Gestão Grandes grupos como Pepsi e GE enviam equipes para aprender espírito empreendedor em 'startups'

Novatas de tecnologia ensinam gigantes

Rachel Emma Silverman
The Wall Street Journal

MICHAL CZERWONKA PARA THE WALL STREET JOURNAL

Intercâmbio: um executivo da empresa de alimentos Mondelez debate estratégias de marketing com jovens da inMarket

Talvez Golias possa aprender algumas coisas com Davi.

Grandes companhias, entre elas a PepsiCo Inc. e a empresa de alimentos Mondelez International Inc., estão enviando pequenos grupos de funcionários para trabalhar em firmas novatas de tecnologia e mídia para aprender como essas "startups" operam com menos recursos, muitas vezes em um ritmo mais rápido.

A esperança, dizem os gerentes, é que os funcionários imersos no fluxo de uma pequena empresa emergente levem um pouco do espírito desbravador de volta para a sede e ajudem a mudar a forma como as coisas são feitas.

Na Mondelez, empresa com cerca de 110.000 funcionários criada a partir de um desmembramento da Kraft Foods no ano passado, os gerentes queriam iniciar um esforço para transferir uma porção maior de seu marketing para dispositivos móveis. Eles escolheram nove empresas novatas de tecnologia móvel para receber uma equipe da Mondelez, entre elas a inMarket, de Los Angeles, uma firma de marketing móvel de dois anos de idade que tem uma equipe de 20 pessoas.

A ideia do programa de imersão era ir além de uma rápida reunião com empresários.

"Nós queremos realmente entender e sentir esse espírito empreendedor que inspira cada pessoa que trabalha lá", diz Ed Kaczmarek, diretor de inovação e tecnologia emergente da Mondelez. "Não há forma de fazer isso numa reunião de duas horas ou numa conversa telefônica."

Por vários dias, Gary Osifchin, diretor de marketing da Mondelez, observou como as equipes da inMarket operam participando de uma série de sessões de "ideação rápida", nas quais ele e os colegas tiveram que projetar repetidamente a tela de entrada para um aplicativo de celular em menos de 40 segundos.

"Eu sou um péssimo desenhista", diz Osifchin. Mas o exercício de prototipagem rápida e as sessões de brainstorming "nos obrigaram a pensar muito rápido e a realmente focar".

Os empregados da Mondelez dizem que ficaram surpresos com a rapidez com que a pequena firma concebeu e testou protótipos e iniciativas de marketing. Osifchin também notou algumas peculiaridades da empresa, como o grande sino que os funcionários tocam para se reunir com colegas e as grandes garrafas de champanha com mensagens em papéis adesivos encorajando o cumprimento de prazos para que elas possam ser abertas.

"Foi como um programa de intercâmbio de estudantes", diz Todd DiPaola, fundador e diretor-presidente da inMarket, acrescentando que também se surpreendeu com a extensa pesquisa de mercado da Mondelez.

Ainda assim, alguns dias ou semanas observando reuniões não vai transformar um empregado formal em empreendedor.

A Mondelez contratou a consultoria Boston Consulting Group para ajudar a avaliar se a iniciativa móvel, que inclui viagens de campo, provocará ou não mudanças na cultura da empresa e de seus negócios. Os participantes de todos os níveis da organização preenchem pesquisas e são entrevistados para que sejam medidas alterações comportamentais ou nos negócios, como o crescimento mais rápido do lucro, processo mais rápido de tomada de decisões ou novas formas de promover produtos, diz Jeff Gell, sócio da Boston Consulting .

Naturalmente, nem sempre os métodos de gestão de empresas novatas funcionam em grandes empresas, diz Vijay Govindarajan, professor da faculdade de administração Tuck, da Universidade Dartmouth, especializado em inovação. A mentalidade de rebeldia em relação a regras presente em muitos empreendedores não funciona quando ideias precisam ser aprovadas por supervisores em vários níveis da administração, explica ele.

Outras empresas estão adotando uma abordagem diferente, mas com o mesmo objetivo em mente. A controladora do jornal "The New York Times" anunciou recentemente uma residência de negócios, chamada timeSpace, que vai hospedar três empresas de tecnologia em sua sede, em Nova York, por um período de quatro meses. A "GE Garages", uma parceria da General Electric Co. com quatro firmas novatas de tecnologia, está realizando workshops que permitem aos empregados da própria GE e aos visitantes participar da criação e melhora de produtos. A GE também lançou uma iniciativa de capital de risco em toda a empresa no início deste ano, tornando-a uma investidora e parceira de cerca de 60 firmas novatas.

Mesmo as empresas de tecnologia estão se voltando para as firmas mais jovens num esforço de aprender coisas novas. Procurando ideias sobre desenvolvimento de produto, 17 altos executivos da empresa de software Intuit Inc. passaram pelo menos um dia no ano passado acompanhando pessoas com funções correlatas em cerca de 20 empresas jovens de tecnologia, incluindo a fabricante de dispositivos para celulares Jawbone Inc. e a Uber Technologies Inc., desenvolvedora de um app que procura táxis numa determinada região.

Os executivos descobriram que os gerentes de alto escalão das firmas novatas passam uma quantidade significativa de tempo em reuniões de produtos, diz Brad Smith, diretor-presidente da Intuit. Essa observação levou a empresa a decidir que seus executivos devem passar mais tempo nas trincheiras de desenvolvimento de produtos, diz a porta-voz da Intuit, Cassie Divine.

Maggie Connors, gerente de marcas da gigante de bebidas PepsiCo, passou uma semana em 2012 no escritório da Airbnb Inc., firma de San Francisco que opera um site e aplicativo para aluguel de residências para temporada.

Os gerentes queriam que os empregados observassem como a firma iniciante, que tem apenas 200 funcionários (contra cerca de 300.000 da PepsiCo.), lida com a gestão de marcas.

As semelhanças culturais — ambas empresas têm um ambiente de trabalho casual e colaborativo e salas de reunião com uma decoração excêntrica — foram marcantes, diz Connors. Mas a pequena Airbnb cumpre suas metas de marketing sem enormes equipes de analistas de dados, uma miríade de agências de marketing ou centenas de empregados. "Eles são muito mais arrojados na maneira que abordam o marketing", diz ela. "Eles confiam mais no instinto."

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 2 abr. 2013, Empresas, p. B9.