

PROBLEMAS ENVOLVENDO TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

- 2.9 A empresa Don's Lumber Company, no Rio Hudson, apresenta uma grande variedade de materiais para piso, deques, molduras, janelas, trilhos e telhados. Os preços da madeira e de materiais de construção estão sempre mudando. Quando um cliente pergunta sobre o preço do piso de madeira pré-acabado, os representantes de venda consultam o catálogo de preços e, então, telefonam ao fornecedor para obterem o preço mais atualizado. O fornecedor, por sua vez, utiliza um catálogo de preços manual atualizado diariamente. Em geral, o fornecedor precisa retornar a ligação do representante de vendas, pois ainda não dispõe imediatamente do preço atualizado. Avalie o impacto empresarial dessa situação, descreva como esse processo pode ser melhorado com a tecnologia da informação e identifique as decisões que precisariam ser tomadas para implantar uma solução.
- 2.10 A Henry's Hardware é uma pequena empresa familiar em Sacramento, Califórnia. Os proprietários devem utilizar cada metro quadrado da loja da forma mais rentável possível. Eles nunca mantiveram registros detalhados de estoque ou vendas. Logo que as mercadorias chegam, os itens são imediatamente dispostos nas prateleiras. As faturas dos fornecedores são mantidas apenas para efeitos fiscais. Quando um item é vendido, seu número e preço são anotados na caixa registradora. Os proprietários utilizam sua experiência para identificar os itens que precisam ser repostos. Qual o impacto dessa situação sobre o negócio? Como os sistemas de informação poderiam ajudar os proprietários a gerenciar seu negócio? Que dados esses sistemas devem capturar? Que decisões o sistema pode ajudar a melhorar?

RESOLVENDO PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

As empresas deveriam adotar o social business?

As redes sociais nunca foram tão populares; de acordo com a ComScore, as ferramentas sociais são responsáveis por 20% de toda atividade on-line. Mais da metade dos adultos visitam sites de redes sociais pelo menos uma vez por mês e, atualmente, muitos dos empregados já estão bem familiarizados com os conceitos básicos de redes sociais. Mas, quando as empresas tentaram aproveitar essas mesmas tecnologias internamente, os resultados foram contraditórios. O estudo realizado pela Forrester Research abrangendo informações de quase cinco mil trabalhadores norte-americanos descobriu que apenas 28% deles utilizavam qualquer tipo de software de rede social, pelo menos uma vez por mês, para atividades profissionais, e muitos estão usando apenas alguma rede social não corporativa, como o Facebook. A pesquisa realizada pelo Information Week em 2013 sobre o uso de redes sociais nas empresas constatou que apenas 18% dos entrevistados acreditavam que os programas de redes sociais internos foram bem-sucedidos.

A maioria dos profissionais de tecnologia consideram suas próprias redes sociais corporativas medianas

ou abaixo da média, e o maior motivo citado é a baixa taxa de adesão por parte dos funcionários. A pesquisa do Information Week relatou que 35% das empresas que utilizaram sistemas de redes sociais internas citaram a falta de interesse como um grande obstáculo para o sucesso. Além disso, a maioria das empresas pesquisadas não considerava os sistemas de redes sociais corporativas como ferramenta principal para colaboração.

Por que tantas redes sociais internas falharam ao decolar e será que esses projetos realmente oferecem um retorno significativo sobre o investimento? Tal como acontece com muitas tecnologias novas, as empresas que tentaram implantar redes sociais internas descobriram que os empregados estão habituados a realizar suas atividades profissionais de uma determinada maneira, e superar a inércia organizacional pode revelar-se difícil. Os líderes de TI que desejam mudar para uma cultura profissional mais colaborativa e social costumam achar que a maioria dos funcionários ainda prefere usar e-mail, por exemplo. Os funcionários podem se sentir muito pressionados a aprender a usar uma nova ferramenta de software rapidamente.

Os empregados que estão acostumados a colaborar e realizar suas atividades profissionais de maneiras mais tradicionais precisam de um incentivo para usar um social business. A maioria das empresas não está providenciando esse incentivo: apenas 22% dos usuários de social business acreditam que essa tecnologia seja necessária para o seu trabalho. Você pode criar uma conta no Facebook, porque todos os seus amigos estão lá, mas no local de trabalho, a facilidade de uso e a maior eficiência no trabalho são mais importantes do que a pressão em adotar seu uso.

Um relatório da empresa de consultoria Altimeter Group, que analisou 13 prestadores de serviços de tecnologia, 185 usuários finais e 81 tomadores de decisão sobre redes sociais de empresas com mais de 250 funcionários, constatou que apenas 34% das pessoas entrevistadas acreditaram que as redes internas tiveram algum “impacto significativo” na colaboração de equipe e de departamento. Cerca de metade dos entrevistados disseram que as redes sociais internas tiveram “muito pouco impacto” na retenção de funcionários, na agilidade da tomada de decisão, ou na redução de reuniões.

As organizações de TI devem se encarregar de garantir que os esforços empregados nas redes sociais internas e externas da empresa agregam valor ao negócio. O conteúdo das redes precisa ser relevante, atualizado e de fácil acesso; os usuários precisam ser capazes de se conectar com as pessoas que têm as informações que precisam e, que de outra forma, estariam fora de seu alcance ou seriam de difícil acesso. As ferramentas de social business devem ser adequadas para as tarefas rotineiras e para os processos de negócios da organização, e os usuários precisam entender como e por que usá-las.

No verão de 2009, o Goddard Space Flight Center da Nasa implantou uma rede social corporativa, especialmente projetada, chamada Spacebook, para promover a colaboração entre pequenas equipes sem a necessidade de enviar e-mail para grupos maiores. O Spacebook oferecia perfis de usuários, espaços para trabalhos em grupo (wikis, compartilhamento de arquivos, fóruns de discussão, grupos) e *bookmarks* sociais. Pouquíssimos usuários o adotaram e o Spacebook foi desativado em primeiro de junho de 2012. Segundo Kevin Jones, um consultor e estrategista social e organizacional dos Centros de Voo Espacial Marshall e Goddard da Nasa, o Spacebook falhou porque não focou o suficiente nas pessoas. Ele foi projetado e desenvolvido sem levar em consideração a cultura e a política da organização. Ninguém sabia como o Spacebook poderia ajudá-los no seu trabalho, em oposição a um método existente de colaboração, como o e-mail.

Muitas empresas que implantam as redes sociais internas se deparam com uma série de recursos que seus funcionários nunca utilizam. O recurso mais utilizado na maioria das redes corporativas são os per-

fis. Os fóruns, blogs e wikis são recursos presentes na maioria dos produtos, mas raramente são utilizados. A capacidade de integrar a rede com o e-mail também é uma característica vital. Os alertas por e-mail de novos posts na rede, a capacidade de linkar diretamente dos e-mails para lugares na rede e a capacidade de responder rapidamente aos comentários na rede através de e-mail são todos aspectos importantes para contribuir para uma rede social interna fácil e natural.

Além disso, as empresas geralmente não possuem capacidade analítica para medir o desempenho e o valor criado por suas redes sociais internas. Apenas 26% dos entrevistados pela Altimeter constataram melhoria nos processos de negócios específicos, e apenas 7% relacionaram essas redes aos resultados financeiros. Nenhum entrevistado alegou avaliar muito bem os resultados das suas redes sociais internas.

Apesar das dificuldades associadas à implantação de uma rede social interna, há empresas que utilizam essas redes com sucesso. Os custos iniciais para a implantação desses sistemas são extremamente baixos em comparação com outros projetos de TI. A CSC, uma empresa de consultoria e tecnologia da informação, estimada em 16 bilhões de dólares, esperava inculcar uma cultura mais colaborativa em sua grande organização global. A empresa tem uma percentagem mais elevada de trabalhadores com conhecimento do que a maioria das empresas, e capturar esse conhecimento de uma forma centralizada e acessível constitui uma importante fonte de valor. A CSC lançou uma iniciativa que chamou de C3, abreviação de Conectar, Comunicar e Colaborar, usando a solução de software de social business da Jive.

A Jive chamou a atenção da CSC por estar constantemente inovando, com dois importantes lançamentos de software a cada ano e, como resultado, a CSC imaginou que a tecnologia Jive provavelmente se manteria em conformidade com os padrões de mercado. O software de social business da Jive também era elogiado pela capacidade de estabelecer a comunicação entre comunidades internas e externas — em outras palavras, ele permitia que a rede corporativa conectasse tanto o pessoal interno da empresa como também os fornecedores, parceiros e clientes externos à empresa.

A CSC implantou um piloto do Jive por um período de seis meses, que ficava disponível para todos os 92 mil funcionários da empresa. Nas primeiras 20 semanas após a implantação, 25 mil pessoas começaram a usar a ferramenta de trabalho em equipe, com 2.100 grupos registrando uma média de um milhão de visualizações de páginas. A rápida taxa de adesão, apoiada por depoimentos de usuários, ajudou a convencer a administração a tornar o C3 uma plataforma permanente de colaboração.

A CSC teve que decidir se iria promover ativamente a tecnologia, ou deixá-la crescer de forma viral. A CSC decidiu pela abordagem passiva, permitindo que os usuários formassem grupos por conta própria. Doze "campeões" inscreveram mais de 100 defensores para ajudar a formular planos de adoção, semear conteúdo e testar mais de 200 grupos antes da implantação do piloto. Os presidentes dos grupos e outros executivos deram o exemplo, criando blogs com a ferramenta social. A empresa também usou o Jive para oferecer um "ambiente descontraído virtual" para assuntos não relacionados ao trabalho, de forma a ajudar os funcionários a experimentar a ferramenta em um ambiente mais descontraído.

O C3 teve um impacto imediato no processo de geração de receitas da CSC, que requer a colaboração de equipes globais em diferentes fusos horários na elaboração de licitações e propostas para clientes em potencial. Quando um funcionário com base nos Estados Unidos usava o C3 para solicitar informações relacionadas a uma proposta, a solicitação gerava 11 respostas globais e a resposta correta a partir de um colega global em 30 minutos.

Atualmente, a adesão é de 100% dos funcionários, sendo que uma quantidade significativa da propriedade intelectual que é frequentemente solicitada foi gerada dentro das comunidades e grupos da rede. Um executivo afirmou que a rede é exatamente como o trabalho realizado dentro da empresa.

Chris Laping, CIO da Red Robin, uma cadeia de restaurantes de hambúrguer com 30 mil empregados, vê um movimento de afastamento do e-mail e portais de colaboração como o SharePoint em direção às redes sociais e mensagens de texto. Ele quer permitir que os membros da equipe colaborem de uma maneira semelhante à forma como trabalham fora do escritório, usando uma ferramenta que possibilitaria às pessoas criar conversas, atualizar o status, efetuar upload e compartilhar arquivos, além de criar grupos de trabalho para pequenas equipes de projeto.

A empresa decidiu experimentar o Yammer porque o software de colaboração social permitiria publicar uma mensagem e receber imediatamente um comentário sobre ela, de modo que a empresa poderia fazer modificações rapidamente. Por exemplo, quando a Red Robin lançou sua nova linha de produto Tavern Burger em abril de 2012, ela foi capaz de aperfeiçoar as receitas e procedimentos operacionais nos restaurantes em cerca de quatro semanas. No passado, o processo teria demorado de seis a 18 meses. Os clientes relataram suas opiniões para os atendentes nos restaurantes, que transmitiram essa informação aos seus gerentes. Então, todos os gerentes se reuniram imediatamente no Yammer.

A Red Robin usou uma abordagem viral para impulsionar a adoção. No primeiro mês, 20 a 25 empregados começaram a usá-lo e a convidar os outros, e atualmente cerca de 400 pessoas usam o sistema. O uso do Yammer

não é "unânime" até o momento e cerca de 95% dos projetos de sistemas de informação da Red Robin ainda usam o SharePoint. Porém, o uso do Yammer está crescendo e Laping está convencido de que, se as ferramentas adequadas estiverem disponíveis e se o departamento de sistemas de informação fornecer orientações, o Yammer acabará se consolidando. O Yammer é consideravelmente mais barato do que o SharePoint e, na opinião de Laping, mais próximo da forma como as pessoas realmente colaboram.

Mesmo as empresas de pequeno porte estão considerando as redes sociais internas como uma boa opção. A Den-Mat, uma fábrica de equipamentos odontológicos com 450 empregados, esperava atualizar seus sistemas de informação em 2009. Eles estavam utilizando um sistema de 30 anos de idade, e a maioria dos processos utilizava papel em toda a empresa. A Den-Mat selecionou o SalesforceCRM e o SalesforceChatter como as peças centrais de seus esforços de modernização do sistema, esperando por um eventual aumento de produtividade após as inevitáveis dificuldades iniciais.

Essas dificuldades nunca ocorreram: a Den-Mat, na verdade, viu o aumento da produtividade a partir do primeiro dia. A Den-Mat tinha escalonado os lançamentos do Salesforce e do Chatter com 30 dias de intervalo, em primeiro lugar para o departamento de marketing, e em seguida, para o atendimento ao cliente e vendas. Após o lançamento, as equipes receberam treinamento on-line sobre o sistema Salesforce. O Chatter permitiu que a Den-Mat substituísse o processo de atualização baseado em e-mail pelo processo que utiliza as atualizações do Chatter. Quando o status de um projeto é alterado, isso é observado nos *feeds* do Chatter. As equipes comunicavam-se de forma eficiente, a localização deixou de ser um empecilho para os funcionários da Den-Mat trabalharem em equipe e a empresa cortou despesas, reduzindo sua taxa de rotatividade para apenas 7%. Os funcionários usavam o Chatter para discussões com grupos de consumidores e vendedores terceirizados. Isso não era possível antes. Como as equipes estavam colaborando de forma tão eficaz usando o Chatter, a Den-Mat foi capaz de fechar um escritório de vendas em Indiana, que apresentava baixo desempenho, e permitiu que alguns funcionários trabalhassem de casa.

Fontes: Michael Healey, "Why Enterprise Social Networking Falls Short", *Information Week*, 4 mar. 2013; Debra Donston-Miller, "10 Ways to Foster Effective Social Employees", *Information Week*, 6 mar. 2013; Jacob Morgan, "How to Market Collaboration to Employees", *Information Week*, 21 mar. 2013; Disponível em: <www.nasa.gov>, acesso em: 3 jun. 2013; Tom Kaneshige, "Consumerization of IT: The Social Networking Problem", *CIO*, 12 mar. 2012; Justin Kern, "Enterprises 'Like' Social Networks, Don't 'Love' Results", *Information Management*, 28 fev. 2012; Kristin Burnham, "Inside an Enterprise Salesforce Chatter Rollout", *CIO*, 2 fev. 2011; Charlene Li, "Making The Business Case For Enterprise Social Networks", fev. 2012, Altimeter Group; Michael Healey, "Why Employees Don't Like Social Apps", *Information Week*, 30 jan. 2012; e David F. Carr, "What Enterprise Social Success Stories Have in Common", *Information Week*, 13 jan. 2012.

PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

- 2.11** Identifique os fatores humanos, organizacionais e tecnológicos responsáveis pela lenta adesão das redes sociais corporativas internas.
- 2.12** Por que a maioria das empresas descritas neste caso foi bem-sucedida na implantação de redes sociais internas? Explique sua resposta.
- 2.13** Todas as empresas deveriam implantar redes sociais corporativas internas? Justifique sua resposta.