

*“Temos visto que a incoerência entre o discurso e a prática impacta um país inteiro, imagina para um empresário pequeno ou médio? Isto é o início da morte do negócio e reverter a situação demanda muito investimento de tempo, dinheiro e competência”,
Roberta Yono Ebina.*



“Tudo começa e termina com as pessoas”

Uma marca traz a identidade da empresa, sua história, vitórias, seus diferenciais e valores. Não é à toa que recebe altos investimentos.

Mas, o mesmo não ocorre com os colaboradores que são os responsáveis por propagá-la

Você já reparou que frequentemente o atendimento em diversas operadoras de telefonia móvel não corresponde com o conteúdo das suas propagandas? Ou então, que o atendimento de uma companhia aérea não reflete aquela propaganda refinada que vimos na TV ou em alguma revista? Certamente há algo incoerente neste cenário. Se você deseja uma marca forte, clientes fiéis e, por consequência, a perpetuação do seu negócio, equilibre os investimentos na sua marca e no trabalho com os colaboradores.

Com dez anos de experiência em capacitação de liderança, formação e integração de equipes, condução de processos de executive coaching e processos de mudança cultural de organizações e equipes, Roberta Yono Ebina, atual sócia-diretora da Muttare Consultoria de Gestão, destaca que tudo começa e termina com as pessoas. “Algo que eu não consigo entender dentro das empresas é o desequilíbrio que há entre o orçamento para o marketing da marca e o desenvolvimento das pessoas, já que são elas que fazem acontecer o que está sendo divulgado nas grandes revistas, jornal, no encosto da poltrona do avião, na TV aberta e paga, nas redes sociais. Este desequilíbrio nos investimentos, invariavelmente, irá gerar experiências frustrantes aos clientes. As empresas que têm colaboradores que praticam o que elas efetivamente difundem são as que terão diferenciais competitivos e se perpetuarão no mercado. Para essas companhias, os colaboradores vêm em primeiro lugar porque são eles que fazem o encantamento acontecer junto ao cliente”, afirma Roberta.

Em entrevista à Revista Espuma, a especialista fala da importância e como as empresas devem equilibrar o investimento na marca e no pessoal. Confira!

“Os empresários precisam entender que as pessoas que trabalham em seu negócio vêm antes dos clientes. Aliás, os seus principais e primeiros clientes são os colaboradores.”

Revista Espuma – Qual a razão que leva o empresário a investir em marketing, na publicidade e propaganda da sua marca e não dedicar a mesma atenção e investimento em seu pessoal?

Roberta Yono Ebina – Pode ser uma combinação de fatores: a crença de que o retorno do valor investido em ações de divulgação da marca aparece mais rapidamente do que as ações investidas em pessoas; o desconhecimento ou “esquecimento” de que são os colaboradores na relação com o cliente que vão demonstrar coerência com o que é propagado pela marca – geralmente, os empresários acreditam que eles mesmos vão fazer a diferença e não os colaboradores – e/ ou a crença de que pessoas são recursos, podendo ser trocadas a cada “falha”. Muitos empresários ainda desconhecem que pessoas têm capacidade ilimitada de criação e inovação quando postas num ambiente adequado. Não quero dizer que o investimento em marca deve ser deixado de lado. Muito pelo contrário, é preciso ter o olhar para o mercado, a preocupação em diferenciar a marca dos concorrentes para ganhar espaço e ter uma boa rentabilidade com seu(s) produto(s) ou serviço(s). Investir na divulgação de seu diferencial é natural para quem deseja ter a marca conhecida. Mas, o desequilíbrio do que é investido

na marca e no pessoal deve entrar na agenda de análise do empresário.

Revista Espuma – Como equilibrar esta equação?

Roberta Yono Ebina – Os empresários precisam entender que as pessoas que trabalham em seu negócio vêm antes dos clientes. Aliás, os seus principais e primeiros clientes são os colaboradores. A partir do momento que se pensa, sente e age neste sentido, a equação começa a se equilibrar. Quem adota esta postura consegue se diferenciar no mercado. Inclusive ou, principalmente, aquele que trabalha com commodity em que o diferencial do seu negócio está no custo de sua operação.

Revista Espuma – Em relação aos investimentos, o quanto habitualmente as empresas direcionam para as marcas e para o seu pessoal?

Roberta Yono Ebina – No Brasil as empresas investem em média 0,46% de seu faturamento em treinamento e desenvolvimento de pessoas (fonte: Panorama do Treinamento no Brasil 2015, ABTD); já em publicidade, não encontrei uma estatística recente, mas, a regra de ouro é orçar em média cerca de 3% a 5% do faturamento. Acredito

que o valor nominal investido em uma ou outra iniciativa nos mostra a diferença e o nível de preocupação com uma iniciativa e outra. Talvez o serviço de publicidade seja mais caro do que o de desenvolvimento e treinamento de pessoas, porém não estou aqui para discutir os motivos desta diferença, mas o que eu quero dizer é que não importa o valor ou o percentual investido, mas sim como se investe. O equilíbrio não está em investir valores iguais, mas em encontrar a coerência do que é divulgado na propaganda. Lembre-se: os primeiros clientes de uma empresa são os colaboradores dela, tendo isso em mente, o valor da folha de pagamento não pode compor o valor investido com Treinamento e Desenvolvimento. Pode ser que não sobre orçamento para “comprar” serviços de desenvolvimento e treinamento, mas, investir tempo em ações coerentes com o que é propagado, via treinamentos internos, também é bastante válido. Muitas iniciativas, sem gerar altos gastos, são possíveis se o empresário abrir para a participação e colaboração interna. Poucos querem ouvir as vozes de seus colaboradores e as justificativas que ouço são: “não tenho tempo para isso”; “pessoas são complicadas demais”; “a pessoa deveria dar graças a Deus que tem um trabalho”. São atitudes como essas que contribuem para a incoerência que há entre o discurso da propaganda e a prática.

Revista Espuma – Quais são os problemas decorrentes desta atitude?

Roberta Yono Ebina – As consequências inerentes da incoerência entre o discurso e a prática são: descrença, falta de credibilidade, imagem desgastada com a qual ninguém quer estar vinculada, queda nas vendas, falta de crédito no mercado, fluxo de caixa impactado negativamente, inadimplência etc. Veja o que está acontecendo com o nosso país hoje. Acreditamos nos políticos? Acreditamos nos grandes empresários? Temos visto que a incoerência entre o discurso e a prática impacta um país inteiro, imagina para um

empresário pequeno ou médio? Isto é o início da morte do negócio e reverter a situação demanda muito investimento de tempo, dinheiro e competência.

Revista Espuma – Como os empresários podem e (devem) agir para manter a coerência entre o trabalho com a marca e com os seus colaboradores?

Roberta Yono Ebina – Acredito que o empresário deve ser exemplo da forma como quer que seus colaboradores ajam. Você quer que eles sejam responsáveis e demonstrem engajamento, correto? Mas, como você age com esses colaboradores? Qual a relação que você tem com o seu negócio? Eu tive uma cliente que se queixava da postura dos funcionários. Perguntei o que a fazia manter a empresa e ela me disse: “tenho esse negócio para ter uma renda fixa e estar despreocupada”. Se a relação dela com o negócio é essa, como você acha que os colaboradores vão agir com relação ao trabalho nessa empresa? Se o propósito do negócio é gerar segurança financeira, os colaboradores terão uma relação de segurança financeira com o negócio. Ou seja, se encontrarem outro lugar que, na visão deles, pode ser mais seguro financeiramente, eles trocam. Então, sempre pense qual é o propósito do seu negócio existir. Qual a qualidade da relação que você mantém com o seu negócio? Isto vai servir de exemplo para os seus colaboradores. Não contrate pessoas para “quebrar um galho”, algo do tipo: “pior se eu não tiver ninguém”. A escolha dos seus colaboradores é muito importante. Abra seus ouvidos para participação e colaboração. Não queira que as pessoas sejam como você! Ninguém é! Deixe claras as regras do negócio, o que é ético e o que não é; qual é a razão da existência do seu negócio e por que seus colaboradores são importantes. Esteja disposto a ouvir, sem julgar. Saber demitir também é imprescindível. Não tenha medo dos processos trabalhistas. Se você fez a sua parte não há o que temer. A sugestão é que o empresário estude algumas as leis (fiscais, trabalhistas etc) para não ficar

na dependência de contadores, advogados e poder discutir alternativas no mesmo nível. Ou seja, abra espaço em sua agenda para essas questões e não apenas para pensar em como conquistar mais mercado, novos cliente e tornar a sua marca conhecida.

Revista Espuma – Em relação aos investimentos nos colaboradores, por onde os executivos devem começar?

Roberta Yono Ebina – Devem começar por eles mesmos, investindo no que temos de mais preciso: o tempo. Tempo para pensar na razão de manter o negócio, na qualidade da sua relação com ele, nas pessoas que trabalham nele e como você se relaciona com elas, nos desperdícios que vê e no resultado que você tem. Depois, comece a ouvir o que as pessoas têm a falar da sua empresa. Por que elas trabalham lá? Vá de coração aberto e, se possível, faça você mesmo este trabalho, não delegando a tarefa a ninguém, ao menos que sua imagem não esteja boa e você queira mudá-la. Se não houver um desejo verdadeiro de mudança e de ouvir relatos e opiniões que vão soar desagradáveis e gerar frustração no primeiro momento, não faça nada. Vejo muita empresa ano após ano investir em pesquisa de clima e os assuntos a serem trabalhados são sempre os mesmos. Ou seja, o gasto que se tem e o investimento de mudança acontecem de maneira inadequada ou não são feitos. Invista tempo para analisar e tirar suas próprias conclusões. Se achar que necessita de ajuda externa – uma consultoria, por exemplo – não tenha a ilusão de que ela vai resolver seus problemas! Lembre-se: se o problema está dentro da sua empresa, a solução também está lá! A ajuda de que você precisa, seja ela via consultoria ou interna, deve criar um ambiente de discussões, que facilite e gerencie conversas que muitas vezes são difíceis, mas importantes, pois irão gerar valor ao seu negócio.

Revista Espuma – Você teria algum case que elucide essa coerência entre o trabalho com a marca e com os colaboradores?

Roberta Yono Ebina – Infelizmente, o que algumas empresas

nos EUA, Europa e Japão começaram a colocar em prática há 20 anos, como a indústria de atomatados americana Morning Star, a Southwest Airlines, a Toyota, o banco sueco Handelsbanken e a W. L. Gore, o Brasil começou a discutir há 5 anos. Por aqui, conheço a Semco e a Vagas Tecnologia (vagas.com) que mudaram o modelo de gestão do negócio, empoderando times para a tomada de decisão, tornando as empresas mais enxutas, ágeis e aptas a rapidamente se adaptarem às demandas do mercado, combatendo toda forma de desperdício que não agrega valor ao negócio (desapego ao status do cargo é uma delas). Para isso, no entanto, o empresário precisa primeiro mudar a si mesmo e acreditar que seus colaboradores têm capacidade de dar o seu melhor. E sei de várias outras que estão tentando mudar seu modelo de gestão. Porém, há ainda uma boa parte de empresários que comete alguns equívocos como: acreditar que não precisa mudar e que essa mudança deve vir dos outros; acreditar que “copiar e colar” as práticas de empresas bem-sucedidas será a solução para corrigir tudo que está errado na empresa e, por fim, acreditar que ao contratar uma consultoria para revisão dos processos e implantação de modelos de eficiência será o suficiente para resolver o problema.

Revista Espuma – No Brasil, os empresários têm a consciência de que tudo começa e termina com pessoas? Qual a sua análise e as expectativas?

Roberta Yono Ebina – Acho que muitos empresários brasileiros, especialmente os pequenos, têm essa consciência, mas não sabem ou não querem se dispor a agir sobre isso e acreditam que a conquista de mercado é mais importante.

Revista Espuma – Qual é a mensagem para o mercado?

Roberta Yono Ebina – Entendam por que seu negócio existe, qual a relação que você tem com ele e trate seus colaboradores da mesma maneira que trata seus clientes.