



Julian Birkinshaw é professor de estratégia e empreendedorismo da London Business School.
Martine Haas é professora associada de administração da Wharton School, na University of Pennsylvania.

COMO EXTRAIR MAIS VALOR DO FRACASSO



**JULIAN BIRKINSHAW E
MARTINE HAAS**

Willy Stöwer

UM DOS MOTIVOS MAIS IMPORTANTES — E MAIS PROFUNDAMENTE ENRAIZADOS — PELOS QUAIS EMPRESAS ESTABELECIDAS LUTAM PARA CRESCER É O MEDO DO FRACASSO.

De fato, 31% dos entrevistados em pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group, em 2015, identificou a cultura de aversão ao risco como um dos principais obstáculos à inovação.

Altos executivos têm plena consciência desse problema. Por um lado, reconhecem a utilidade do fracasso. Como disse certa vez o lendário presidente da 3M William McKnight: “O melhor e mais difícil trabalho é feito com espírito de aventura e desafio... Erros serão cometidos”. O presidente da Pixar, Ed Catmull, tem um ponto de vista parecido: “Erros não são necessariamente ruins, pelo contrário. São consequência inevitável de fazer algo novo... e deveriam ser vistos como valiosos”.

Por outro lado, os processos de gestão de orçamento, alocação de recursos e controle de risco são baseados na previsibilidade e eficiência, e os executivos são promovidos ao mostrar que estão no controle. Assim, mesmo que as pessoas entendam que podem e devem fracassar, fazem o possível para evitar.

Mas há uma maneira de resolver esse dilema: com rigor, extrair valor do fracasso, para que se possa medir — e melhorar — seu retorno sobre ele, aumentando os benefícios enquanto se controlam os custos.

Em uma taxa de rentabilidade do fracasso, o denominador são os recursos que você investiu na atividade. Uma maneira de aumentar o seu retorno é reduzir esse número, mantendo seus investimentos baixos. Ou você pode sequenciá-los deliberadamente, começando com pequenas quantidades, até que grandes

incertezas sejam resolvidas. O numerador são os “ativos” que você ganha com a experiência, incluindo informações que obtém sobre clientes e mercados, sobre você e sua equipe e sobre suas operações. Aumentá-los é a outra maneira de aumentar seu retorno.

Nos dez anos ou mais que passamos investigando dinâmicas de equipe e organizações e trabalhando com mais de 50 empresas de uma dúzia de indústrias, descobrimos que quando as pessoas adotam a mentalidade certa, conseguem aumentar essa relação — não apenas minimizando as desvantagens dos projetos, mas também maximizando as vantagens. Alguns fracassos fornecem valor imediato e podem ser capitalizados, na forma de *insights* sobre o mercado. Outros fornecem lições mais amplas que levam a significativo desenvolvimento pessoal ou organizacional.

Há três medidas que você pode tomar para aumentar o retorno de sua organização: primeiro, estudar projetos específicos que não deram certo e levantar o máximo possível de *insights* sobre eles. Segundo, sistematizar esses *insights* e divulgá-los na organização. Terceiro, fazer um levantamento de nível corporativo para verificar se sua abordagem global do fracasso está rendendo todos os benefícios que deveria.

PASSO 1 Aprenda com cada erro

Comece levando as pessoas a refletir sobre projetos ou iniciativas que decepcionaram. Claro, isso não acontece naturalmente: rever problemas do passado

Ideia em resumo

O PROBLEMA

Embora os líderes saibam que precisam tolerar e até mesmo incorporar o fracasso na busca de inovação e crescimento, a maioria ainda fará tudo o que pode para evitá-lo.

A SOLUÇÃO

Aumente a aceitação do fracasso aumentando seu retorno sobre ele: com rigor, extraia e documente os benefícios de projetos que não deram certo, incluindo *insights* sobre clientes, mercados, equipe e pessoas envolvidas, tendências futuras, estrutura da organização, processos e cultura.

ADICIONANDO VALOR

Para ampliar o retorno, garanta que essas lições sejam compartilhadas entre grupos e divisões e reveja rotineiramente sua abordagem global do fracasso para se certificar de que está atingindo o equilíbrio entre riscos e cautela.

não é apenas entediante — é doloroso. A maioria de nós prefere investir nosso tempo olhando para a frente, não para trás. Para ajudarmos as pessoas a responder às perguntas certas, desenvolvemos um exercício que tipifica todas as fontes de valor que podem advir de um projeto que fracassou e todos os seus custos (ver quadro “*Avaliando o retorno de um projeto pelo fracasso*”). Embora estejamos apenas começando a testá-lo nas organizações, ele tem produzindo resultados promissores até agora (ver quadro “*Experiências com avaliações de fracasso na Roche*”).

Quando algo não sai como planejado, encare o fato como uma oportunidade para desafiar suas crenças arraigadas e ajustá-las à realidade. Recomendamos deixar claro o que o projeto lhe ensinou sobre cada uma dessas coisas: clientes e dinâmica do mercado; estratégia, cultura e processos de sua organização; você e sua equipe; e tendências futuras. Estes *insights*, evidentemente, são os ativos. No exercício é necessário compilar uma lista dos custos associados — o custo do projeto em tempo e dinheiro, quaisquer custos externos (reputação, por exemplo), bem como quaisquer custos internos indiretos (como uso excessivo do trabalho da administração).

Um exemplo vem de uma empresa de consultoria que perdeu um novo contrato suculento com o governo para um concorrente de prestígio muito menor. Esse foi um golpe duro e inesperado. Entretanto, graças a uma avaliação meticulosa, incluindo uma discussão de uma hora em uma reunião do comitê executivo, os membros da equipe envolvidos aumentaram seu retorno sobre esse fracasso. Eles perceberam que os critérios de seleção do governo mudaram sutilmente em relação ao que esperavam e que seu concorrente tinha atuado de forma mais qualificada, atuando junto aos funcionários para entender o que era necessário para posicionar sua oferta. Conforme a discussão avançava, um novo *insight* vinha à tona.

A equipe havia julgado mal os critérios porque tinha sido complacente, fazendo suposições em vez de investir tempo para descobrir o que o governo queria. E a empresa não tinha sequer colocado seus melhores quadros na tarefa, pressupondo que sua marca seria suficiente. “A verdade é que levamos o processo como um todo bem menos a sério que nosso concorrente, e nos queimamos”, comentou um executivo. Em outras palavras, o valor real desse fracasso estava em aprender que a empresa precisava mudar drasticamente a forma como encarava as oportunidades.

Descobrimos que quando você incentiva as pessoas a falar sobre projetos dessa maneira, a conversa é esclarecedora. Isso as obriga a pensar em tudo o que aprenderam, em como a experiência pode ajudá-las a seguir em frente, com todos os efeitos secundários positivos adquiridos da experiência.

PASSO 2 Compartilhe as lições

Embora seja útil refletir sobre fracassos específicos, o ganho real se manifesta quando você dissemina o aprendizado por toda a organização. Como um executivo comentou: “É preciso estabelecer um ciclo de avaliação somado a uma conversa mais ampla”. Quando informações, ideias e oportunidades de aperfeiçoamento adquiridas de um projeto malsucedido em uma área de negócio são repassadas para outra, os benefícios são ampliados.

Compartilhar a aprendizagem aumenta a probabilidade de futuras iniciativas. “O maior erro que você pode cometer como líder é matar o mensageiro e enterrar as más notícias”, observou um executivo. Ao refletir sobre os aspectos positivos, você constrói confiança e boa vontade e abre o caminho para iniciativas de maior risco.

Recomendamos reunir altos dirigentes (de uma unidade ou de toda a organização) regularmente para falar sobre os respectivos fracassos. Esses

Avaliando o retorno de um projeto pelo fracasso

Até mesmo iniciativas que não dão certo podem ser de enorme valor para sua organização se você analisá-las com cuidado e extrair as lições fundamentais.

Para ter uma visão completa dos custos e benefícios do projeto que fracassou, responda às seguintes perguntas:

Ativos

- 1 O que aprendemos sobre as necessidades e preferências de nossos clientes e de nossos mercados atuais? Devemos mudar alguma de nossas suposições?
- 2 Que *insights* obtivemos sobre as tendências futuras? Como devemos ajustar nossas previsões?
- 3 O que descobrimos sobre a forma como trabalhamos juntos? Quão eficazes são nossos processos organizacionais, cultura e estrutura?
- 4 Como podemos aumentar nossas habilidades individuais e como equipe? O projeto aumentou a confiança e a disposição? Alguma necessidade de desenvolvimento ficou em evidência?

Passivos

- 1 Quais foram os custos diretos — de material, trabalho e produção?
- 2 Quais foram os custos externos? Será que prejudicamos nossa reputação no mercado ou com clientes, ou enfraquecemos nossa posição competitiva?
- 3 Quais foram os custos internos? O projeto afetou o moral da equipe ou consumiu atenção demais? Houve algum incidente organizacional?

Resultados

Quais são os principais *insights* e lições que se pode levar para o negócio?

comentários funcionam melhor quando são breves e vão direto ao ponto; ocorrem com frequência, nos bons e maus momentos; e são voltados para o futuro, com ênfase na aprendizagem. Chamamos esses comentários de Triplo F (do inglês *fast, frequent e forward-looking*).

Quando Kal Patel foi contratado como chefe de operações asiáticas da Best Buy, em 2009, ele implementou essa abordagem. A empresa tinha adquirido uma rede chinesa de varejo, a Five Star, alguns anos antes, e vinha obtendo bom desempenho. Mas o mesmo não acontecia com as lojas da marca Best Buy. Patel pressionou os gerentes de loja a fazer uma série de mudanças — novos *layouts*, formas de trabalhar com fornecedores e modelo de preços — e instituiu reuniões semanais nas unidades. “Nas manhãs de sexta-feira, fazíamos uma avaliação: O que você pretendia aprender? O que você aprendeu? O que isso está lhe custando? Pronto, cinco ou dez minutos depois, passávamos para a próxima equipe.” No final, ele recomendou fechar todas as Best Buys na China. Mas, como também supervisionava a cadeia Five Stars, foi capaz de transferir muitos *insights* que conseguiu nessa operação e manter a maioria dos

funcionários, além de transmitir o que tinha aprendido a outros membros da equipe de liderança.

Outro exemplo vem de um fabricante de alimentos lácteos. A avaliação de um projeto de tecnologia que não vingou revelou que, embora os problemas tivessem aparecido após dois meses, levou mais quatro meses para que o comitê de investimentos cancelasse esse projeto. Quando o líder da equipe indicou o fato para seus chefes e colegas, isso motivou a criação de um processo de avaliação mais rápido, o que garantiu que projetos problemáticos fossem terminados mais celeremente no futuro.

Existem organizações que chegam a criar estruturas formais para compartilhar lições sobre fracassos com todos os funcionários. Na Engineers Without Borders — International, ONG sem fins lucrativos empenhada em melhorar a qualidade de vida de comunidades desfavorecidas em todo o mundo, os executivos estavam tão frustrados com a pouca transferência de conhecimento entre suas várias afiliadas que lançaram um “relatório de fracasso” anual, que divulgava, para todos verem, os projetos que foram os maiores fiascos.

Entretanto, abordagens informais também funcionam. O segredo é extrair lições relevantes em histórias que fiquem conhecidas além do círculo imediato do projeto e se tornem no futuro parte da própria história corporativa da empresa. No jornal britânico, a distinção feita pelo CEO entre piloto e experimento foi repetida por toda a empresa. Na empresa de consultoria de elite, o conto da oferta perdida tornou-se uma forma abreviada de lembrar os colegas de checar sua arrogância. Na Coca-Cola, histórias sobre o fracasso da Nova Coca ainda são contadas 30 anos depois.

PASSO 3 Verifique seu padrão de fracassos

O terceiro passo é ter uma visão panorâmica da organização e se perguntar se sua abordagem global do fracasso é eficaz. Você está aprendendo com cada empreendimento malsucedido? Você está compartilhando essas lições com toda a organização? E elas estão ajudando a melhorar a sua estratégia e execução?

Empresas de capital de risco examinam seu processo de avaliação dessa maneira, disciplinadamente. Na Hoxton Ventures, por exemplo, os sócios passam meio dia por trimestre verificando as empresas nas quais investiram, perguntando-se se fizeram algo fundamentalmente errado e procurando padrões.

“É fácil se deixar influenciar por um grande sucesso ou fracasso”, diz o sócio Hussein Kanji, “então, nos forçamos para fazer isso sistematicamente.” Na conferência Futuro da Gestão, em 2008, o investidor do Vale do Silício Steve Jurvetson observou: “Você precisa chegar a um processo de tomadas de decisão que dê bons resultados para um grande número de decisões. A pergunta certa não é ‘Será que estamos fazendo boas decisões?’ , mas ‘Será que temos um processo de tomadas de decisão que funciona estatisticamente?’ ”.

Essas discussões devem ajudá-lo a determinar se sua taxa de fracasso é muito alta, muito baixa, ou se está dentro do esperado. Às vezes, você vai achar que precisa ajustar seus sistemas. Considere uma empresa de mineração com a qual trabalhamos de perto. No início de 2000, ela tinha obsessão pelos seus processos de avaliação pós-investimento. Projetos que não deram retorno positivo foram analisados cuidadosamente e depois analisados novamente. Porém, durante o súbito crescimento da indústria de *commodities* em meados dos anos 2000, a empresa ficou excessivamente confiante, e o entusiasmo com essas avaliações esmoreceu. Elas ainda eram feitas, mas de forma inconsistente. A empresa posteriormente fez duas aquisições espetacularmente ruins, o que levou a uma queda de valor e a uma mudança na liderança. Como era esperado, o novo CEO propôs “voltar ao básico” em sua gestão, incluindo um retorno ao antigo processo de avaliação pós-investimento.

Em outros casos, uma avaliação de nível corporativo vai mostrar que você precisa dar um toque na sua equipe para que ela seja mais aberta ao fracasso. Temos visto várias empresas criar prêmios para comemorar o fracasso: a agência Grey, em Nova York, tem o prêmio Heroic Failure; a Nasa, o Lean Forward, Fail Smart; e o Tata Group, o Dare to Try, com 240 candidatos em 2013. “Queremos que as pessoas sejam ousadas e não tenham medo de errar”, disse Sunil Sinha, chefe dos serviços de gestão de qualidade do Tata Group, à *Bloomberg Businessweek* em 2009.

O FRACASSO é menos doloroso quando dele você extrai o máximo de valor. Se você aprender com cada erro, grande ou pequeno, compartilhar as lições e verificar periodicamente que esses processos estão ajudando sua organização a caminhar de forma mais eficiente na direção certa, seu retorno com o fracasso vai disparar. ♥

Empresas farmacêuticas operam em ambiente de alto risco, no qual as recompensas para o sucesso da inovação são enormes, mas a grande maioria dos projetos de descoberta de novas drogas fracassa. Sendo líder na indústria, a Roche está sempre à procura de formas de trabalhar que a ajudem a obter o equilíbrio entre riscos e cautela.

Para extrair os benefícios da experimentação, uma equipe interfuncional da Roche lançou uma iniciativa em 2015 implementando projetos específicos de avaliação de fracasso. A equipe identificou dez equipes (de seis a 15 pessoas) de diferentes áreas e pediu ao líder de cada uma que conduzisse um projeto piloto de três meses.

Em reuniões de lançamento, os grupos foram lembrados da importância de aprender com o fracasso e, então, pediu-se que discutissem um projeto recente que fracassou. Em mais duas a quatro reuniões de *follow-up*, os membros da equipe eram incentivados a partilhar mais exemplos de seus próprios fracassos.

Os participantes se envolveram no processo com hesitação. Como um líder da equipe explicou: “Na primeira reunião algumas pessoas estavam muito defensivas, mas a segunda funcionou bem melhor e durou mais tempo do que o planejado”. Outro líder, porém, disse que, conforme o piloto foi progredindo, ele se surpreendeu com “a sinceridade das pessoas umas com as outras”.

Os comentários ajudaram muitos participantes a reconhecer o crescimento pessoal derivado do fracasso. Uma gerente descreveu um projeto que foi abandonado porque ela o levou longe demais, sem apoio interno de outras partes interessadas. Outro contou que estava tão focado em atingir suas metas para conseguir ser promovido a uma nova função de liderança que não percebeu os problemas que membros de sua equipe estavam enfrentando. Ambos aprenderam com esses incidentes e mudaram suas táticas de acordo com a situação.

Outros participantes tiveram novos *insights* sobre seus clientes ou mercados. Uma equipe chegou à conclusão de que perdera uma venda grande porque estava tão focada nos seus próprios objetivos que parou para ouvir e resolver vários problemas de seus clientes. Em outro caso, o fracasso se deu porque uma equipe não tinha identificado quem realmente decidia na organização do cliente. Seu contato principal dava informações e parecia ser o responsável pela decisão, mas ele não era tão influente. Essas discussões ajudaram a Roche a melhorar a forma de lidar com relacionamentos importantes.

Outro benefício geral foi a formação de equipes. “Foi uma grande oportunidade ajudar minha equipe recém-formada a trabalhar de maneira mais coletiva”, disse um líder. Outro concordou: “O processo nos ajudou a diluir algumas tensões no grupo”.

Sugestões de melhora do processo vieram à tona. Por exemplo, um líder de equipe sugeriu direcionar uma discussão para projetos específicos e recentes para garantir que as recomendações geradas tivessem relevância imediata. “Algumas pessoas se protegiam um pouco, falando sobre coisas que aconteceram alguns anos atrás, o que funciona se você quer melhorar a cultura de compartilhamento da equipe, mas oferece *insights* de mercado mais limitados”, observou ele.

Todos os líderes de equipe concordaram que avaliações de fracasso estruturadas e semiforais foram úteis. Como disse um deles: “Não é natural compartilhar o fracasso, é preciso dar tempo às pessoas. Logo, não dá para fazer isso no ritmo regular das reuniões. É preciso colocar no calendário, criar espaço para que aconteça”.