

**Um guia sobre os conceitos mais importantes
ensinados nos melhores MBAs do mundo**

Julian Birkinshaw
& Ken Mark



ferramentas *de* gestão

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



ALTA BOOKS
EDITORA

Material com direitos autorais

25 ferramentas de gestão – Um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo

© 2018 Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

25 NEED TO KNOW MBA MODELS © Pearson Education Limited 2017.

The rights of Julian Birkinshaw and Ken Mark to be identified as authors of this work have been asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988. All rights reserved.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Publisher: Lindsay Gois

Tradução: Cristina Yamagami

Preparação de texto: Cristina Fernandes (Trivium Editorial)

Revisão: Marcia Menin e Lindsay Gois

Diagramação: Debs Bianchi (Biancheria)

Capa: Pedro Ursini

Todos os direitos reservados. Nenhum trecho desta obra pode ser reproduzido — por qualquer forma ou meio, mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. —, nem estocado ou apropriado em sistema de imagens sem a expressa autorização da Editora alta Books.

1ª edição

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Andreia de Almeida CRB-8/7889

Birkinshaw, Julian

25 ferramentas de gestão [recurso eletrônico] : um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo / Julian Birkinshaw, Ken Mark ; tradução de Cristina Yamagami. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2018.

Bibliografia

ISBN: 978-85-508-0511-5 (Ebook)

Título original: 25 ferramentas de gestão

1. Administração de empresas 2. Planejamento estratégico 3. Marketing 4. Empreendedorismo 5. Empresas – Finanças 6. Inovações tecnológicas I. Título II. Mark, Ken III. Yamagami, Cristina

CDD 658

17-1151

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

PARTE I: GESTÃO

1. Gestão de mudanças: o modelo de oito etapas de Kotter
2. Viés cognitivo na tomada de decisão
3. Inteligência emocional
4. Técnicas de negociação: BATNA
5. Feedback de 360 graus

PARTE II: MARKETING

6. Marketing multicanal
7. Os 4 Ps do marketing
8. Estratégias de fixação de preços: precificação dinâmica
9. Ciclo de vida do produto
10. Segmentação e marketing personalizado

PARTE III: ESTRATÉGIA

11. Matriz BCG de crescimento-participação
12. Estratégia do oceano azul
13. Visão baseada em recursos e competências essenciais
14. Modelo das cinco forças
15. Teoria dos jogos: o dilema do prisioneiro

PARTE IV: INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

16. Design thinking
17. Inovação disruptiva
18. Startup enxuta
19. Inovação aberta
20. Planejamento de cenários

PARTE V: FINANÇAS

21. Modelo de precificação de ativos financeiros

22. Orçamento de capital

23. Análise financeira

24. Valuation

25. Custo médio ponderado de capital

Para saber mais: livros recomendados

Glossário

Agradecimentos

Créditos a editoras

Índice remissivo

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 interessante 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 chamas” 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 “senti-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.

Viés cognitivo na tomada de decisão

Viés cognitivo é um modo não estritamente racional de interpretar informações e agir com base nelas. Por exemplo, você pode decidir contratar um candidato só porque ele frequentou a mesma faculdade que você. Há muitos tipos de vieses cognitivos – com consequências positivas e negativas –, e é importante saber como eles funcionam.

QUANDO USAR

- Para entender seu processo decisório e evitar tomar decisões erradas.
- Para saber como as pessoas desenvolvem seu ponto de vista.
- Para influenciar os processos decisórios em sua organização.

ORIGENS

Os vieses cognitivos já vêm sendo pesquisados há um bom tempo, mas a maioria dos estudiosos concorda que os “pais” desse campo do conhecimento são os psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman. Na década de 1960, eles fizeram pesquisas para entender por que se tomam decisões ruins. Na época, a maioria das pessoas acreditava na “teoria da escolha racional”, que sugeria que os seres humanos faziam deduções lógicas e racionais com base nas evidências disponíveis. No entanto, Tversky e Kahneman demonstraram conclusivamente que não é o que acontece. Por exemplo, eles observaram que, quando se viam diante da perspectiva de perder US\$ 1.000, as pessoas se tornavam muito avessas ao risco, ao passo que a perspectiva de ganhar a mesma quantia as encorajava a correr o risco. Essa constatação, entre muitas outras, os ajudou a desenvolver uma forma totalmente nova de analisar o processo decisório. Os seres humanos não usam algoritmos, como um computador. Em vez disso, utilizam a *heurística*, regras práticas que são simples de calcular, mas que incluem erros sistemáticos.

Os experimentos de Tversky e Kahneman geraram toda uma série de

pesquisas que se estenderam além da psicologia e englobaram outras áreas, como a medicina e as ciências políticas. Recentemente, o campo da economia também adotou o conceito, resultando na criação da economia comportamental e levando Kahneman a ser agraciado com o Prêmio Nobel de Economia em 2002.

O QUE É

“Viés cognitivo” é um termo genérico usado para descrever o funcionamento da mente humana que pode levar a distorção perceptiva, discernimento impreciso ou interpretação ilógica.

Os vieses cognitivos assumem diferentes formas. Alguns afetam a tomada de decisão – por exemplo, a tendência de recorrer ao consenso do grupo (“pensamento de grupo”) ou a de julgar pessoas ou coisas com base em um exemplo representativo (“representatividade”). Há os que influenciam a capacidade de julgamento individual – por exemplo, fazendo com que algo pareça mais provável devido a sua associação com outra coisa (“correlação ilusória”) – e os que interferem no funcionamento da memória – por exemplo, lembrar incorretamente de atitudes passadas como se tivessem sido semelhantes a atitudes presentes (“viés da coerência”). Outros vieses agem sobre a motivação individual, como o desejo de manter uma autoimagem positiva (“viés egocêntrico”). O quadro da página 20 apresenta alguns dos exemplos mais conhecidos de viés cognitivo.

COMO USAR

Você pode usar os vieses cognitivos no trabalho mantendo-se atento para identificar sua ocorrência e tomando medidas para evitar seus efeitos colaterais negativos. Por exemplo, imagine que você esteja em uma reunião e precise decidir se a empresa deve ou não aceitar a proposta de lançar um novo produto. Considerando seu conhecimento dos vieses cognitivos, você se faz uma série de perguntas:

- Existe alguma razão para acreditar que as pessoas que recomendaram o lançamento fizeram a proposta com base em algum viés, como o de confirmação, ao avaliar o tamanho do mercado potencial, ou estão tentando manipular o grupo para tomar uma decisão com base no modo como elas interpretam o problema?
- A proposta foi discutida de maneira satisfatória? As pessoas tiveram a chance de expressar suas preocupações? Foram apresentadas informações relevantes para embasar a discussão? Ou será que as vozes

minoritárias se perderam no ruído?

Com base nessa análise, cabe a você, o líder, neutralizar os possíveis vieses cognitivos. Por exemplo, se acha que uma pessoa está sendo seletiva nos dados apresentados, você pode contratar um especialista independente ou uma consultoria para coletar e interpretar os dados. Se acredita que as pessoas atingiram o consenso sem ponderação suficiente, pode pedir a elas que apresentem argumentos contrários. Uma das tarefas mais importantes de quem está conduzindo uma reunião é se manter ciente desses vieses potenciais e usar sua experiência para evitar decisões equivocadas.

A mesma lógica se aplica, em grande parte, a outros aspectos do trabalho nas organizações. Ao falar sobre o desempenho de um subordinado ou ao conversar com um cliente potencial, você precisa ficar sempre alerta aos possíveis vieses cognitivos das pessoas e a como eles podem impedir um resultado satisfatório. Existem tantos vieses cognitivos que são necessários muitos anos de experiência para dominar esse processo.

Exemplos de vieses cognitivos

Nome	Descrição
Enquadramento	O apelo ou valor relativo de uma opção ou de um item varia conforme o modo como é apresentado. Por exemplo, esperamos pagar mais por uma Coca-Cola em um hotel 5 estrelas do que na máquina de venda automática de uma estação rodoviária. O contexto é fundamental.
Viés de confirmação	A tendência de buscar informações de maneira a confirmar nossos julgamentos e a desacreditar informações que não confirmem nossa opinião.
Erro fundamental de atribuição	A tendência de dar ênfase excessiva a explicações baseadas na personalidade para os comportamentos observados nas pessoas. Se um motorista à frente faz um desvio inesperado, nossa reação automática é rotulá-lo como “barbeiro”, quando na verdade ele pode ter se desviado para evitar atropelar um cachorro que estava cruzando a estrada.
Disponibilidade	Quanto mais fácil for nos lembrarmos de um evento ou de um grupo de pessoas, mais acharemos que esses tipos de evento ou de pessoas são comuns.
Representatividade	Quando somos solicitados a avaliar a probabilidade de um objeto pertencer a determinada categoria, nossa estimativa se baseia em quanto esse objeto é representativo da categoria e ignora a distribuição subjacente.
Ancoragem	A definição do valor percebido de um item em um nível arbitrariamente alto ou baixo. É comum observar esse viés em negociações, quando, por exemplo, um vendedor determina um preço alto para um item e depois nos dá um desconto, levando-nos a acreditar que estamos fazendo um bom negócio.

NA PRÁTICA

Essa é uma dica específica para conduzir uma reunião, proposta por Daniel Kahneman. Antes de tomar uma decisão difícil, peça que todos os participantes anotem sua opinião em uma folha de papel. Quando chegar a vez deles de falar, eles precisam dizer o que escreveram. Isso evita que as pessoas mudem de ideia depois de ouvir o que os outros disseram.

PRINCIPAIS ARMADILHAS

Tome cuidado para não abusar de seu conhecimento dos vieses cognitivos analisando demais as coisas. Em muitas situações de trabalho, é importante tomar decisões rápidas, e todas as técnicas descritas neste capítulo podem ajudar, mas também atravancar o processo decisório. A ideia é sempre manter o equilíbrio, a combinação certa de pensamento analítico criterioso e opiniões intuitivas.

Outra armadilha perigosa reside no fato de que é muito mais fácil reconhecer vieses cognitivos nos outros do que em si mesmo, por isso não cometa o erro de achar que você é imune a eles. Peça a ajuda das pessoas, encarregando-as de questionar sua lógica e ficar de olho para ver se você mesmo não está caindo em uma das armadilhas que discutimos aqui.

LEITURAS RECOMENDADAS

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ROSENZWEIG, P. *Derrubando mitos*. São Paulo: Globo, 2008.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. *Nudge: o empurrão para a escolha certa*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

Inteligência emocional

Inteligência emocional é a capacidade de monitorar as próprias emoções e as emoções das pessoas. Isso permite que você discrimine diferentes emoções e as classifique adequadamente, o que, por sua vez, o ajuda a controlar seu modo de pensar e seu comportamento e a aumentar sua eficácia pessoal.

QUANDO USAR

- Para melhorar seu trabalho como gestor ou líder.
- Para decidir quem contratar ou promover.
- Para avaliar e melhorar a qualidade da liderança na organização.

ORIGENS

O conceito de inteligência emocional existe há muitas décadas. Suas origens remontam a pesquisas conduzidas na década de 1930 por Edward Thorndike, que criou a noção de “inteligência social”, ou a capacidade de conviver com as pessoas. Nos anos 1980, o psicólogo educacional Howard Gardner mostrou que temos inteligências múltiplas, o que ajudou a legitimar a ideia de que formas menos acadêmicas de inteligência também têm importância. O termo “inteligência emocional” foi usado pela primeira vez pelo pesquisador Wayne Payne em 1985, em sua dissertação de doutorado.

A partir daí, três diferentes abordagens à inteligência emocional foram desenvolvidas. O *modelo de habilidades*, de Peter Salovey e John Mayer, se concentra na capacidade das pessoas de processar informações emocionais e usá-las em situações sociais. O *modelo de características*, de K. V. Petrides, foca os atributos que as pessoas percebem em si mesmas e considera a inteligência emocional um conjunto de características humanas. A terceira abordagem, e a mais popular, proposta pelo autor Daniel Goleman, é uma mistura das outras duas, combinando habilidades e características.

O QUE É

Há muitos tipos de inteligência humana – por exemplo, algumas pessoas são boas em matemática, outras lidam bem com palavras e há aquelas com habilidades musicais ou ótima coordenação motora. A inteligência emocional é um desses tipos de inteligência. É muito difícil de quantificar, mas tem importância vital no trabalho, especialmente para os líderes de organizações. Argumenta-se que uma das marcas distintivas dos grandes líderes é sua capacidade de intuir o que as pessoas sentem e adaptar sua mensagem e seu estilo de interação de acordo com isso. Os melhores líderes também são muito cientes dos próprios pontos fortes e fracos, o que constitui outra faceta importante da inteligência emocional.

O popular modelo da inteligência emocional proposto por Daniel Goleman se concentra em cinco componentes:

1. Autoconhecimento: a capacidade de reconhecer e compreender os próprios estados de espírito, emoções e motivações e saber como eles afetam as pessoas.

2. Autocontrole: a capacidade de controlar impulsos e estados de espírito desestabilizadores, conter a crítica (no jargão da psicologia e da filosofia, “suspender o juízo”) e pensar antes de agir.

3. Automotivação: a paixão pelo trabalho alimentada por motivações internas que vão além do dinheiro e do status.

4. Empatia: a capacidade de compreender as emoções dos outros.

5. Aptidão social: a capacidade de administrar relacionamentos e desenvolver redes de relacionamento, encontrando pontos em comum e criando afinidades com as pessoas.

COMO USAR

Você pode usar o conceito de inteligência emocional de maneira informal ou formal.

A maneira informal é pensar nos cinco componentes de Goleman como atributos desejáveis para você ou para os outros. Você acha que se conhece? Considera que tem empatia com as pessoas e uma boa aptidão social? Esse tipo de análise casual pode levá-lo a identificar mudanças necessárias em seu comportamento ou algum curso que seria interessante fazer.

A maneira formal é utilizar as ferramentas de diagnóstico criadas pelos acadêmicos. John Mayer, um dos formuladores do conceito de inteligência emocional, afirmou: “No que diz respeito à mensuração da inteligência emocional [...] acredito firmemente que [os testes de habilidade] são o único

método adequado a empregar”.

Há várias ferramentas para esse fim. O EQ-i (inventário de quociente emocional, na sigla em inglês) é um teste de autoavaliação desenvolvido por Reuven Bar-On para medir aspectos como conscientização, tolerância ao estresse, capacidade de resolução de problemas e felicidade. A escala multifatorial de inteligência emocional avalia a capacidade do indivíduo de perceber, identificar e conhecer as emoções por meio da realização de tarefas. O inventário de competências emocionais se baseia nas avaliações de colegas para uma série de competências baseadas em emoções.

NA PRÁTICA

A inteligência emocional, por sua natureza, é muito difícil de quantificar. Todos nós gostaríamos de acreditar que somos emocionalmente inteligentes, mas não somos! Desse modo, a melhor dica prática é obter vários pontos de vista. Por exemplo, peça que as pessoas deem sua opinião anonimamente ou em sessões de coaching em grupo, nas quais os feedbacks são sinceros.

PRINCIPAIS ARMADILHAS

O problema de um conceito como inteligência emocional é que a ideia tem um apelo tão grande que todo mundo acaba querendo desenvolver esse tipo de inteligência. No entanto, leva muito tempo para mudar o modo como você trabalha e se relaciona com as pessoas. Pensando assim, a armadilha mais perigosa é achar que o objetivo final é meramente ser avaliado e medir sua inteligência emocional. Na verdade, esse é só o começo, já que é a partir desse ponto que você vai ter de se empenhar para realizar as mudanças necessárias. Em geral, não é possível fazer isso por conta própria; assim, você vai precisar da ajuda de um chefe, colega ou coach pessoal.

Outra armadilha é *abusar* da inteligência emocional para manipular os outros. Por exemplo, se tiver uma boa ideia de como seu estilo pessoal afeta as pessoas, você pode convencê-las a fazer algo que elas na verdade não gostariam de fazer. A diferença entre ser habilidoso e manipulador é sutil, e é importante não cruzar esse limite.

LEITURAS RECOMENDADAS

GOLEMAM, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o*

que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GRANT, A. The dark side of emotional intelligence. *The Atlantic*, 2 jan. 2014.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, A. Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, v. 15, n. 6, p. 425-48, 2001.

SALOVEY, P.; MAYER, J.; CARUSO, D. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, v. 15, n. 3, p. 197-215, 2004.

Técnicas de negociação: BATNA

BATNA é a sigla em inglês de melhor alternativa à negociação de um acordo. Qualquer negociação corre o risco de chegar a um impasse, e você se verá forçado a recorrer a uma linha de ação alternativa. Essa linha de ação alternativa é a BATNA. Para uma boa negociação, é fundamental saber exatamente qual é sua BATNA e qual é a BATNA do negociador do outro lado da mesa.

QUANDO USAR

- Para conseguir um acordo melhor em qualquer negociação – por exemplo, ao tratar de um aumento de salário ou ao comprar uma casa.
- Para ajudar a se manter no controle de negociações complexas – por exemplo, ao adquirir outra empresa ou ao resolver uma desavença com um sindicato.

ORIGENS

As pessoas negociam entre si desde o início da civilização, e, com o passar dos anos, muitas pesquisas acadêmicas foram feitas para identificar os fatores que contribuem para o resultado satisfatório de uma negociação no mundo corporativo. O termo “BATNA” foi cunhado pelos pesquisadores Roger Fisher e William Ury em seu livro de 1981 *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Embora já fosse recomendável entrar em uma negociação ciente do que é conhecido como “posição de recuo”, a BATNA ajuda a focar a atenção nos principais elementos de uma negociação. Hoje, o termo é usado com bastante frequência.

O QUE É

Para uma boa negociação, você precisa conhecer sua BATNA, que representa sua opção de “recuar”, ou seja, o que você fará se a negociação

não der em nada e você não concordar com o negociador do outro lado da mesa. Em algumas situações, você tem como saber com clareza qual é sua BATNA, mas nem sempre é esse o caso. Digamos que você desenvolveu um novo produto, mas não está conseguindo chegar a um preço razoável em uma negociação com uma grande rede de supermercados. Nesse caso, sua melhor alternativa será vender o produto em uma rede de supermercados menor, oferecê-lo na internet ou desistir de lançá-lo? Muitos outros fatores estão em jogo aqui, inclusive não quantificáveis, como sua reputação.

COMO USAR

De acordo com Fisher e Ury, um processo simples para determinar a BATNA pode ser aplicado a qualquer negociação:

- Faça uma lista das atitudes que você consegue se imaginar tomando caso não consiga chegar a um acordo com a outra parte.
- Repense algumas das ideias mais promissoras e converta-as em opções práticas.
- Escolha, provisoriamente, a opção que lhe parecer melhor.
- Note que uma BATNA é diferente do bottom line que os negociadores às vezes têm em mente como maneira de se proteger de fazerem concessões demais nas negociações. O bottom line serve de última barreira, mas traz o risco de forçar você a seguir certa linha de ação. De outro lado, ao adotar o conceito de BATNA, você se concentra menos nos objetivos de uma negociação específica e foca as opções gerais que tem à disposição para atingir os objetivos desejados. Isso lhe proporciona maior flexibilidade e abre muito mais espaço para inovar do que um bottom line predeterminado.

Dinâmica da negociação

Se você tiver certeza de qual é sua BATNA, saberá quando abandonar uma negociação. Também é importante pensar na BATNA da outra parte. Por exemplo, se você está negociando com um novo empregador as condições de um cargo e sabe que há outros bons candidatos concorrendo à vaga, a BATNA do empregador é simplesmente contratar a próxima pessoa da fila.

No entanto, você nem sempre conseguirá saber qual é a BATNA do outro negociador, e ele provavelmente fará de tudo para não revelá-la. Uma variação interessante da BATNA é a EATNA (alternativa estimada à negociação de um acordo, na sigla em inglês), que se aplica aos casos, bastante frequentes, nos quais um lado da negociação (ou os dois) não sabe exatamente qual seria a melhor alternativa. Por exemplo, em qualquer

batalha jurídica nos tribunais, os dois lados tendem a acreditar que vão sair vitoriosos; se não fosse assim, nem estariam lá.

Será que você deveria revelar sua BATNA para a outra parte? Se sua BATNA for forte, você pode se beneficiar de revelá-la, já que isso força o outro lado a confrontar a realidade da negociação. Se sua BATNA for fraca, em geral é melhor não revelá-la – às vezes é possível blefar para atingir um resultado melhor do que você conseguiria de outra maneira.

NA PRÁTICA

O ponto principal de saber com clareza qual é sua BATNA é não ficar preso em uma linha de ação em particular. As pessoas costumam entrar em uma negociação com uma posição predeterminada (como um preço específico), baseadas em certos interesses (temores, esperanças, expectativas), o que muitas vezes faz com que os dois lados saiam perdendo caso a negociação chegue a um impasse.

O desafio de um negociador é ver além das posições inicialmente comunicadas e descobrir e explorar os interesses que levaram a tais posições. Em geral, essa tarefa requer criatividade e uma abertura, dos dois lados, para ampliar as dimensões nas quais ambos acreditam estar negociando.

PRINCIPAIS ARMADILHAS

Apesar de ser interessante refletir sobre a dinâmica de uma negociação e tentar se adiantar à BATNA do negociador do outro lado da mesa, o maior perigo é você não saber com clareza qual é sua BATNA. Por exemplo, no trabalho, você pode sofrer pressão dos colegas para fechar um acordo e se ver forçado a concordar com condições desfavoráveis. Se você entrar na negociação já sabendo exatamente qual é sua BATNA e abrindo o jogo aos colegas, evitará esse tipo de situação.

Outro perigo é iniciar a negociação confiante demais de conhecer a BATNA do outro lado. Se um funcionário o procura pedindo um aumento porque recebeu a oferta de uma empresa concorrente, há como saber realmente o tamanho do interesse dele na outra empresa? Você pode até ter uma ideia das preferências dele e basear sua negociação nisso, mas, se acreditar que ele não está levando a sério a possibilidade de sair da empresa, corre o risco de fazer uma oferta baixa demais e perder um bom funcionário.

LEITURAS RECOMENDADAS

BURGESS, H.; BURGESS, G. *The encyclopaedia of conflict resolution*. Santa Bárbara: ABC-CLIO, 1997.

FISHER, R.; URY, W. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2014.

Feedback de 360 graus

O feedback de 360 graus é uma ferramenta de gestão que dá aos profissionais de uma empresa a oportunidade de receber feedback de várias fontes. É chamada assim porque o feedback vem de todos os lados (subordinados, colegas, chefes, clientes etc.).

QUANDO USAR

- Para receber feedback sobre seu desempenho e seu estilo de gestão das pessoas ao redor, permitindo-lhe a elaboração de um bom plano de desenvolvimento pessoal.
- Para ajudar a empresa a avaliar seu desempenho e tomar decisões relativas a salários e promoções.
- Para monitorar os padrões de liderança ou a cultura da organização como um todo.

ORIGENS

A ideia de receber feedback de diferentes fontes para avaliar o desempenho existe desde o início da civilização. Por exemplo, no século 3, durante a dinastia Wei, na China, utilizava-se um sistema para avaliar o desempenho dos integrantes da corte imperial.

Mais recentemente, os militares alemães usaram o feedback de múltiplas fontes na Segunda Guerra Mundial, com os soldados sendo avaliados por colegas, superiores e subordinados para obter insights e recomendações para melhorar o desempenho. Na década de 1950, os teóricos comportamentais deram muita atenção à motivação dos funcionários e ao chamado “enriquecimento dos cargos”, com o objetivo de aumentar a atratividade do trabalho. Foi nesse contexto que se concebeu o feedback de 360 graus, como o conhecemos hoje.

O psicólogo organizacional Clark Wilson, devido a seu trabalho com o

Banco Mundial, costuma receber os créditos pela criação do conceito. A ferramenta original chamava-se levantamento de práticas de gestão e era ensinada por Wilson em seus cursos na Bridgeport University, em Connecticut, Estados Unidos. A primeira empresa a adotar esse levantamento foi a DuPont, em 1973. Depois, a ferramenta passou a ser usada por outras companhias, como a Dow Chemicals e a Pitney Bowes. Nos anos 1990, o feedback de 360 graus já era amplamente utilizado, levando ao surgimento de dezenas de outras ferramentas de avaliação. Os consultores de recursos humanos também começaram a empregar o conceito, o que contribuiu ainda mais para sua popularização.

O QUE É

No sistema de avaliação anual tradicional, um funcionário era avaliado uma vez por ano por seu superior imediato. No entanto, se o chefe não conhecesse bem o trabalho do colaborador ou não tivesse uma inteligência emocional bem-desenvolvida, a avaliação em geral não passava de uma grande perda de tempo.

O feedback de 360 graus (também conhecido como feedback de múltiplos avaliadores ou feedback multifontes) é um excelente antídoto para essas avaliações superficiais e tendenciosas. A ferramenta se baseia nas percepções do círculo imediato de um profissional. Inclui, em geral, o feedback direto dos subordinados, colegas e chefes, além de uma autoavaliação. Em alguns casos, também abrange o feedback de fontes externas, como clientes, fornecedores e outros stakeholders.

COMO USAR

O feedback de 360 graus possibilita ao profissional saber como os outros avaliam seu desempenho como subordinado, colega ou membro da equipe. O sistema normalmente engloba quatro elementos:

- autoavaliação;
- feedback do chefe;
- feedback dos subordinados;
- feedback dos colegas.

Na autoavaliação, você avalia as próprias realizações, bem como seus pontos fortes e fracos. O feedback do chefe constitui a parte tradicional do processo, no qual ele diz o que acha de sua performance em determinado período – por exemplo, no último ano. O feedback dos subordinados é uma parte importantíssima do feedback de 360 graus, por possibilitar às pessoas

sob seu comando dizer o que acham da eficácia de sua gestão e liderança – por exemplo, se você se comunica com clareza e se a orientação e o apoio que você lhes deu foram suficientes. Por fim, o feedback dos colegas (também conhecidos como clientes internos) pode ajudá-lo a saber se você sabe trabalhar em colaboração na empresa – por exemplo, se está atendendo satisfatoriamente às solicitações deles e auxiliando em projetos que não são de sua responsabilidade direta.

A implementação do feedback de 360 graus inclui as seguintes etapas:

- O profissional a ser avaliado identifica todas as pessoas das quais o feedback deve ser coletado (superiores, subordinados, colegas).
- Um questionário é enviado a todas essas pessoas, esclarecendo que as respostas podem ser registradas anonimamente. O questionário em geral contém perguntas fechadas (do tipo “Como esse profissional se comunica com a equipe? 1 = muito mal, 3 = médio, 5 = muito bem”) e abertas (por exemplo, “Explique por que você deu essa pontuação”).
- As respostas dos questionários são processadas, gerando um relatório individual com as pontuações médias e as respostas por extenso, sem a identificação dos respondentes.
- O profissional avaliado recebe os resultados e conversa com um coach treinado na interpretação desse tipo de pesquisa e capaz de sugerir maneiras de melhorar os aspectos mais fracos.

Hoje em dia, a maioria das grandes empresas usa algum tipo de feedback de 360 graus. Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento de grande eficácia, porque, quando conduzida em intervalos regulares (digamos, anualmente), permite monitorar o progresso das habilidades e competências de gestão da pessoa avaliada.

Uma questão que costuma ser debatida é se o feedback de 360 graus deveria ser usado exclusivamente para o desenvolvimento pessoal ou também para tomar decisões relativas a salários e promoções. Embora as informações proporcionadas pela ferramenta sejam importantes, utilizá-las para decidir salários e promoções leva ao risco de as pessoas tentarem “manipular” o sistema, pedindo, por exemplo, a seus subordinados que lhes deem uma boa avaliação. As tentativas podem não vingar, claro, mas os resultados, quaisquer que sejam, provavelmente serão afetados. É por isso que a maioria das pessoas argumenta que o feedback de 360 graus deve ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento, ou seja, apenas para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho.

NA PRÁTICA

Embora o feedback de 360 graus sem dúvida seja uma forma melhor de fazer uma avaliação do que a tradicional abordagem de cima para baixo, o sistema requer uma implementação ponderada. Se sua empresa nunca utilizou a ferramenta, será interessante contratar uma consultoria de recursos humanos para ajudar a adotá-la. Mais especificamente, é preciso tomar cuidado ao pedir feedback de subordinados e colegas, certificando-se de que as respostas sejam recebidas anonimamente e processadas para gerar bons relatórios.

PRINCIPAL ARMADILHA

Se você for chefe, talvez fique chocado ao receber seu feedback de 360 graus pela primeira vez, porque as avaliações de seus subordinados não raro mostrarão que você não é um gestor tão bom quanto achava que fosse. O maior erro que você pode cometer é sair em uma “caça às bruxas” para descobrir quem criticou seu desempenho. Tal atitude não só é contra as regras, como também tem o poder de destruir a confiança. O segundo maior erro é ignorar os resultados e presumir que eles estejam errados. Os resultados revelam como você é do ponto de vista de seus subordinados. Mesmo que você não concorde com as opiniões deles, é um fato que eles o veem dessa maneira e que isso inevitavelmente vai afetar a interação de vocês, para o bem ou para o mal.

Desse modo, quando receber um feedback de 360 graus, leve-o a sério e procure um colega ou um coach para conversar sobre maneiras de adaptar seu estilo no trabalho para melhorar sua avaliação da próxima vez.

LEITURAS RECOMENDADAS

EDWARDS, M.; EWEN, A. J. *360° feedback*. Nova York: Amacom, 1996.

HANDY, L.; DEVINE, M.; HEATH, L. *360° feedback: unguided missile or powerful weapon?* Londres: Ashridge Management Research Group, 1996.

LEPSINGER, R.; LUCIA, A. D. *The art and science of 360° feedback*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

PARTE II

Marketing

Uma boa definição de marketing é “ver o mundo pelos olhos do cliente”. Várias empresas são voltadas para dentro, concentrando-se, por exemplo, nas características dos produtos que vendem em vez de focarem as necessidades dos clientes. Os profissionais de marketing tentam evitar esse foco interno adotando a perspectiva do cliente em tudo o que fazem.

O campo do marketing existe há cerca de cem anos, e muitas das ideias originais resistiram ao teste do tempo. Um exemplo são os 4 Ps do marketing, que definem os elementos mais importantes que precisam ser levados em consideração ao elaborar uma estratégia de marketing: produto, praça (local), preço e promoção. Outro é o ciclo de vida do produto, a noção de que todo produto percorre um ciclo, começando pelo lançamento, passando pelo crescimento e pela maturidade e entrando em declínio. O conhecimento desse ciclo de vida lhe possibilita tomar decisões melhores sobre como posicionar e precificar seus produtos em um mercado competitivo.

A área de marketing também evoluiu, e muitos avanços foram realizados recentemente, por vezes impulsionados pelo surgimento de maneiras mais sofisticadas de coletar e analisar dados sobre o comportamento do cliente.

Por exemplo, os conceitos de segmentação e marketing personalizado avançaram muito nos últimos 20 anos. A ênfase passou da publicidade voltada para o “mercado de massa” ao direcionamento a segmentos específicos do mercado e, então, ao marketing personalizado, pelo qual a empresa pode se direcionar a cada consumidor com base em sua utilização da internet. Da mesma forma, as estratégias de precificação evoluíram ao longo dos anos, de um preço-padrão para todos à diferenciação de acordo com os segmentos de clientes e, recentemente, à precificação dinâmica, com os preços variando de acordo com as flutuações da oferta e da demanda, muitas vezes em tempo real. Os canais em que os produtos são vendidos também mudaram, e hoje a ênfase, sobretudo no caso dos produtos digitais, está voltada para o marketing multicanal, maneira de criar uma oferta coerente em vários canais ao mesmo tempo.

Marketing multicanal

No mundo dos negócios, “canais” são os diferentes meios pelos quais um produto chega ao consumidor final. Por exemplo, você pode comprar um computador em uma loja de informática, em um varejista generalista (como um supermercado), na internet ou por telefone. O marketing multicanal refere-se à utilização, por uma empresa, de vários canais ao mesmo tempo para atingir a base de clientes mais ampla possível ou para obter a maior rentabilidade possível.

QUANDO USAR

- Para avaliar diferentes caminhos para atingir o mercado e decidir como combiná-los com a maior eficácia possível.
- Para reforçar sua estratégia de segmentação.
- Para evitar o “conflito de canais”, no qual dois ou mais canais oferecem o mesmo produto a preços diferentes.

ORIGENS

A noção de que as empresas vendem seus produtos em diferentes canais existe há mais de cem anos. Por exemplo, a Sears, varejista de lojas físicas norte-americana, lançou seu primeiro catálogo de vendas diretas em 1894. Com a especialização e profissionalização da gestão das cadeias de fornecimento, a questão de administrar múltiplos canais para levar as ofertas ao mercado se tornou mais importante. Para produtos de consumo, a grande dificuldade era vender diretamente aos clientes (por exemplo, por telefone ou por catálogo) sem se indispor com os varejistas ou os distribuidores. Para produtos industriais, usava-se uma variedade de intermediários (como corretores, importadores, licenciados e agregadores) e o risco de conflito entre eles era constante.

O advento da internet na década de 1990 aumentou enormemente a

complexidade da administração de canais e fez surgir o conceito de marketing multicanal como forma de se beneficiar ao máximo de todos os canais para levar as ofertas ao mercado, especialmente no caso de produtos de consumo.

O QUE É

Marketing multicanal é o sistema utilizado por uma empresa para interagir com os clientes por diversos canais, como sites, lojas de varejo, catálogos, malas diretas, e-mails, celulares etc. Implícita nessa definição está a noção de que esses canais são bidirecionais, com os clientes recebendo e fornecendo informações.

Os canais são os diferentes meios pelos quais um produto chega ao consumidor final. Se o produto é físico, pode ser vendido de maneira direta (você compra um computador direto da Dell) ou indireta (você compra um computador da HP em uma loja de informática). Se o produto é digital, o número de canais é muito maior. Pense, por exemplo, em quantos dispositivos você pode usar para acessar o noticiário da BBC.

Até pouco tempo atrás, os diferentes segmentos de consumidores sempre tenderam a usar diversos canais, de modo que a maioria das empresas se concentrava em vender seus produtos em dois ou mais canais, tentando não se indispor com nenhum deles. Por exemplo, a HP teria gostado de vender seus computadores “diretamente” aos consumidores usando o modelo da Dell na década de 1990, mas a empresa decidiu não fazer isso por medo de aborrecer os varejistas.

Cada vez mais (especialmente no caso de produtos digitais) os consumidores têm utilizado múltiplos canais, e é aqui que entra o marketing multicanal. Com isso, as empresas se veem diante do desafio de decidir quais canais disponibilizar aos consumidores e quando. Por exemplo, se você comprar um filme na iStore, vai querer ter a possibilidade de vê-lo em vários dispositivos, não só no que usou para comprá-lo.

COMO USAR

Ao desenvolver uma estratégia de marketing multicanal, é importante ter em mente algumas importantes orientações:

- ***Coerência da mensagem nos diferentes canais:*** Os consumidores interagem cada vez mais com as empresas por meio de uma variedade de canais, antes e depois de comprar um produto ou serviço. Ao desenvolver uma campanha de marketing, a organização tem de levar em conta todas as

maneiras que os clientes podem usar para entrar em contato com ela e garantir que as mensagens sejam coerentes em todos esses canais. Muitas companhias desenvolveram tecnologias e processos internos para sustentar essa abordagem.

- **Coerência da experiência nos diferentes canais:** Você não quer que uma excelente experiência de compra seja destruída por um péssimo atendimento pós-venda. Desse modo, uma vez determinado o tipo de experiência que você deseja proporcionar ao cliente, é preciso garantir que essa experiência seja disponibilizada em todos os diferentes canais. Isso inclui pequenos detalhes, como a maneira pela qual os atendentes se dirigem aos clientes (por exemplo, tratando-os por “você” ou por “senhor”/“senhora”), e fatores mais amplos, entre eles o grau de autonomia do pessoal de atendimento para resolver problemas.
- **Todo o conhecimento sobre os clientes em um só lugar:** Manter todas as informações sobre o comportamento dos clientes consolidadas em um só local possibilita oferecer o atendimento mais apropriado a eles. Isso pode ser feito usando um banco de dados compartilhado de informações de contato dos clientes, atualizado em tempo real, ou também por uma estreita colaboração entre os diferentes departamentos da empresa ou entre os gestores responsáveis pelos clientes mais importantes.

NA PRÁTICA

Se você utilizar vários canais em vez de vender diretamente aos clientes, vai precisar desenvolver estratégias de marketing multicanal para dois públicos: o cliente final e os agentes de canal. As duas estratégias são igualmente importantes e devem ser coerentes, já que os agentes de canal serão expostos a ambas.

PRINCIPAL ARMADILHA

Sair oferecendo seus produtos ou serviços por toda parte (lojas físicas, internet, jornais, malas diretas etc.) não é a mesma coisa que ter um marketing multicanal. Use o que você sabe sobre seus clientes para maximizar os canais que eles preferem.

LEITURAS RECOMENDADAS

BOWERSOX, D. J.; BIXBY COOPER, M. *Strategic marketing channel*

management. Nova York: McGraw-Hill, 1992.

RANGASWAMY, A.; VAN BRUGGEN, G. H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, v. 19, n. 2, p. 5-11, 2005.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. *Canais de marketing*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

Os 4 Ps do marketing

Ao lançar um novo produto ou serviço, você precisa ponderar uma variedade de fatores que definirão sua atratividade aos consumidores. A maneira mais popular de determinar esse mix de marketing é pensar em termos dos 4 Ps: produto, preço, praça e promoção. Com isso, você terá um boa checklist para ajudá-lo a considerar todos os elementos mais importantes de sua proposta de valor.

QUANDO USAR

- Para decidir como levar um novo produto ou serviço ao mercado.
- Para avaliar sua estratégia de marketing e identificar todos os pontos fracos.
- Para comparar suas ofertas com as dos concorrentes.

ORIGENS

Embora suas origens sejam muito mais antigas, o marketing se consolidou como área de negócios nos anos pós-guerra. Em um influente artigo escrito em 1964, Neil Borden apresentou o conceito de mix de marketing, com o objetivo de se certificar de que todos os diferentes aspectos do produto ou serviço fossem direcionados às necessidades de determinado tipo de consumidor. Posteriormente, Jerome McCarthy dividiu o conceito de Borden em quatro categorias – produto, preço, praça e promoção –, dando origem aos 4 Ps. O professor de marketing Philip Kotler também é associado aos 4 Ps, pois ajudou a popularizar o conceito nas décadas de 1970 e 1980.

O QUE SÃO

Em um mercado competitivo, os consumidores têm muitas opções para gastar seu dinheiro, de modo que você precisa ponderar com muita atenção como aumentar a atratividade de sua oferta para eles. O 4 Ps não passam de

um modelo para ajudá-lo a considerar todos os principais elementos do mix de marketing:

- **Produto/serviço:** Que características, funcionalidades ou recursos os consumidores considerarão atraentes?
- **Preço:** Qual preço os consumidores estarão dispostos a pagar?
- **Praça:** Em que canais de venda deveríamos vender nossa oferta?
- **Promoção:** Que formas de publicidade deveríamos utilizar?

Em sua essência, os 4 Ps se baseiam na segmentação de mercado, envolvendo a identificação das necessidades de determinado grupo de consumidores e a criação de uma oferta (definida em termos dos 4 Ps) direcionada a essas necessidades.

Os 4 Ps são usados principalmente por empresas de produtos de consumo, que buscam se direcionar a segmentos de consumidores específicos. No marketing empresarial (no qual uma empresa vende a outra empresa), os 4 Ps são menos aplicáveis, porque em geral há uma ênfase muito maior na relação direta entre o vendedor e o comprador. Produto e preço são mais importantes no marketing empresarial do que praça (local) e promoção.

Uma alternativa aos 4 Ps são os 4 Cs de Robert Lauterborn, que apresentam os elementos do mix de marketing do ponto de vista do comprador. São eles: as necessidades e desejos do cliente (que equivalem ao produto), custo (preço), conveniência (praça) e comunicação (promoção).

COMO USAR

Comece identificando o produto ou serviço que você quer analisar. Em seguida, repasse os quatro elementos do mix de marketing, orientando-se pelas perguntas a seguir.

Produto/serviço

- Que necessidades o produto ou serviço satisfaz? Que características, funcionalidades ou recursos ele oferece para ajudar a atender a essas necessidades?
- Como os clientes veem o produto ou serviço? Como será a experiência dos clientes com ele? Que tipo de imagem de marca você está tentando criar?
- Como sua oferta se diferencia das dos concorrentes?

Preço

- Qual é o valor do produto ou serviço para o consumidor?
- Até que ponto o consumidor é sensível ao preço?

- Quais são os preços dos concorrentes? Você pretende definir um preço acima ou abaixo deles?
- Que descontos ou promoções especiais devem ser oferecidos aos clientes empresariais?

Praça

- Onde os compradores costumam procurar seu produto ou serviço? Em que mídias ou canais você pretende disponibilizá-lo?
- Você precisa controlar a distribuição desse produto ou serviço ou até a experiência de varejo para ele?
- Como as ofertas dos concorrentes são distribuídas?

Promoção

- Que meio de comunicação e que tipo de mensagem você pretende usar para atingir seu mercado-alvo?
- Qual é o melhor momento para promover seu produto ou serviço? Que horários do dia ou dias da semana são melhores? O mercado apresenta algum tipo de sazonalidade?
- Você tem como usar relações públicas gratuitas para atingir seu mercado-alvo?

Vale a pena rever regularmente seu mix de marketing, já que alguns elementos precisarão mudar à medida que o produto ou serviço evolui e novas ofertas são disponibilizadas pelos concorrentes.

NA PRÁTICA

Para começar, é importante responder às perguntas relativas ao mix de marketing com base em conhecimentos e fatos concretos. Muitas decisões de marketing se apoiam em suposições não testadas sobre as necessidades dos consumidores, e às vezes lançamentos de novos produtos acabam tendo sucesso por contestar essas suposições.

Em segundo lugar, um lançamento bem-sucedido requer alto grau de coerência entre os vários elementos. Cada vez mais (e isso se aplica especialmente ao mundo online) é possível se direcionar a um grupo bastante específico de consumidores, de modo que hoje as decisões de praça e promoção são muito mais cruciais do que poderiam ter sido no passado.

PRINCIPAL ARMADILHA