

# **A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO VAREJO: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO**

---

**Jeffrey Pfeffer**

**Faculdade de Administração**

**Universidade de Stanford**

O grande empreendedor do século 19 e magnata de lojas de departamento, Marshall Field, disse: “A distância de um metro que separa o vendedor de um potencial comprador é a parte mais importante do negócio.” George Zimmer, fundador da The Men’s Wearhouse, percebeu que havia duas maneiras de atrair as pessoas para sua loja: com preço e serviço, sendo que o último é a melhor forma de preservar a margem de lucro. As pesquisas demonstram que em **todo** o setor de varejo a satisfação do cliente resultante de um nível de serviço superior faz toda a diferença.

Hoje é dia 12 de setembro de 2001 e você é um executivo de uma empresa aérea nos Estados Unidos. As aeronaves não estão voando, não está claro quando voltarão a operar e tampouco se sabe em que condições, incluindo o número de clientes. O que você deve fazer? Por quê?

# A SOUTHWEST AIRLINES...

- Foi a **única** empresa aérea americana que não realizou demissões em massa
- Ganhou participação de mercado de seus concorrentes que haviam reduzido seu número de voos e nível de serviço
- É a única empresa aérea que nos últimos 40 anos **nunca** realizou demissões em massa ou atribuiu licenças e tampouco negociou concessões de salários e benefícios com seus funcionários
- É a única empresa aérea que reporta lucro **todos** os anos
- A chave de seu sucesso—uma cultura que gera produtividade e uma experiência de voo mais positiva

Estamos no ano 2000 e você dirige uma empresa de software. A recessão tecnológica reduziu a demanda por produtos e serviços de tecnologia, a recessão é profunda e sua duração é desconhecida. O que você deve fazer? Por quê?

# O SAS INSTITUTE...

- Ampliou sua equipe em mais de 800 profissionais de atendimento ao cliente
- Contratou programadores
- Ganhou negócios da concorrência
- É a maior empresa de software de capital privado do mundo
- “Se você tratar as pessoas como se elas fizessem toda a diferença para a empresa, é exatamente isso que farão.”
- Criou uma cultura com
  - Baixa rotatividade, que provavelmente economiza em torno de \$100 milhões para a empresa anualmente
  - Altos níveis de retenção de clientes
  - Altos níveis de satisfação dos clientes e dessa forma os clientes gastam mais com a SAS a cada ano

Para se obter resultados diferentes, coisas diferentes devem ser feitas. Mas, para se fazer coisas diferentes, temos de ***pensar*** de maneira diferente. Nossa abordagem conjunta tratará de fatos e conceitos, mas dará ênfase principalmente à mentalidade.

# CONHECIMENTOS TRADICIONAIS SOBRE A FONTE DO SUCESSO CONSOLIDADO

- Ser o primeiro a ter uma ideia é importante
- É importante estar no setor certo
- Ser grande é relevante—levando-se em conta a onda de fusões e consolidações
- Participar de uma indústria de alta tecnologia é o caminho para o sucesso
- Fazer o downsizing e reduzir custos trabalhistas são passos importantes para aumentar os lucros

# SERÁ QUE É PRECISO SER O PRIMEIRO A TER A IDEIA?

- A Amazon.com foi, no mínimo, a **quarta** empresa a começar a vender livros online
- A Xerox inventou o primeiro computador pessoal e também desenvolveu o primeiro programa editor de textos
- O Diner's Club veio antes do cartão de crédito da Visa
- O Lipitor da Pfizer foi, pelo menos, a *terceira* estatina do mercado
- Não há evidências de uma vantagem consistente para aqueles que têm a ideia em primeiro lugar

# EVIDÊNCIAS: O SETOR É IMPORTANTE?

- De acordo com um estudo com 1800 empresas realizado pela Booz Allen, as taxas de crescimento do setor não estavam relacionadas com a habilidade de uma empresa gerar valor para seus acionistas ao longo de um período de dez anos
- Um estudo conduzido pela Mercer Management Consulting não encontrou *nenhuma* correlação entre as taxas de crescimento de um setor e os níveis de crescimento de qualquer empresa atuante nesse setor
- As margens de lucro, de fato, variam de acordo com o setor, mas existe uma variação ainda maior *dentro* de cada um dos setores

# EVIDÊNCIAS: O TAMANHO É IMPORTANTE?

- Em 44% das indústrias analisadas pela *Value Line*, existe uma correlação *negativa* entre tamanho da empresa e índices de lucratividade
- Nas 80 indústrias não financeiras, a correlação média entre tamanho e porcentagem de lucro líquido conquistado foi apenas 0,11.
- A Toyota não teve um desempenho em vendas tão proeminente como o da General Motors, mas foi muito mais lucrativa.

# EVIDÊNCIAS: O TAMANHO É IMPORTANTE?

- A empresa aérea mais lucrativa nos Estados Unidos é a Southwest; que *não* é a maior
- A outra única empresa aérea que apresentou lucros todos os anos nos últimos 30 anos foi a Singapore; que também não é a maior
- A maior parte das fusões (em torno de 70%) não é bem sucedida, vistas como destruidoras do valor de mercado e como transações que não atingem seus objetivos financeiros iniciais

# PORQUE A REDUÇÃO DE CUSTOS MUITAS VEZES NÃO FUNCIONA

- Para conquistar uma vantagem competitiva sustentável, temos de fazer algo que é difícil de ser imitado. A maior parte dos esforços de redução de custos são facilmente copiados—é fácil reduzir o número de colaboradores e oferecer salários mais baixos, por exemplo
- Boa parte das organizações—tanto do setor privado como do público ou até mesmo departamentos governamentais—não tem um problema de custo e sim de **receita**.
- E a maioria das estratégias de corte de custos deixa de abordar a tarefa de expansão de receitas—na verdade, até piora ainda mais a questão de geração de receita.

# DUAS PERSPECTIVAS COMPLEMENTARES NA CRIAÇÃO DE VALOR

- A Equação da Fidelidade
  - Um aspecto importante da lucratividade é a retenção de clientes
    - ❖ É menos custoso manter um cliente existente do que conquistar um novo
    - ❖ É mais fácil alavancar negócios com clientes que já tem um relacionamento conosco
  - A retenção de clientes exige a retenção e comprometimento dos funcionários
    - ❖ A rotatividade de colaboradores é cara em termos de atendimento ao cliente
    - ❖ Vendas baseadas em relacionamento exigem estabilidade

# DUAS PERSPECTIVAS COMPLEMENTARES NA CRIAÇÃO DE VALOR

- A cadeia de valor-serviço-lucro
  - Os lucros vêm da diferenciação baseada em serviços
  - O valor econômico é criado pelo aumento da lucratividade (e já que  $\text{lucro} = \text{receita} - \text{despesas}$ , os lucros podem ser ampliados através da promoção do crescimento de receitas)
  - Uma pesquisa realizada por Claes Fornell e outros (veja, por exemplo, o Índice Americano de Satisfação de Clientes) revela uma correlação forte, embora não seja perfeita, entre níveis de serviço e sucesso empresarial

# O QUE TORNA AS EMPRESAS BEM SUCEDIDAS?

- A Southwest Airlines oferece salários mais altos do que seus concorrentes, embora seja uma empresa aérea de “baixo custo” e é a única do setor a apresentar lucros consistentes
- O custo da mão de obra **não tem** correspondência direta com os custos trabalhistas (o custo salarial), e o baixo custo de mão de obra **não** significa gerar lucros

# CIRCUIT CITY: UM MODELO DE NEGÓCIOS COM FALHAS

- A empresa atuava no setor de varejo de eletrônicos, e, no final de março de 2007, ao enfrentar a recessão econômica e acreditando que seus custos eram muito altos, dispensou 3400 de seus vendedores mais experientes (para economizar dinheiro contratando substitutos mais baratos); sendo que a força de vendas é parcialmente remunerada com base nas vendas realizadas.
- Será que conseguem adivinhar o que aconteceu?

# Circuit City vs. Best Buy, 2006-2007

## Circuit City

- -77,9% TSR
- -5,5% queda nas vendas
- EPS foi de \$0,47 para <\$1,25>

## Best Buy

- -14,1% TSR
- 11,4% aumento nas vendas
- EPS cresceu 11,5% (\$2,79 para \$3,11)

Ao perder seus melhores funcionários da força de vendas (muitos deles foram contratados pelos concorrentes), a Circuit City perdeu vendas, cortou ainda mais seus custos e entrou em uma espiral de decadência. Foi à falência no outono de 2008 e foi liquidada na primavera de 2009.

# É POSSÍVEL COBRAR PREÇOS PREMIUM E ASSIM AUMENTAR OS LUCROS

- No caso de:
- Serviços de empresas aéreas
- Software (Instituto SAS)
- Alimentos que as pessoas querem consumir (Whole Foods Market)
- Automóveis com design superior e qualidade

Em 2004 (o último ano no qual esses dados estavam disponíveis), a Toyota recebeu, em média, aproximadamente 30% (\$6.000) a mais do que a GM por cada veículo vendido. Os custos de assistência médica e aposentadoria da GM eram em torno de \$1.500 a mais por automóvel. Lição: neste caso, como em muitos outros, a chave para o sucesso econômico está nas receitas e não nos custos!

# SELECIONE UMA ESTRATÉGIA PARA COMPETIR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

- Minimize custos de mão de obra
  - ✓ Tendo uma equipe enxuta
  - ✓ Reduzindo salários, benefícios e treinamento
  - ✓ Realizando tarefas com poucas habilidades
- Minimize custos de produto
  - ✓ Centralizando as compras
  - ✓ Trabalhando com grandes quantidades

- Tenha uma equipe generosa em sua loja
- Permita que cada gerente de departamento da loja planeje seu próprio estoque—possibilitando que as lojas ofereçam opções para as preferências locais
- Contrate pessoas mais qualificadas (incluindo pessoas com educação universitária)
- Pague mais e ofereça mais treinamento

# QUAL EXEMPLO PARECE MAIS BEM SUCEDIDO PARA VOCÊ?

- **Setor de supermercados**

- ✓ 21,7% de margem bruta
- ✓ 5,2% de margem operacional
- ✓ 9,5% de retorno sobre o capital
- ✓ 14,7 índice P/E

- **Whole Foods Market**

- ✓ 37,8% de margem bruta
- ✓ 8,3% de margem operacional
- ✓ 11,5% de retorno sobre o capital
- ✓ 29,3 índice P/E
- ✓ 12,0% de CAGR por 10 anos em vendas
- ✓ 13,5% de CAGR por 10 anos em lucros
- ✓ 642% em TSR por 3 anos

# WHOLE FOODS MARKET

- Vendas em 2011 de \$10,1 bilhões
- Valores básicos:
  - Satisfazer e encantar nossos clientes
  - Vender produtos naturais e orgânicos da mais alta qualidade disponível
  - Contribuir com a excelência e felicidade de membros da equipe
  - Criar riqueza através de lucros e crescimento
  - Importar-se com as comunidades e meio ambiente
  - Criar parcerias vencedoras continuamente com nossos fornecedores
  - Promover a saúde de nossos contribuidores por meio de uma educação alimentar saudável

# TRECHO DA DECLARAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA DA WHOLE FOODS

“Somos uma empresa guiada por nossa missão...Nosso slogan—*Whole Foods, Whole People, Whole Planet*— enfatiza o fato de que nossa visão vai muito além de sermos apenas um varejista de alimentos...Nosso sucesso também depende da energia e inteligência coletiva de todos os nossos Colaboradores. Além dos salários e benefícios justos, a crença no valor do nosso trabalho e o sentimento de realização na carreira profissional são motivos pelos quais somos parte da Whole Foods Market....Conquistar uma visão única sobre o futuro da empresa e construir laços de confiança entre os Membros da Equipe são objetivos da Whole Foods Market....Nossa meta é cultivar um forte sentimento de comunidade e dedicação à empresa.”

# PRÁTICAS DE GESTÃO DA WHOLE FOODS (do site da empresa)

- Equipes auto-geridas que se reúnem regularmente para discutir questões, solucionar problemas e apreciar as contribuições dos colegas
- Comunicação aprimorada através de Fóruns de Membros da Equipe e Grupos Consultivos com livros abertos, portas abertas e práticas abertas entre as pessoas
- Participação nos lucros para os colaboradores e outros programas de incentivo
- Opções de Ações da Empresa para Membros da Equipe e Plano de Compra de Ações da Empresa
- Compromisso em tornar nosso trabalho mais divertido, combinando trabalho e diversão por meio de competições amistosas para melhorar nossas lojas
- Oportunidades de aprendizado contínuo sobre os valores da empresa, alimentos, nutrição e habilidades profissionais

# OUTRO EXEMPLO: WAL-MART vs. COSTCO

- Em média, um funcionário da Costco ganhava \$15,97 por hora em 2004, 39% a mais do que a média de um funcionário do Sam's Club, que ganhava \$11,52
- A Costco oferece benefícios, como seguro saúde (com cobertura para 82% dos colaboradores), e o Sam's não conta com o benefício (cobertura de 47% dos funcionários por um plano menos generoso)
- Qual cadeia de lojas de desconto é mais lucrativa?

# WAL-MART vs. COSTCO

- A rotatividade é de 6% durante o primeiro ano na Costco vs. 21% no Sam's Club
- A Costco gerou \$795 em vendas por pé quadrado, enquanto o Sam's Club gerou \$516.
- Dessa forma, o lucro por funcionário foi \$13.647 na Costco vs. \$11.039 no Sam's Club
- As faixas salariais não têm correspondência direta com os custos trabalhistas ou lucros!

# EVIDÊNCIAS DE QUE A GESTÃO DE PESSOAS É IMPORTANTE VEM DAS INDÚSTRIAS DE...

- Fabricação de semi-condutores
- Manufatura integrada de aço e pequenas usinas de aço
- Confeccção
- Montagem de automóveis
- Refinarias de petróleo
- Dispositivos médicos e eletrônicos

# EVIDÊNCIAS DE QUE A GESTÃO DE PESSOAS É IMPORTANTE VEM DE...

- Call Centers de Telefonia
- Serviços Financeiros
- Índice de sobrevivência de ofertas públicas iniciais
- Estudos de diversas indústrias a respeito dos efeitos das práticas de gestão sobre o desempenho

# **EFEITOS DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE O ÍNDICE DE SOBREVIVÊNCIA DE OFERTAS PÚBLICAS INICIAIS**

## **Escala de Valores de Recursos Humanos**

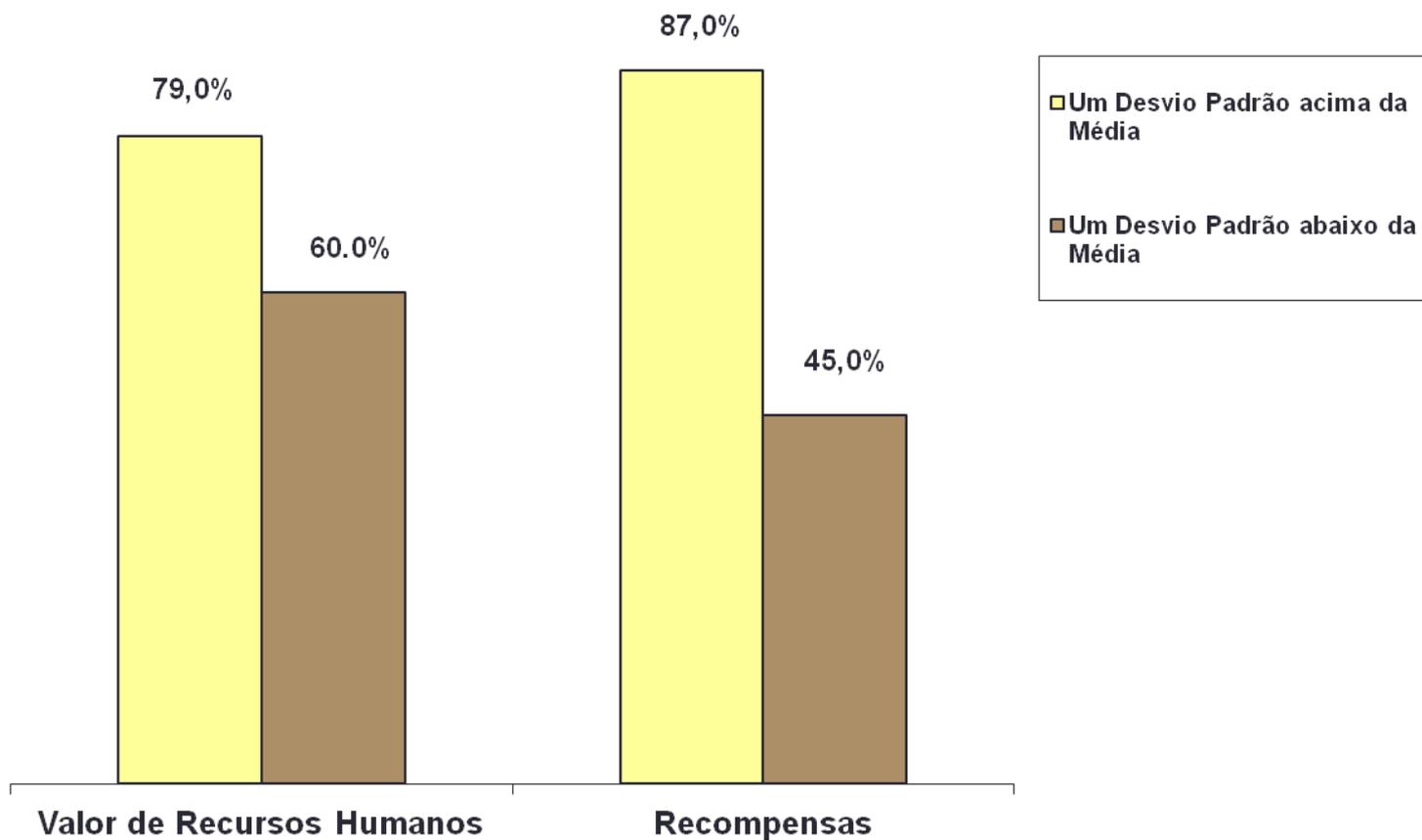
- **Executivo com a responsabilidade de RH**
- **Utilização de funcionários em período integral**
- **Ter um programa de treinamento para funcionários**
- **Considerar os funcionários como um ativo estratégico**
- **Ter qualidade na relação com funcionários**

## **Escala de Recompensas**

- **Plano de ações para todos os funcionários, ou apenas para a gerência**
- **Participação nos lucros para todos os funcionários, ou apenas para a gerência**
- **Outros incentivos para todos os funcionários ou apenas para a gerência**

# PROBABILIDADE DE UMA EMPRESA COM OFERTA PÚBLICA INICIAL DE AÇÕES SOBREVIVER CINCO ANOS

PORCENTAGEM DE IPO'S QUE SOBREVIVEM APÓS CINCO ANOS



# CONCLUSÕES DO PROJETO STANFORD SOBRE EMPRESAS EMERGENTES

- **Compartilhar informações *dobra* as chances de sucesso de uma IPO**
- **Ter pares envolvidos na contratação (contratação de acordo com as necessidades) *triplica* as chances de sucesso de uma IPO**
- **As empresas fundadas com base em um modelo de “compromisso” têm *12* vezes mais chance de tornarem-se empresas de capital aberto**
- ***Nenhuma* das empresas abertas com base no modelo de compromisso fracassaram durante o período do estudo**

# A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE FUNCIONÁRIOS E MORTALIDADE DE PACIENTES EM HOSPITAIS

- Um estudo com 61 hospitais no Reino Unido descobriu, por exemplo, que o aumento de um desvio padrão em trabalho em equipe—aproximadamente 25% a mais de colaboradores trabalhando em equipe—está associado à redução de 275 óbitos por 100.000 indivíduos, uma queda de 7,1%
- Um estudo nos Estados Unidos com hospitais que conseguiam atrair e reter bons enfermeiros e que ofereciam oportunidades para cuidados de enfermagem de qualidade, demonstrou 4,6% menos mortalidade do que os hospitais do grupo controle

# EFEITOS DE PRÁTICAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO NOS RESULTADOS FINANCEIROS DE EMPRESAS

- Um estudo com 100 empresas alemãs em dez setores industriais demonstrou que companhias com um enfoque mais forte nos funcionários registravam um retorno total superior para os acionistas do que aquelas que não tinham esse foco. Empresas centradas nos colaboradores também eram as que criavam a maior parte dos empregos
- Um estudo com 129 empresas coreanas revelou que aquelas que apresentavam mais comprometimento organizacional com seus funcionários tinham um retorno maior sobre seus ativos

# POR QUE A GESTÃO DE PESSOAS É IMPORTANTE PARA O SUCESSO ECONÔMICO?

- É fácil copiar tecnologias ou até mesmo imitar produtos. Copiar a cultura e os recursos organizacionais é muito mais difícil.
- Um número relativamente pequeno de empresas enxerga as pessoas como ativos da companhia quando comparamos com as organizações que as veem como um custo.

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

- Segurança no emprego e uma política de compromisso mútuo
  - O compromisso é recíproco—se você quer que os funcionários sejam leais e comprometidos com a empresa, a empresa deverá ser leal e comprometida com eles
  - Isso não significa que as pessoas não são demitidas; significa, entretanto, que não se dispensa as pessoas por conta de flutuações econômicas sobre as quais não existe controle
- Recrutamento seletivo de acordo com as necessidades, cultura e valores, não apenas com base nas habilidades
  - Não selecione com base nas habilidades que podem ser aprendidas de maneira relativamente rápida; use qualidades que são importantes e de caráter mais permanente em suas decisões de contratação

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

- Investimento sustentável e substancial em treinamento e desenvolvimento
  - O investimento em pessoas destaca sua importância e invoca a regra da reciprocidade
  - O treinamento desenvolve habilidades, incluindo liderança e conhecimento técnico
  - Os investimentos no desenvolvimento humano, ao sinalizar a importância das pessoas, aumentam a auto-estima e auto-confiança, tornando-as dessa forma mais efetivas
- Descentralização da tomada de decisões, muitas vezes delegando-a para as equipes auto-geridas
  - Reduz custos, eliminando a supervisão e o controle desnecessários
  - Gera mais aprendizado
  - Possibilita que as decisões sejam tomadas mais próximas a onde as ações organizacionais acontecem

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

- Promoção interna
  - Evita a tendência do “candidato de fora da empresa”—os profissionais do mercado muitas vezes *parecem* ser candidatos mais atraentes, mesmo se isso não for realidade
  - Não envie a mensagem errada—de que as pessoas que trabalham na empresa não têm futuro e que não são “suficientemente boas”
- Compartilhamento de informações—gestão com livros abertos
  - As pessoas precisam de dados para tomar decisões
  - Guardar segredos implica em falta de confiança
  - Uma parte importante do envolvimento e engajamento de funcionários

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

- Remuneração que depende do desempenho organizacional e da equipe, não apenas individual
  - Não implemente sistemas de remuneração que não ofereçam incentivos para os funcionários se ajudarem, fazerem sugestões e melhorarem a situação
  - Divulgue os benefícios do avanço no desempenho da empresa para as pessoas que contribuíram para o referido progresso—os colaboradores da linha de frente
- Cultura igualitária com poucas distinções de status
  - Melhora o trabalho em equipe
  - Motiva as pessoas a identificar problemas e fazer sugestões de melhorias

# AUTO-AVALIAÇÃO

- Como sua empresa mede os resultados das práticas necessárias para construir uma cultura de alto desempenho?
- O que você e seus colegas precisam fazer de maneira diferente?

# PRESTE ATENÇÃO ÀS EVIDÊNCIAS

- Por James Surowiecki, 20 de abril de 2009, publicado no *The New Yorker*
  - Durante a Grande Depressão, após cortes nas despesas e publicidade, a Kellogg dobrou sua verba para publicidade e lançou um novo cereal, o Rice Krispies. Em 1933, os lucros da Kellogg haviam subido 30% e quando a Depressão acabou, ela havia se tornado a maior empresa de cereais
  - Pesquisas indicam reiteradamente que empresas que seguem investindo em P&D, publicidade e gastos de capital durante épocas de recessão tem um desempenho consideravelmente superior do que aquelas que fazem cortes significativos
  - Um estudo sobre publicidade durante a grave recessão de 1981-1982 demonstrou que as vendas de empresas que mantiveram ou ampliaram sua publicidade cresceram rapidamente nos três anos seguintes, quando comparadas ao leve aumento de empresas que haviam cortado seu orçamento publicitário

# AS EMPRESAS *PODEM* MUDAR SUA MENTALIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL

- Continental Airlines
- Kaiser-Permanente (grande porte, \$30 bilhões ou mais, empresa de assistência médica dos EUA)
- DaVita (segunda maior empresa de diálise renal dos EUA)
- Magma Copper
- Kimberly-Clark na região Andina

# UM EXEMPLO: KIMBERLY CLARK, REGIÃO ANDINA

(Peru, Colômbia, Equador, Bolívia e  
Venezuela)

com base em uma apresentação de  
Sergio Nacach, um Argentino, que foi  
recentemente promovido para liderar toda  
a América Latina

## Durante o primeiro Encontro Andino em 2006 nós definimos nosso primeiro sonho:

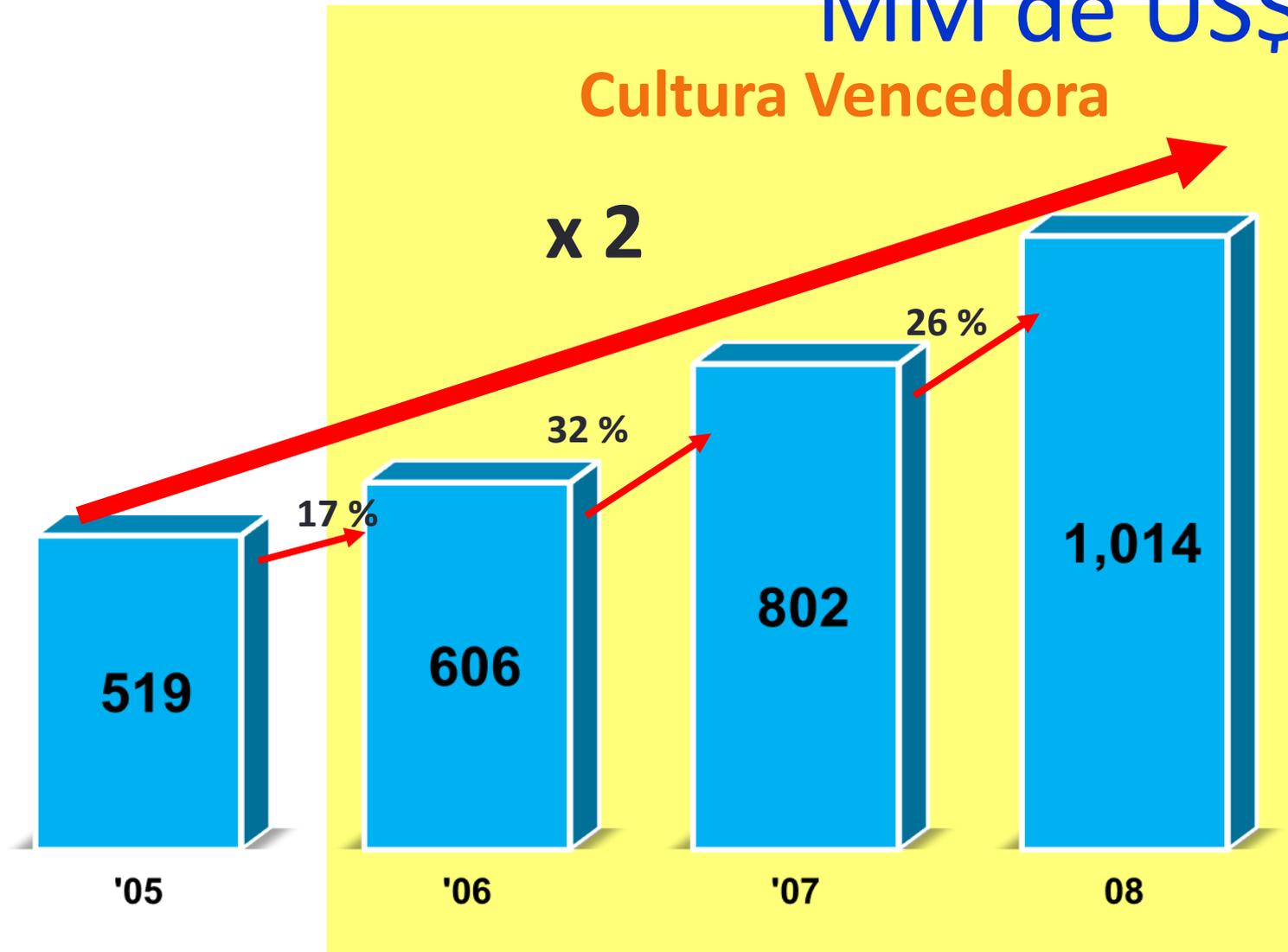
- Alinhar a empresa (após 3 tentativas)
- Ser o benchmark global em cultura organizacional
- Alcançar a excelência na execução

Com o objetivo de: Ser a melhor região em crescimento de vendas e lucros



# Vendas Líquidas da Região Andina

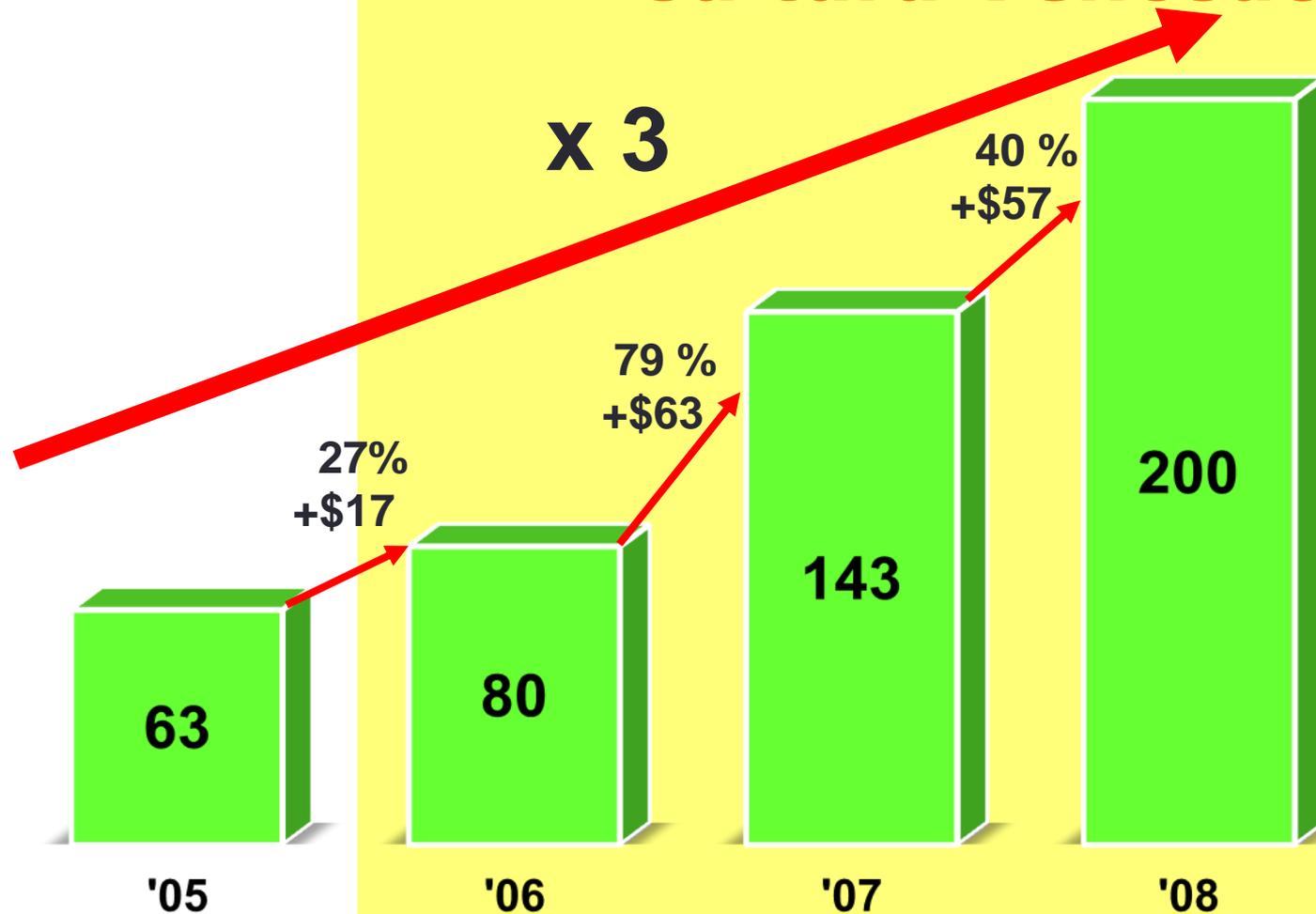
## MM de US\$



# Lucro Operacional da Região Andina

MM de US\$

**Cultura Vencedora**





06 07 08

---

GPTW # 1 1 3 Equador

GPTW # 1 1 7 Perú

GPTW # 2 4 5 Colômbia

GPTW # 3 Bolívia

# Em dezembro de 2007, estabelecemos outro sonho e começamos a construir nosso legado:

- Desenvolvimento e reconhecimento de Talentos
  - Até 2010
    - 6 pessoas da região Andina em cargos chave da Operação Latino Americana (empresa regional de \$2,5 bilhões supervisionando a América Central e a América do Sul)
    - 3 pessoas da região Andina em cargos chave da D&E (matriz)
  - Até 2015
    - 20 pessoas da região Andina em cargos chave dentro ou fora da K-C

# Exportação de Talentos para a D&E



Sergio Cruz – Diretor Geral KC Filipinas



Marcelo Hernandez – Diretor de Suprimentos da Linha Cuidados da Família



- Mario Escudero – Diretor de Marketing no Leste Europeu



- Sergio Nacach – VP D&E para Cuidados do Bebê e Linha Infantil

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Coloque as pessoas em primeiro lugar—e de fato pratique isso
  - Apoie as pessoas durante suas dificuldades pessoais (como em casos de doenças ou problemas familiares)—o SAS Institute manteve os filhos de um funcionário falecido na creche subsidiada
  - Quando “testado” (como será inevitável), demonstre a importância das pessoas através de ações e investimentos—a disposição da Boise Cascade de renovar o pavimento de um estacionamento de funcionários em uma indústria de papel
  - Comitês Culturais da Southwest Airlines

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Meça o progresso
  - Gordon Bethune, CEO da Continental Airlines, media as compras de funcionários de mercadorias com o emblema da empresa, deduzindo que quando seus empregados estivessem dispostos a gastar dinheiro espontaneamente em itens com o nome “Continental”, a empresa estaria rumo a um momento de transformação nas relações com funcionários
  - A pesquisa da DaVita sobre aderência a valores e se de fato a empresa “pratica o que prega”

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Celebre/reconheça o sucesso
  - A Kimberly Clark na região Andina levou mais de 140 pessoas em um evento externo de três dias ao custo de mais de \$400.000; reconhecimento local e comemorações
  - Jantares/comemorações de prêmios anuais da DaVita com a participação de quase 2.000 funcionários
  - Pagamento de bônus da Continental para todos os funcionários pelo desempenho pontual
  - Pagamento de bônus da Harrah's Entertainment pelas melhorias em qualidade do serviço (independentemente dos resultados financeiros)

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Informe as pessoas sobre como elas e a empresa estão se saindo
  - A DaVita publica os níveis de eficiência das horas trabalhadas e scores DQI na área de funcionários em cada um de seus centros de diálise
  - A Harrah publica informações operacionais para que todos os seus funcionários vejam seu desempenho em cada uma de suas sedes
  - A Whole Foods Market divulga não apenas os resultados financeiros, mas também informa aos funcionários, caso queiram, o que cada um está ganhando

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Reduza as barreiras entre a alta gerência e os funcionários para que exista uma comunicação de duas vias
  - Na Kimberly Clark—vestuário informal, sem segurança adicional para acessar o andar executivo e todos chamavam o Sergio Nacach, o líder da região Andina, de “Sergio”
  - Na DaVita—o CEO respondia a todos os e-mails, comparecia a reuniões municipais e respondia qualquer pergunta vestido casualmente

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Use uma linguagem que motiva e reforça a cultura
  - Kimberly Clark: “sonhos”, não verbas
  - DaVita—colegas de trabalho e colaboradores, nunca “empregados” ou “trabalhadores”
  - The Men’s Wearhouse (varejista que fatura \$2 bilhões com lojas de desconto de roupas masculinas sob medida)—”consultores de moda,” não atendentes ou vendedores

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Permita que as pessoas tomem as decisões
  - Kimberly Clark: tomada de decisões descentralizada nas unidades locais para que possam responder às questões locais e customizar programas de marketing de acordo com os costumes e feriados locais
  - DaVita: tomada de decisões delegada aos centros individuais
  - Whole Foods Market—decisões realizadas pelas equipes auto-geridas nos departamentos de cada loja

# COMO CONQUISTAR A MUDANÇA DE CULTURA E ALCANÇAR O SUCESSO

- Investimento em Treinamento
  - Kimberly Clark: investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas em todos os níveis, para passar a mensagem de que a) as pessoas têm um futuro na empresa, b) as pessoas são importantes, e c) querem melhorar as habilidades e aprimorar o desempenho operacional
  - DaVita: construir a DaVita University, com cursos para membros da equipe da linha de frente, administradores de instalações (FAST—treinamento de sobrevivência para o administrador de instalações), e para líderes seniores

É possível aumentar as margens, expandir os lucros e criar um enorme valor econômico nos setores mais competitivos (empresas aéreas, varejo), mesmo em situações econômicas difíceis. O fator chave é entender o relacionamento vital entre pessoas e lucros e agir com base nesse insight.