

CHECKLIST PARA TIMES COLABORATIVOS:

como criar redes de colaboração para aumentar eficiência?

endeavor
BRASIL

Patrocínio



SU MÁRIO

1.Introdução	1
2.Conceituação	3
O que é (e o que não é) colaboração	4
Barreiras	4
Interna x externa	5
3.Colaboração interna	7
a) Facilitadores	8
I.Metas e propósito compartilhado	8
II.Liderança forte	11
III.Processos claros de comunicação	13
IV.Capacidade do time	14
b) Ferramentas de suporte	15
4.Colaboração externa	16
a) Parceiros e fornecedores: como eles te ajudam a ganhar escala sem você perder o foco no seu core business	17
b) Processos	20
I.Passo 1: desenhe o programa e busque o parceiro	20
II.Passo 2: comece	21
III.Passo 3: cuide do relacionamento	22
IV.Passo 4: monitore	23
5.Conclusão	24

1

INTRO DUÇÃO



Introdução

Elon Musk estava conversando com o investidor Shervin Pishevar, em uma viagem de avião para uma missão humanitária em Cuba, em 2012, quando uma ideia surgiu: e se fosse possível criar um sistema de transporte que estivesse entre o aéreo e o trem, usando estruturas tubulares com campos magnéticos que propulsionam veículos em altíssima velocidade?

Musk levou o conceito para casa e, aprofundando os estudos, comprovou sua viabilidade. Mas ele estava ocupado demais para desenvolver o que ele batizou de Hyperloop — e, portanto, publicou um artigo compartilhando sua descoberta e convidando interessados a torná-la realidade.

Algumas empresas tomaram a dianteira e, logo depois, competições foram lançadas pela SpaceX para incentivar a criação de protótipos funcionais. Agora, o próprio Musk diz que vai reunir times da Tesla e da SpaceX para dar vida à tecnologia.

A moral da história aqui é simples: empresas não são mais ilhas; elas trabalham em rede, colaborando entre áreas, com parceiros, fornecedores, organizações, times, clientes e freelancers que ajudam a acelerar a inovação e o desenvolvimento de bons produtos.

Mas não é suficiente colaborar sem reconhecer colaboração como algo que exige processos, adaptações e investimento.

Uma pesquisa da Aberdeen Next-Generation Communications estudou práticas de 126 organizações e concluiu que as que conscientemente promoviam colaboração entre funcionários mostraram melhorias significativas em indicadores anuais de performance: a produtividade média, por exemplo, cresceu 15%, enquanto a satisfação do time cresceu 13%. No caso de empresas sem processos intencionais de colaboração, a produtividade cresceu apenas 2% e a satisfação do time despencou 2%.

Para alcançar avanços como esses, cabe integrar rituais, introduzir ferramentas e incentivar comportamentos que modifiquem a maneira de transformar conhecimento em ação — que a tornem mais inteligente e ágil.

Mas como criar o ambiente certo para um fluxo de trabalho colaborativo e eficiente?

Neste eBook, produzido em parceria com a Dell e Intel, compilamos dicas e exemplos para você criar suas próprias redes, internas e externas, que impulsionem a produtividade e o crescimento da sua empresa. Desse modo, seja para contratar seu próximo parceiro de tecnologia que vai escalar a infraestrutura do seu negócio ou criar um projeto de inovação entre áreas da empresa, entenda nas próximas páginas como criar o ambiente certo para que a inteligência coletiva se manifeste e acelere o crescimento da scale-up.

2

CON CEITU AÇÃO



1 CONCEITUAÇÃO

O que é colaboração, afinal?

Um processo contínuo em que duas ou mais entidades se engajam, ativamente e mutuamente, em atividades concentradas em **pelo menos um objetivo compartilhado**.

Colaboração não é limitada apenas a entidades em um mesmo nível, como dois times que trabalham juntos, ou duas organizações parceiras. Em vez disso, ela pode acontecer de forma multidisciplinar e sem distinções de hierarquia ou CNPJ — por exemplo, entre uma empresa de tecnologia e um grupo de ativistas, entre uma equipe de marketing e um profissional de Produto, ou ainda entre um fornecedor de infraestrutura e um time de Tecnologia.

Colaboração NÃO é:

- ✘ Algo que acontece automaticamente quando se juntam duas ou mais pessoas. Elas podem cooperar, coordenar atividades, e, ainda assim, não estarem colaborando.
- ✘ Uma palavra legal para “trabalho em equipe” — inclusive, ela pode ir contra normas e convenções do trabalho em equipe, como quando há conflitos criativos (geralmente bem vindos!)
- ✘ Grátis. Colaboração exige investimento, se não de dinheiro, de tempo e dedicação.
- ✘ Troca de informação. Ela pode, sim, ser um catalisador para a colaboração, mas o foco deve estar em agregar valor com base na interação.

Barreiras para a Colaboração:

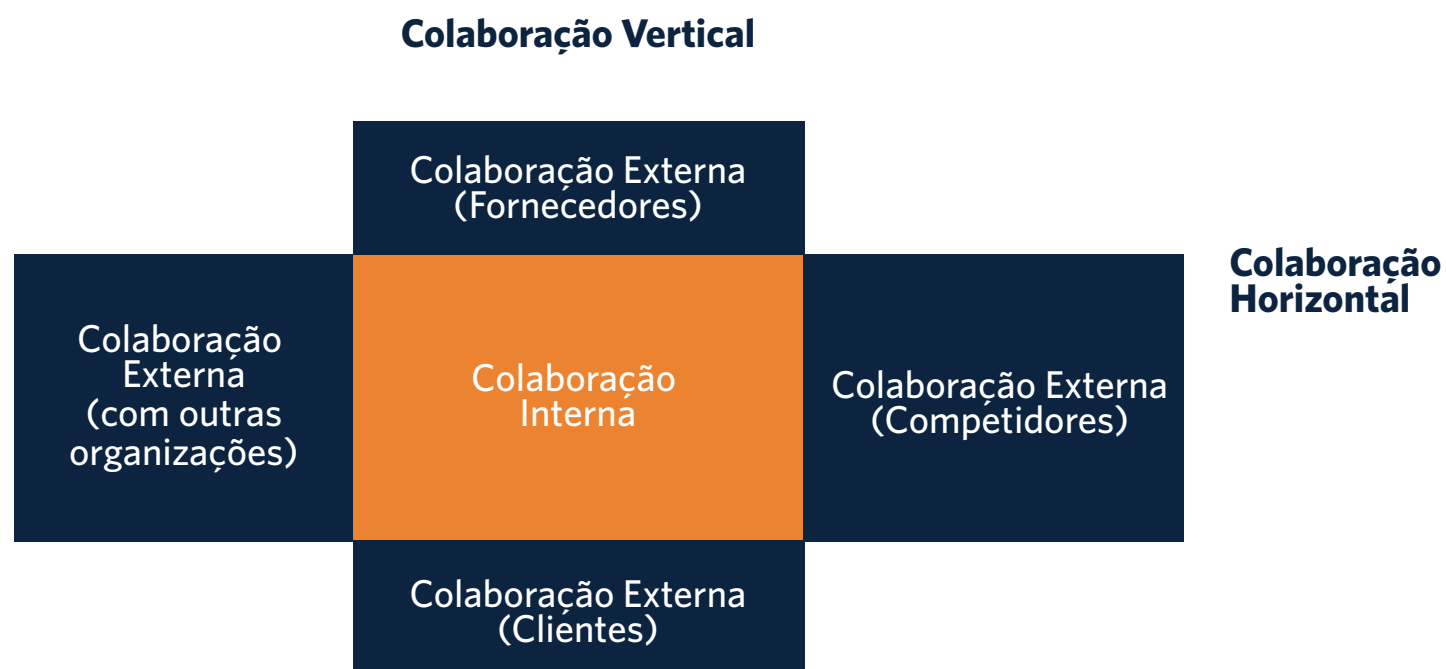
- Falta de propósito claro: também pode ser agravado por uma visão limitada, incapacidade de inspirar/motivar envolvidos ou passar mensagens inconsistentes sobre esse propósito
- Falta de confiança: geralmente amenizada por um eficaz alinhamento de expectativas, divisão transparente de responsabilidades e autonomia para realização
- Falta de comprometimento de gestores ou de alguma das partes, incluindo parceiros e fornecedores ou resistência a mudanças culturais
- Falhas de comunicação: exige instaurar processos e plataformas de compartilhamento de ideias, feedbacks, e fóruns com pautas objetivas
- Desequilíbrio de poderes ou competição insustentável
- Alocação inadequada de recursos: quando tempo e dinheiro investidos não trazem benefícios na mesma proporção

Identificar estratégias que ajudem a atacar estas e demais barreiras significa:

- Entender a fundo os potenciais riscos
- Realizar um planejamento para mitigá-los
- Criar uma cultura de transparência e suporte
- Ter processos de comunicação claros
- Desenvolver sistemas de monitoramento e avaliação

Tipos de colaboração

O trabalho colaborativo pode acontecer de forma horizontal ou vertical, interna ou externamente. E cada tipo tem suas características e desafios.



Fonte: Barrat (2004)

Quando falamos de colaboração interna, para criar campanhas para um produto, por exemplo, um time de marketing pode aprender mais sobre nuances de produto ao colaborar com times de tecnologia e desenvolvimento; descobrir detalhes sobre desejos e necessidades dos clientes ao interagir com o time de customer success; e entender melhor estruturas de custos e receitas com o time de finanças.

No final das contas, é esse trabalho colaborativo que vai fazer a diferença na qualidade do posicionamento da marca e na forma que ela atinge seu público.

Entre vantagens do trabalho colaborativo, estão:

- **Time to market:** uma interação efetiva entre times reduz significativamente o tempo entre o surgimento de uma ideia até sua comercialização.
- **Inovação:** duas cabeças (ou dez) pensam melhor do que uma — uma maior diversidade de perspectivas e competências sempre ajuda a gerar boas ideias.
- **Motivação:** colaboradores se sentem mais valorizados quando trabalham juntos e por objetivos em comum, o que aumenta o comprometimento e a retenção do time.

E isso também vale para a colaboração externa — igualmente essencial, diga-se de passagem, principalmente para empresas que dependem da tecnologia para desempenhar o seu core business. Todas precisarão de **parceiros de tecnologia**, mais cedo ou mais tarde, que garantam a estrutura necessária para o tamanho que a empresa deseja atingir.

O motivo? Simples: **gerir uma empresa de alto crescimento é extremamente difícil.**

Ninguém, nem o Google, o Airbnb — ou a SpaceX e a Tesla, como já vimos — faz tudo dentro de casa. Recorrer a parceiros é natural quando busca-se evoluir, e os melhores deles têm os recursos necessários para te ajudar a alcançar o próximo nível. Não estamos falando de investimento, aliás, mas sim de ferramentas, acesso a mercados, uma marca forte, patentes ou mesmo conhecimento.

A Dell Computadores, por exemplo, busca desenvolver fortes parcerias junto a seus principais stakeholders, criando um ecossistema de colaboração bastante diverso, que envolve desde clientes, fornecedores, canais de vendas -- como distribuidores e varejistas -- até outras empresas do setor de tecnologia, como Intel, Microsoft e McAfee. Essa soma de forças gera resultados de negócios e soluções de tecnologia que dificilmente seriam entregues em um ambiente que não fosse tão aberto e colaborativo.

Estabelecer parcerias é a forma mais rápida, ainda que proporcionalmente complexa, de **gerar inovação**. Por isso tendências como outsourcing, crowdsourcing e corporate venture têm se tornado cada vez mais comuns.

Pense em uma empresa de software: a tecnologia pode ser desenvolvida internamente pelo time, mas tudo o que permite a realização do trabalho depende da parceria com muitos outros players: fornecedores que garantem uma infraestrutura necessária, parceiros que possibilitam a **segurança dos dados** e das informações, ferramentas que **umentam a eficiência** e gestão dos processos, além de muitos outros stakeholders que orbitam o ecossistema daquela empresa.

Para desenvolver uma nova funcionalidade, essa scale-up precisará reunir profissionais especializados em áreas diferentes, possivelmente colaboradores de diferentes empresas, para compartilhar ideias e designs. Provavelmente, pessoas com estilos, culturas e contextos de trabalho diferentes também.

Colocar todo mundo na mesma sala é complexo. Fazer com que elas colaborem efetivamente, mais ainda. Exige tempo, dinheiro, processos bem estabelecidos, boa comunicação e muita dedicação.

Portanto, antes de embarcar em um programa de colaboração externa que demande mais recursos e flexibilidade de seus times do que o padrão, é importante garantir que eles tenham a capacidade de colaborar internamente. Considere esse desenvolvimento não só como um test-drive para montar suas futuras redes de colaboração com parceiros e fornecedores, mas como o fortalecimento de uma cultura que existe para alcançar resultados com mais eficiência.

3

COLA BORA ÇÃO ÍNTE RNA



2 COLABORAÇÃO INTERNA

FACILITADORES

I. Metas e propósito compartilhado

Saber aonde chegar é a base para traçar o caminho. Todas as atividades de um processo colaborativo precisam de objetivos comuns para convergirem. Por isso, atente-se a:

Ter um único fim

Métricas individuais significam que, quando as coisas começarem a não ir conforme o planejado, cada um seguirá a rota que achar mais adequada para o cumprimento dos seus próprios números. Encontre aquela meta que traduz o trabalho de todos os envolvidos no projeto, para que cada um possa fazer sua parte do todo. Caso contrário, correm-se dois riscos: retrabalho ou falta de complementaridade. De forma ou de outra, o resultado é o desperdício de recursos.

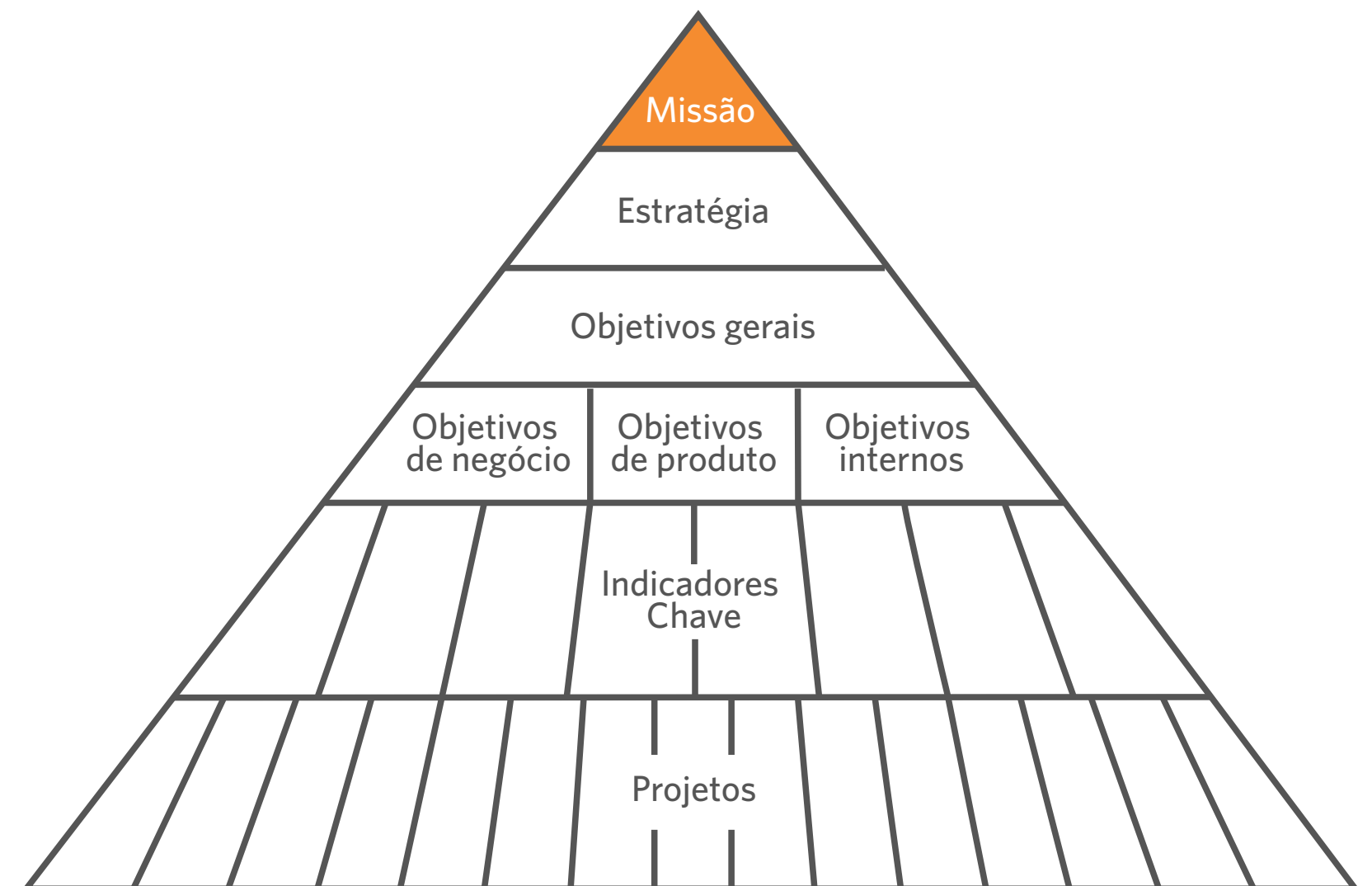
Para alinhar a missão e seus desdobramentos, experimente usar a “pirâmide da clareza”:

Identificar pontos fortes e fracos de cada integrante

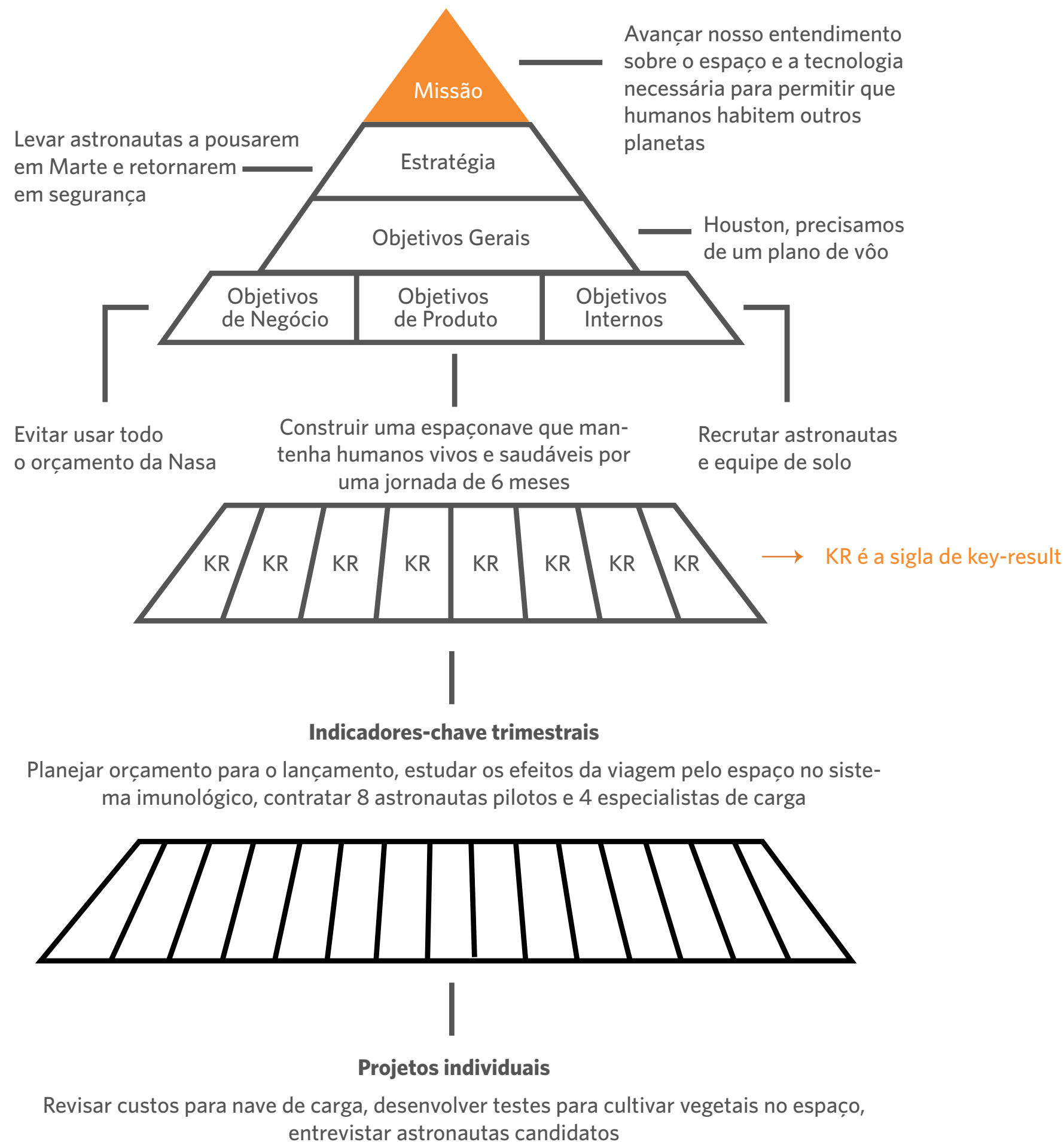
Cada indivíduo tem contribuições singulares para uma realização em conjunto. Saiba quais são as forças que cada um traz para o projeto e em que pontos essa pessoa pode utilizar o suporte de outros membros para desenvolver seu trabalho da melhor forma. Incentive um ambiente em que é positivo pedir e oferecer ajuda.

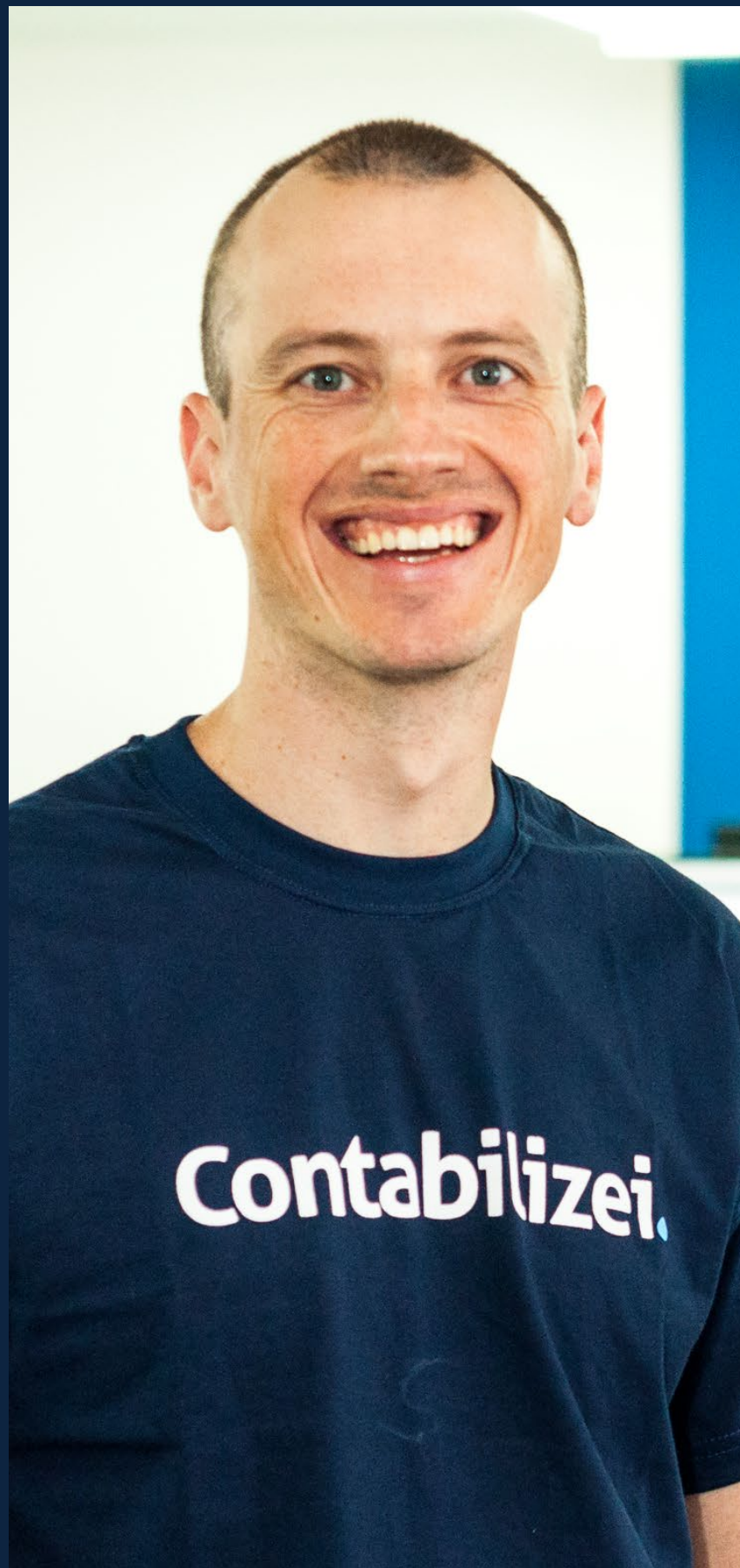
Garantir que todos falem a mesma língua

É normal organizações ou profissionais usarem termos que têm relação com seu contexto, experiência ou setor. Para evitar falhas de comunicação, explique e simplifique conceitos e abreviações mais usados, e tenha certeza de que todos saibam quais são as responsabilidades e atribuições de seus pares. Assim, não haverá intimidação pela falta de compreensão de determinada expressão e todos estarão na mesma página sobre como cada um contribui para o projeto.



LANÇAMENTO ESPACIAL





Vitor Torres, Empreendedor
Endeavor da Contabilizei

CONTABILIZEI: COLOCANDO O TIME NO MESMO BARCO PARA COLABORAR ENTRE SI

Victor Torres, Empreendedor Endeavor da Contabilizei, conta que a metodologia de OKRs é usada como ferramenta para criar uma cultura de transparência que prioriza os resultados coletivos da organização. Cada OKR é definido de forma participativa, criando o engajamento do time aos objetivos da companhia. Na prática, cerca de 40% dos objetivos são definidos top-down e 60%, definidos pelas equipes que trabalharão direto nas conquistas. Eles, melhor do que ninguém, sabem o que precisa ser feito para alcançar os objetivos.

Essa visão só é possível quando o empreendedor entende que, para atingir os resultados que deseja, precisará criar o ambiente certo para a colaboração.

“Se somos a média das 5 pessoas que mais convivemos, nós podemos crescer mais e mais rápido quando estamos num ambiente com pessoas melhores que nós.”

SAIBA MAIS

II. Liderança forte

No contexto da colaboração, uma liderança forte ajuda a manter a consistência, a coordenar parcerias internas e conectá-las ao direcionamento estratégico, e a facilitar a construção de conhecimento e confiança entre membros do time. Isso envolve:

Defender práticas colaborativas dentro da organização

Quando a mensagem é consistente entre CEO, diretores e a alta gerência sobre o valor de trabalhar colaborativamente, colaboradores têm maior autonomia para trabalharem juntos independentemente de seus cargos e responsabilidades — e podem também ser cobrados, como uma unidade, por seus resultados.

Demonstrar comprometimento publicamente

A maneira como a empresa se apresenta para o mundo deve representar sua cultura, e a colaboração deve fazer parte disso se ela pretende recrutar pessoas com comportamentos e propósitos alinhados.

Incentivar o aprendizado coletivo

Lideranças devem encorajar seus times a se desenvolverem e a se engajarem ativamente com outros times, clientes e stakeholders. Quanto mais adquirem conhecimento e evoluem suas habilidades, mais fácil será atingir objetivos e impulsionar o crescimento da empresa.



5 DICAS PARA TORNAR PRODUTIVOS OS CONFLITOS CRIATIVOS

Impasses são inevitáveis no trabalho colaborativo, mas o resultado positivo ou negativo depende muito da forma como serão conduzidos. Seja você parte de uma discussão conflituosa ou facilitador dela, veja como torná-la produtiva:

1

ASSUMA UMA PERSPECTIVA DIFERENTE

O bom e velho “coloque-se no lugar do outro”: imagine o que o lado oposto da discussão está pensando e sentindo. Duas pessoas podem escutar uma mesma frase e captar conceitos totalmente diferentes. Por isso, não só seja específico quanto a suas expectativas, como deixe de lado suas suposições e faça perguntas que exijam especificidade. Caso não entenda algo, evite deduzir: peça exemplos, referências e comparações que ajudem a esclarecer intenções. Mostre o que compreendeu de um argumento contrário repetindo-o com suas próprias palavras ou resumindo-o — dessa forma, a pessoa sabe que foi escutada (e não está apenas tendo suas ideias contestadas), e outros membros da conversa podem agregar seus pontos de vista.

2

FOQUE EM SOLUÇÕES

A prioridade é gerar novas ideias. Comece identificando as motivações e os objetivos de cada um do grupo, e então parta para brainstormings que estejam livres de preconceitos e balizamentos. Caso precise expressar perspectivas alternativas, prefira fazê-lo na forma de perguntas, como “como seria se tentássemos...?” Por fim, e talvez mais importante: esteja preparado para abrir mão de suas próprias ideias e fazer concessões.

3

EXPRESSE-SE COM SOBRIEDADE

Seja honesto e direto sobre suas visões, mas escolha suas palavras com cuidado e mantenha o nível profissional. Explique com paciência como se sente e por quê. Se precisar de tempo para esfriar os ânimos, use esse tempo. Deixar que emoções interfiram no processo pode complicar relacionamentos e enviar conversas, dispersando o foco do que realmente importa.

4

SEJA FLEXÍVEL E ADAPTE-SE

É essencial olhar para frente e focar em resultados. Evite buscar culpados, apontar em excesso erros do passado ou fazer qualquer tipo de acusação. Em vez disso, tente manter o otimismo, comunicá-lo aos outros e deixe-se também ser persuadido por ideias alheias. Utilize perguntas para estimular o grupo a pensar por que determinada decisão está sendo tomada, ou como ela impacta as metas. Se houver espaço para testar hipóteses sem comprometer a visão original, dê a oportunidade. Faça um exercício de distanciamento para ter um panorama geral, lembre-se (e reforce ao time, sempre que cabível) que todos estão trabalhando pelo mesmo propósito.

5

REFLITA SOBRE A SITUAÇÃO

Nem sempre é possível reverter um conflito enquanto ele está acontecendo. Portanto, reavaliar uma situação negativa é a melhor forma de evitar que ela se repita — ou ao menos que seja mais produtiva da próxima vez. O que deu início ao conflito? Que reações foram desencadeadas (ou inflamadas) que prejudicaram a discussão? Quais seriam as respostas ideais, em um cenário alternativo? Se uma reconciliação for necessária, assuma sua parte da responsabilidade e tome iniciativa para reparar a comunicação, buscando entender motivos de discordância e voltando a atenção para os objetivos estratégicos.

III. Processos claros de comunicação

Fluxos de comunicação precisam ser organizados em todos os níveis, direções e entre todas as partes — não só para evitar gargalos ou desentendimentos, como para consolidar relacionamentos. Práticas efetivas de comunicação em um contexto de colaboração incluem:

Reuniões regulares

Encontros frequentes são importantes para compartilhar informações e facilitar decisões, mas cada um deve ter um objetivo e uma pauta a ser cumprida. É ainda melhor se elas forem curtas e incluam poucas pessoas. Por isso, combine horários de acordo com as demandas do projeto, mas mantenha a flexibilidade: não é porque você tem uma hora marcada na sua agenda toda segunda-feira à tarde que essa hora precisa ser utilizada sempre. Se não houver necessidade de uma reunião longa em uma semana ou outra, conduza uma discussão mais rápida, de 5 ou 10 minutos, ou use outras formas de comunicar o que precisa e dedique essa hora a atividades mais valiosas.

SAIBA MAIS

Atualizações constantes

Seja por e-mail, por ferramentas como o Slack e o Dropbox, ou por uma combinação de plataformas, é recomendável ter uma pessoa responsável por concentrar e coordenar atualizações e compartilhamento de materiais. Ter documentos organizados e interações registradas facilita a gestão do conhecimento e otimiza a produtividade de quem está envolvido no projeto, fazendo a gestão das tarefas ficar à vista.

Feedbacks

Para manter relações positivas de trabalho, é essencial estabelecer processos de avaliação de performance e feedback que digam respeito ao desenvolvimento do time como um todo, mas também de cada indivíduo.



IV. Capacidade do time

As habilidades e competências dos times que trabalham juntos sempre serão facilitadores para a colaboração. Por isso, é importante investir em desenvolvimento e promover um ambiente de aprendizado:

Respeito à diversidade e empatia

Para promover um ambiente colaborativo, pessoas de diferentes contextos e com opiniões distintas precisarão interagir e se complementar. Cada participante deve ter a capacidade de escutar pontos de vista que vão de encontro aos seus e de trabalhá-los para chegar a uma solução.

Recrutamento e onboarding

É importante deixar claro, desde o início, o tipo de comportamento e valores compartilhados que se esperam do colaborador, desde o início. Processos de seleção devem avaliar encaixe com a cultura e aptidão para a colaboração, da mesma forma que as primeiras semanas de trabalho de novos funcionários precisam reforçar esses pontos, em um processo de onboarding.

Treinamento e mentoria

Sessões que estimulam o desenvolvimento não só de competências técnicas multidisciplinares, como também pessoais, fortalecem o grupo como um todo. Ao mesmo tempo, programas de mentoria ajudam a construir confiança, incentivam o trabalho de colaboração e permitem passar experiências e conhecimento adiante. Além disso, é desejável integrar práticas que representem uma cultura de evolução constante.



Ferramentas de suporte

Em um ambiente colaborativo, métodos e plataformas facilitam muito a interação — mais ainda se alguns colaboradores trabalharem remotamente, ou estiverem em outras unidades. Mas ainda que cada um deles reconheça o valor de um novo processo ou ferramenta, introduzir algo novo requer um período de treinamento e adaptação.

Por isso, uma vez escolhidos os instrumentos que darão suporte à colaboração entre suas equipes, dê o tempo necessário e comece com utilizações simples: pequenas tarefas compartilhadas, quando falamos de softwares de produtividade, por exemplo, ou reuniões pequenas e pontuais, quando tratamos de aplicativos de comunicação.

É importante buscar serviços que realmente ajudarão a aumentar a eficiência do time de acordo com seus objetivos, e não apenas usá-los porque foi positivo em outras empresas. Além de critérios básicos de usabilidade, prefira as ferramentas que concentrem múltiplas funcionalidades, que ofereçam integração e/ou sejam compatíveis com formatos de arquivos mais utilizados, canais de comunicação e outras plataformas (tanto as já adotadas quanto as que estão no radar).

Além disso, pode ser relevante ter, no grupo, um “evangelizador” — aquela pessoa que constantemente lembrará os demais de utilizarem a plataforma e ajudará a agilizar o processo de adoção.

Confira a seguir uma lista, organizada pelo Workable, de ferramentas recomendadas para times colaborativos:

PARA SE COMUNICAR

- Flowdock
- GoToMeeting
- Slack
- WebEx

PARA GERIR PROJETOS E TAREFAS

- Asana
- Dapulse
- ProofHub
- Redbooth
- Trello
- Wim

PARA COCRIAR

- Codingteam
- Igloo
- Google Docs
- Quip

4

**COLA
BORA
ÇÃO
EXTERNA**



4 COLABORAÇÃO EXTERNA

CARACTERÍSTICAS

Precisamos começar com o óbvio: parcerias de sucesso são de mão-dupla. Nada é unilateral — investimento, comprometimento e benefícios devem ser balanceados e proporcionais de todos os lados, e todo mundo sai ganhando. Elas podem ser criadas com fornecedores, membros da sua cadeia produtiva, empresas de um mesmo setor ou de indústrias completamente diferentes. Geralmente, são motivadas por:

- 1 Você tem algo que interessa ao seu parceiro: normalmente, esta é uma consequência de ser uma scale-up, apesar de também acontecer com empresas maduras — talvez você possua dinamismo, flexibilidade ou tecnologia que possa agregar valor a outra empresa.
- 2 Você precisa de algum recurso que um parceiro possa prover: aqui, “recursos” está sendo usado de forma ampla. Muitas parcerias começam porque uma das partes tem acesso a um determinado mercado, **por exemplo**, ou porque pode oferecer serviços e capacitação interna.
- 3 Você precisa ganhar agilidade: é claro que você poderia desenvolver tudo dentro de casa se tivesse tempo suficiente, mas a concorrência não perdoa. Parcerias podem sempre ajudar a atingir objetivos mais rapidamente. Se sua empresa cresce de forma acelerada, contar com um **parceiro de tecnologia** que garanta essa infraestrutura, por exemplo, é fundamental para avançar na mesma velocidade.



Segundo estudo da McKinsey & Company, há três tipos de colaboração externas. Cada um deles é destinado a diferentes objetivos de negócio e exige níveis variados de expertise:

Colaboração para redução de custos

Concentra-se em cortar custos para ambos os lados e, diga-se de passagem, não tem nada a ver com pedir desconto: negociações devem ser conduzidas com transparência e margens justas, baseadas em relacionamentos de longo prazo, confiança e garantias de crescimento. Entenda como seu negócio vai beneficiar seu parceiro, seja imediatamente ou estrategicamente, e comunique isso a ele. Se sua empresa está bem alinhada com seu fornecedor, ambos os negócios poderão obter resultados melhores, diminuindo os riscos e ampliando a superfície de colaboração.

Colaboração para melhoria de performance

Esse é o programa ideal para empresas que precisam de ganhos em segurança ou qualidade, de recursos adicionais compatíveis com a capacidade produtiva do parceiro, ou de melhorias incrementais. Um exemplo de aplicação é a parceria entre uma companhia líder de transporte ferroviário e um fornecedor único para reparos e modernização da frota: enquanto o fornecedor pôde oferecer preços significativamente mais competitivos para a companhia de transporte, um programa de colaboração entre eles ajudou o fornecedor a gerar iniciativas que aumentaram sua eficiência operacional. Ou seja, ele pode não ser recompensado financeiramente imediatamente pelo contrato de fornecimento, mas o valor agregado pela parceria com a companhia impulsionou seus lucros no longo prazo.

Colaboração para gerar inovação

É a prática de trabalhar com parceiros para criar novos componentes, produtos, serviços ou tecnologias aplicáveis. Esse tipo de colaboração gera valor em áreas como design, velocidade de mercado e experiência do usuário, e é o que exige o maior tempo, dinheiro e confiança entre as partes comprometidas. É também o que envolve maior risco, devido à natureza experimental do trabalho e da necessidade de engajamento com o projeto. Cabe sempre negociar de antemão, e com todos os detalhes, tópicos como direitos sobre propriedade intelectual, acordos de licenciamento e garantias. A recompensa, no entanto, pode ser extraordinária.





CORPORATE VENTURE: QUANDO PEQUENOS SE ASSOCIAM AOS GRANDES PARA CRESCER

No ecossistema de empreendedorismo, um formato de colaboração tem ganhado cada vez mais relevância: a relação de engajamento entre grandes corporações e empreendedores, chamada de Corporate Venture. Nesse modelo, a corporação estabelece alguma forma de interação com empreendedores inovadores. Isso envolve uma busca deliberada por novas ideias e conhecimentos fora dos limites da organização. As grandes corporações beneficiam-se das parcerias, pois têm contato com as últimas tecnologias e modelos de negócios que não poderiam ser desenvolvidos internamente em tempo hábil. Os empreendedores, por sua vez, adquirem acesso facilitado ao mercado e a recursos, além de oportunidades de vendas e de acesso à cadeia de valor da grande empresa.

Não por acaso, 75 das empresas listadas na Fortune 100 possuem algum tipo de engajamento com empreendedores, por meio de relações ou investimentos, internos ou externos, em inovação e novos negócios. Mundialmente, o número de transações de corporate venture mais que triplicou desde 2009, com investimentos ultrapassando US\$ 31 bilhões em 2017.

SAIBA MAIS

O processo de colaboração externa

Passo 1: desenhe o programa ideal

Para identificar como e com quem estabelecer uma dinâmica de colaboração, é preciso primeiro responder a algumas perguntas:

- Que atividades consigo otimizar com recursos externos?
- Que unidades de negócios, produtos ou serviços devem ser priorizados, com base em fatores como potencial de lucratividade, urgência, risco, e suporte das lideranças?
- Que fornecedores provêm os componentes ou serviços mais essenciais, hoje? Ou então, que potenciais parceiros poderiam provê-los?
- As oportunidades de reduzir custos, melhorar performance ou conduzir inovação justificam os recursos requeridos?
- A parceria ajudará a empresa a ganhar vantagem competitiva?

Depois de levantar algumas possibilidades de parceiros, um elemento importante a ser considerado é o **encaixe cultural** entre times que devem interagir.

Empresas têm ritmos, modelos de gestão, governança e fluxos de trabalho diferentes umas das outras. Imagine, por exemplo, juntar executivos de bancos tradicionais com empreendedores de fintechs: seria uma receita certa para frustração, mas é um tipo de parceria que já tem vários casos de sucesso. E o segredo está sempre na flexibilidade.

Para evitar descartar oportunidades e poder buscar sinergias mutuamente benéficas, ambos os lados devem estar dispostos a se adaptarem em termos de estrutura interna, agilidade e compartilhamento de informações, além de prezar pela total transparência — a começar pelo alinhamento de expectativas.



Passo 2: comece

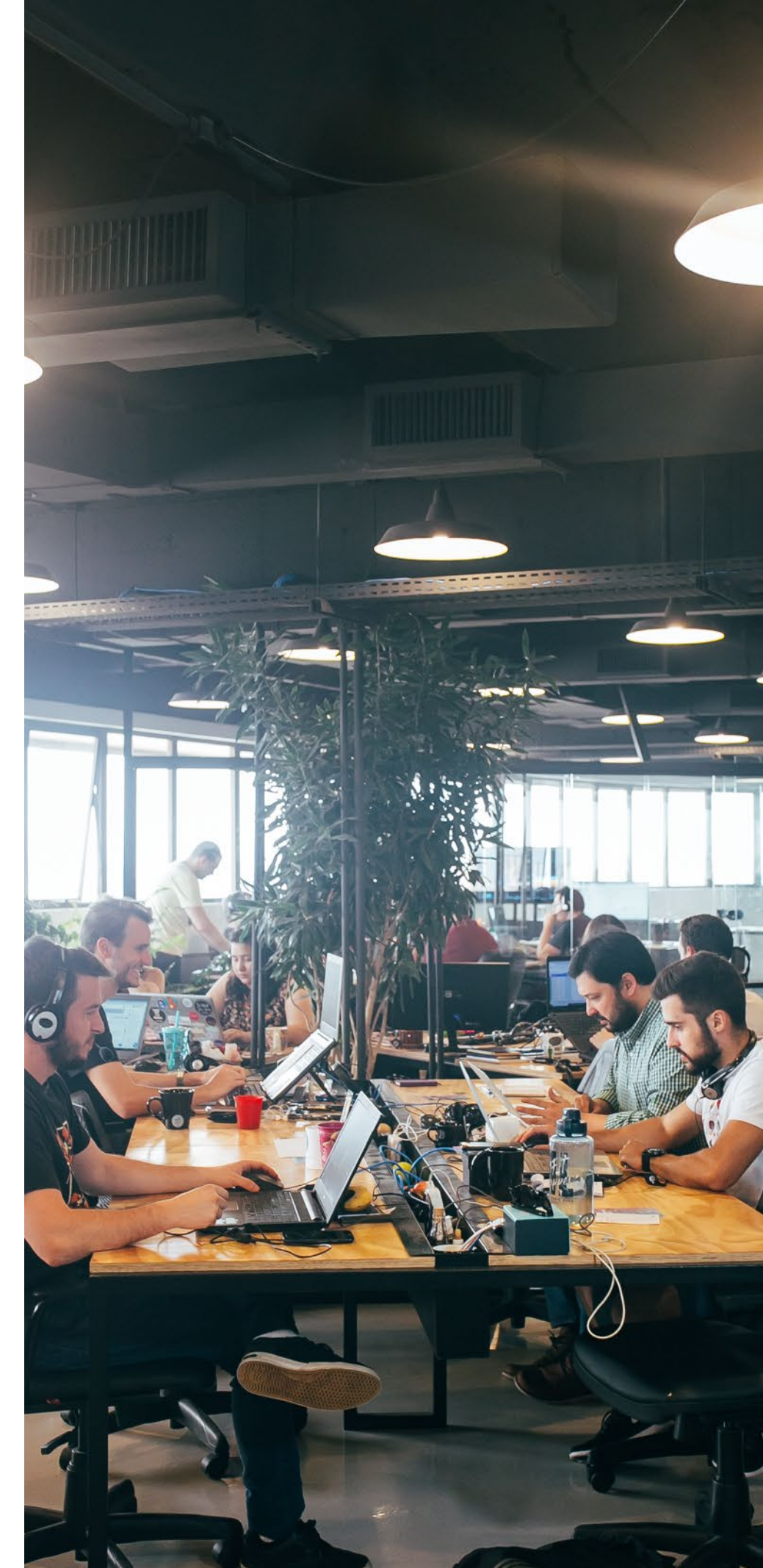
Falar é fácil, não? Mas não tem muito mistério: a segunda etapa é dar início ao processo.

Parcerias precisam ser formadas e nutridas em moldes que respeitam e reconhecem todas as partes e indivíduos. Construir relacionamentos não é responsabilidade apenas dos líderes das organizações, mas de todos os envolvidos.

É importante também definir as premissas da parceria nos estágios iniciais da negociação. Pode parecer lógico, mas nem todos dão atenção aos detalhes mais fundamentais de um acordo, que tanto beneficiem as organizações quanto valorizem os colaboradores.

As etapas do desenvolvimento de uma parceria podem ser comparadas àquelas do desenvolvimento de um time (segundo o modelo de Tuckman):

- 1 Formação:** corresponde a juntar um grupo de pessoas prontos para colaborar, determinarem objetivos, estrutura e processos.
- 2 Confrontação:** depois de alguns encontros, as pessoas começam a se questionar sobre o propósito e os direcionamentos da parceria — papéis e prioridades, por exemplo. É essencial manter a transparência e a comunicação aberta nesta fase.
- 3 Normatização:** aqui, parceiros começam a elaborar protocolos e a chegar a acordos.
- 4 Atuação:** este estágio é alcançado quando o grupo está trabalhando junto de maneira harmoniosa e cumprindo objetivos pré-definidos.



Passo 3: mantenha o relacionamento

Se retenção é uma mensurável de sucesso para o seu time, por que não seria para colaborações externas? Quando vão bem, parcerias podem inclusive ser transformadas e ampliadas para agregar ainda mais valor às partes e aos clientes — por exemplo, uma parceria para redução de custos pode eventualmente evoluir para uma focada em melhoria de performance, e então para uma que gere inovação.

Para que essa evolução aconteça, é preciso manter um relacionamento saudável e sustentável. Por isso, atente-se a possíveis riscos (como os listados na página 4), a ambiguidades e conflitos. Por exemplo, pode ser difícil distinguir com clareza a tomada de decisão estratégica da operacional, ou parceiros podem ser resistentes a delegar autoridade para um outro time. Nesse caso, além de reforçar o modelo mental de que vocês estão do mesmo lado, a regra de ouro é sempre voltar ao acordo estabelecido lá no início — um termo ou contrato que delimite toda a estrutura do projeto, procedimentos e resultados esperados, refletindo o plano estratégico por trás da colaboração.

É também esse documento que deve servir de base para a avaliação dos participantes do projeto e do andamento do projeto em si.



Passo 4: monitore

Sem um processo de revisão e avaliação, é difícil determinar se uma parceria está alcançando os resultados esperados e, em última instância, se ela deve ser renovada ou ampliada. O monitoramento de métricas coletivas e contribuições individuais permite identificar mais precisamente — e com base em referências e combinados prévios — pontos de melhoria ao longo do projeto para evitar surpresas ao final dele.

Não há necessidade de burocratizar o processo, por sinal, mas é importante estabelecer uma periodicidade com que números serão visitados e discutidos. Pode ser uma reunião mensal, por exemplo, em que dashboards ou análises são apresentadas e respondem algumas perguntas-chave:

- O que está funcionando bem e por quê?
- O que não está funcionando bem e por quê?
- O que está impedindo o grupo de atingir determinado objetivo e como mudar isso?

Além disso, como falamos na página 13, avaliar as contribuições individuais de cada um no time também é importante para gerir a performance e o bom relacionamento do grupo.

Em linhas gerais, o acompanhamento ajuda a:

- Determinar se e como os objetivos estão sendo alcançados
- Identificar os efeitos de atividades colaborativas para resultados da empresa
- Antecipar mudanças que podem impactar a parceria
- Prover evidências para tomada de decisão futura
- Entender se esforços de colaboração valem os recursos investidos
- Gerar aprendizados ou cases de sucesso para atrair outras parcerias



5

CON
CLU
SÃO



Conclusão

Quando pensamos no futuro dos negócios, muitas vezes pensamos em inteligência artificial, energias renováveis ou tecnologias capazes de transportar pessoas em veículos que flutuam por tubos a 1.200km/h. Mas não existe futuro dos negócios sem inteligência coletiva e parcerias que ajudem a gerar avanços como esses.

Fortalecer a colaboração na sua empresa requer uma série de investimentos de longo prazo: desenvolvendo uma cultura em que líderes sejam exemplo, construindo relacionamentos com base na confiança, integrando ferramentas e processos que facilitem a comunicação e a co-criação e, principalmente, usando a tecnologia para escalar o crescimento. Também por isso, é muito importante contar com um fornecedor de tecnologia que compartilhe destes mesmos princípios de colaboração e se disponha a ser mais que um fornecedor, mas um parceiro – de forma que o empreendedor consiga manter o foco em seu core business.

Não são poucos os obstáculos pelo percurso, porém ultrapassá-los vale a pena quando você vê que seus times estão trabalhando juntos por algo maior do que eles mesmos.

Em um mundo em que nenhuma posição é definitiva, empresas que dispensam chances de colaborar internamente ou com outros agentes do seu meio acabam por perder oportunidades valiosas e grande potencial de alto crescimento.

O futuro é plural, e sua empresa também deve ser. Muitos dos desafios que você enfrenta são tão complexos e multifacetados que apenas um time integrado de profissionais que dominam conhecimentos variados pode solucioná-lo. Criar seu próprio ecossistema e rede de colaboração não apenas permite mais eficiência e respostas mais rápidas ao mercado, como coloca sua empresa em sintonia com as práticas de que o mundo precisa e no caminho certo para gerar inovação.



Sobre a Endeavor

Somos uma organização global sem fins lucrativos com a missão de multiplicar o poder de transformação dos empreendedores. No Brasil desde 2000, promovemos um ambiente de negócios que estimule o crescimento e o impacto dos empreendedores à frente das Scale-ups, empresas de alto crescimento com modelo escalável e inovador.

Acreditamos na força do exemplo. Por isso, apoiamos centenas de empreendedores com potencial transformador; e mobilizamos a sociedade para a criação de novas políticas públicas, porque sabemos que para acelerar o crescimento das empresas, precisamos de um ambiente de negócios mais favorável. Dessa forma, os empreendedores geram mais empregos, revolucionam mercados, aumentam a produtividade do país e, juntos, transformam o Brasil.

-endeavor
BRASIL

Sobre a Dell

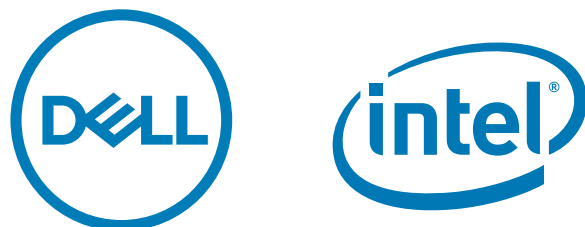
A Dell é a parceira de tecnologia ideal para pequenas e médias empresas que querem impulsionar suas ideias e obter sucesso no ambiente de transformação digital atual. A parceria com a Dell permite que a empresa se concentre em seu negócio, enquanto a Dell – como especialista de TI – dá o suporte necessário em soluções tecnológicas.

O portfólio da Dell voltado ao mercado de pequenas e médias empresas foca em inovações práticas e recursos de segurança que farão a diferença no dia a dia do negócio. São as ferramentas certas para impulsionar a produtividade das empresas rumo ao sucesso. Com o entendimento de que pequenas e médias empresas trabalham com estruturas de TI enxutas e não contam com profissionais dedicados ao suporte das operações, a Dell propõe uma relação consultiva, em que está preparada para auxiliar essas empresas como um braço complementar de TI.

A oferta da Dell é construída com base na ampla experiência sobre as necessidades dos profissionais de TI e de seus clientes internos. A Dell entende que, hoje, os usuários querem liberdade para estarem conectados a qualquer hora, lugar e a partir de qualquer dispositivo, enquanto as organizações para as quais eles trabalham precisam atender essa demanda sem criar silos ou custos adicionais de gerenciamento, e sem comprometer a eficiência de TI e a segurança dos dados.

Mais informações e conteúdos para empreendedores e Pequenas Empresas em:

www.dell.com.br/suaempresa



-eNDeavor
BRASIL

Patrocínio

