

CNO
Chief Networking
Officer

O líder do futuro



PROJECT management
DESTAQUE

CNO
**Chief Networking
Officer**

O líder do futuro



Neste artigo, debateremos sobre a mudança de paradigma que o mundo moderno apresenta ao mercado corporativo global. Vários desafios e oportunidades encontram-se embebidos nos diversos cenários. Entre os quais destacamos a evolução do modelo corporativo atual para um modelo de empresas que chamamos de “virtual agile global networking enterprise”. A transição desses modelos será feita através de um projeto de Gestão de Redes de Negócios cujo arquiteto é o CNO – Chief Networking Officer, o líder do futuro.



Octavio Pitaluga

CNO da TEN – Top Executives Net



Caminhamos a passos largos em direção da sociedade do conhecimento, da comunicação e do entretenimento. Conhecimento é poder no momento da tomada de decisões. Comunicação apropriada é o que une as pessoas. Entretenimento é com certeza um fator de interesse comum a todos os povos independentemente de raça, cor, credo e ideologia política.

As diversas tecnologias disponíveis no mercado permeiam e potencializam todos os três pilares. A internet é uma realidade há vários anos. Empresas foram criadas e se sustentam com base na mesma. A penetração de banda larga tem crescido no mundo inteiro de forma exponencial nos últimos anos. Os celulares já ultrapassam a barreira dos 100 milhões de usuários no Brasil. A sociedade está cada vez mais móvel, ágil e dinâmica.

Imagine um cenário não tão distante dos dias de hoje visto que todos os recursos para implementação do projeto já estão generosamente disponíveis no mercado. Refiro-me a mudança de paradigma no mundo corporativo. Países e, por conseguinte, suas respectivas empresas, devem estar preparados para competir no âmbito global. A diferença é que as tecnologias de custo cada vez mais acessíveis tornaram o mundo plano. Uma empresa pode tornar-se conhecida mundialmente muito rápido independentemente do seu faturamento e, conseqüentemente, acelerando o valor de suas marcas.

Assistimos cada vez mais o surgimento de empresas virtuais, ágeis, globalizadas e organizadas em forma de redes de negócios – **virtual agile global networking enterprises**. Essas empresas apresentam baixo custo operacional, competitividade global em termos de preços, pronta alocação de recursos específicos para atender a demanda customizada de cada novo projeto, alta lucratividade e rápida implementação de cada novo desafio. As corporações atuais podem perfeitamente se adaptar a esse novo desafio pela competitividade. A questão na verdade é extremamente simples. Basta um simples

rearranjo dos componentes e uma sutil, mas, ainda assim, fundamental mudança de paradigma no que tange ao “como fazer”.

Gestão de redes de negócios é um processo no qual o CNO – Chief Networking Officer – cria uma equipe de gestão de redes de negócios que desenvolverá um projeto envolvendo todos os demais setores da organização objetivando uma maior eficiência nos recursos existentes e, por vezes, adormecidos nas redes que cercam a empresa gerando ganhos mútuos a todos os parceiros. Todos os recursos necessários para a implementação dos projetos encontram-se nas redes. Se os recursos não estão disponíveis é por que eles não foram suficientemente bem identificados, mapeados e prontamente disponibilizados.

O projeto de gestão de redes de negócios pode ser sumarizado em seis etapas a saber: (1) definição do CNO e respectiva equipe de gestão de redes de negócios; (2) alinhamento de metas, fatores de sucesso e riscos; (3) definição dos ganhos mútuos; (4)

avaliação do status atual das parcerias; (5) gerência de cada rede propriamente dita; (6) plano de ação. Vejamos cada uma dessas etapas.

Tudo começa com a definição do líder do projeto, que por sua vez, escolherá a sua equipe de colaboradores mais próximos muito embora todos na organização participarão em maior ou menor grau da implementação bem-sucedida do projeto de gestão de redes de negócios. Recomenda-se que a equipe de gestores de redes seja formada pelos atuais titulares de cada área e.g.: diretor comercial será o gestor da rede de clientes, o diretor de compras será o gestor da rede de fornecedores e assim por diante. A sutil mas fundamental diferença será que eles atuarão como coach e facilitadores, de seus subordinados internos e de seus parceiros externos.

A primeira mudança de paradigma é o entendimento de que a verdadeira estrutura da empresa não é mais piramidal, mas matricial na qual o centro de decisão da empresa criou uma comunidade ao seu redor. Essa comunidade é composta por cada uma das redes de negócios que cercam a empresa e, conseqüentemente, influenciam os rumos da empresa. Entre as principais redes de negócios destacamos funcionários, conselho, clientes, fornecedores, mídia, governo, associações, competidores, mundo acadêmico, investidores, alianças estratégicas e comunidade local.

Juntamente com sua equipe, o Chief Networking Officer gerenciará o ambiente das redes de negócios de forma centralizada. Ele resolverá eventuais problemas de conflito e promoverá o alinhamento dos interesses. Será o contato direto embora não primário, estando pronto a assumir a gestão da parceria com qualquer integrante das redes na ausência do gestor primário. Ele mapeia e organiza todos os recursos existentes nas redes, i.e., contatos, experiências, casos de sucesso, conhecimento, competências e oportunidades. Por fim, ele forma parcerias de longo prazo com ganhos mútuos justos e definidos com cada integrante das redes de negócios.

O CNO é um líder servidor. Ele se preocupa com o autodesenvolvimento de cada um dos integrantes das redes capacitando-os a atingirem as metas acordadas. Sua liderança não é imposta, mas conquistada. A única rede que pode ser diretamente impactada pelo CNO é a rede de funcionários. Todas as demais estão fora de seu controle direto, mas não fora de sua área de influência. Daí considerar o CNO como o líder do futuro, pois ele conquista o reconhecimento de todos os pares das diversas redes que cercam sua empresa-comunidade criando uma forte relação de interdependência entre as partes e forte sinergia com o todo. O CNO é o estrategista e arquiteto do projeto de gestão de redes de negócios atuando como coach e treinador na suave implementação do mesmo na transição para o modelo de virtual agile global networking enterprise interna e externamente. Para que esse projeto tenha pleno sucesso, o CNO deve possuir amplo trânsito entre todos os departamentos.

A descrição de sua posição poderia ser resumida como um pensador estratégico de elevado código de valores éticos e morais. Dono de uma inabalável credibilidade dentro do mercado. Profissional movido a desafios e extremamente hábil ao gerenciar parcerias. Também é essencial possuir uma capacidade de comunicação clara e objetiva que oriente o desenvolvimento dos profissionais ao seu redor. Esse executivo deverá ser bastante criativo e participativo buscando harmonizar os diferentes interesses, expectativas e necessidades

dentro das redes. Para tanto, experiência em negociações e profundo conhecimento sobre sua empresa são diferenciais relevantes além de amplo conhecimento do mercado e de estar absolutamente focado no core-business da empresa. Finalmente, conhecimentos da metodologia de coaching são bastante úteis ao gerenciar pessoas.

Tendo a rede funcionários como ponto de partida, o objetivo maior do CNO ao definir sua equipe de gestão de redes de negócios e iniciar a implementação do projeto é melhorar a qualidade das parcerias, aumentando a confiança e compromisso entre as partes envolvidas. Em paralelo, assistiremos ao fortalecimento da marca da empresa e, por conseqüência natural, aumentando o volume, freqüência e valor dos negócios e da própria empresa-comunidade. Os benefícios reverterão em prol de todos os integrantes das redes. Esse ciclo virtuoso permitirá um rápido aumento de valor da organização no mercado.

Na segunda etapa do projeto de gestão de redes de negócios, teremos a definição interna da organização de suas metas e submetas vis a vis tempo definidas, além de seus fatores de sucesso e fatores de risco para cada departamento e projetos específicos. Essa etapa é fundamental para a perfeita e suave negociação dos ganhos mútuos com cada um dos atores das respectivas redes. Quanto mais minucioso e aprofundado for esse trabalho mais eficiente e rápida será a negociação com os parceiros e implementação do plano de ação comumente acordado. O CNO e sua equipe possuem um arsenal de perguntas poderosas a serem endereçadas aos demais colaboradores no sentido de gerar um rico material baseado no conhecimento e experiência de todos.

Em seguida, iniciam-se as negociações de ganhos mútuos que essencialmente contemplam os três pilares mencionados anteriormente: metas, fatores de sucesso e risco. Entretanto, é de fundamental importância que se observem necessidades, expectativas e vontades de cada rede em separado. Os clientes buscam respeito, qualidade de produto e/ou serviços, preço justo, facilidade de pagamento além de entrega imediata, apenas para citar alguns. Já os integrantes da rede mídia buscam conteúdo interessante que capture a atenção da audiência, permanente atualização com novos fatos, grandes números e acontecimentos que cerquem o mundo corporativo e se possível, alguma informação privilegiada ou em primeira mão. E assim por diante, uma vez mapeada cada rede de forma genérica, comece a pensar em cada um dos seus integrantes ali listados e no estilo de negociação e histórico de negociações anteriores.

Nesse momento é que inicia a quarta etapa com avaliação do status atual de cada parceria. Recomenda-se criar um sistema simples de pontos, valores e critérios subjetivos como forma de mensuração desse status. Esse é o momento em que reflete sobre os atores que atualmente compõem as suas redes e os integrantes ideais das mesmas. Caso exista algum membro ideal com o qual ainda não se tenha o devido contato, esse é o momento de identificar esse profissional. Várias perguntas precisam ser respondidas como dados sobre o relacionamento entre os negociadores, histórico dessas negociações no tempo, casos de sucesso alcançados até o momento, potencial de expansão daquela parceria específica.

A gestão de redes de negócios propriamente dita traz um componente vital para o sucesso de todo o projeto: negociação ganha-ganha. Jamais será possível manter a harmonia na rede se os negociadores entrarem na mesa com o espírito de que alguém tem que ganhar e alguém tem que perder e que seja a empresa do outro lado da mesa. Esse é a primeira tentação que deve ser sumariamente eliminada. Talvez esse seja o maior desafio para grandes corporações ao negociar com fornecedores bem menores. Vale destacar que os ganhos nem sempre são de ordem financeira, mas existem diversas formas criativas de se capitalizar nos resultados dessas negociações. Quanto melhor for o entrosamento e confiança entre as partes, mais freqüentes, de maior volume e melhor resultados para todos serão as negociações.



Figura 1. Rede de Negócios.

A última etapa é a efetiva implementação de um plano de ação de curto, médio e longo prazo para cada rede e seus respectivos atores. Normalmente, recomenda-se começar esse projeto negociando com a rede sobre qual empresa possui maior poder de influência, funcionários. Além de estar mais facilmente acessível, existem diversos e valiosos contatos com diversos profissionais que compõem outras redes que estão completamente adormecidos pela simples razão de ninguém ter perguntado nada. Mais uma vez, o Chief Networking Officer se faz presente. Dado todo seu destacado valor na organização, esse profissional possui o poder de influência necessário para solicitar essa gentileza na medida em que os colaboradores estão devidamente treinados e entendem perfeitamente os benefícios para suas carreiras ao contribuir com a implementação do modelo.

O plano de ação que será definido para cada rede traz como pontos em comum como definir o objetivo de cada ação específica, seu estilo e formato, a freqüência com a qual a mesma deverá acontecer, seu público-alvo envolvido e local, seja ele físico ou mesmo virtual. Como resultado, teremos um calendário de atividades ao longo do ano. Entretanto, periodicamente, deve-se fazer uma reavaliação e ajuste de percurso com relação às metas e submetas, prazos, ações e demais atividades relacionadas num mecanismo constante de autodesenvolvimento humano e profissional além de melhoria contínua dos processos internos. Obviamente que as comemorações e premiações devem não apenas existir como ser amplamente comunicada e publicamente concedida de acordo com o calendário em vigor.

Mais uma vez, faz-se imperativa a li-

derança incontestável do CNO e de sua equipe de gestores de redes de negócios no sentido de traduzir todo o conhecimento embebido em cada colaborador da empresa em ações claras e precisas gerando um resultado positivo para todos os níveis da empresa. Assim, a empresa estará perfeitamente apoiada nos três pilares que nortearam o mercado no futuro: conhecimento, comunicação e entretenimento.

Os benefícios da implementação do projeto de gestão de redes de negócios para as organizações são diversos. Como ilustração, selecionamos alguns valores de alto valor agregado sejam eles tangíveis ou intangíveis. Pensando na própria equipe interna, cria-se um bom ambiente de trabalho com valorização do profissional que facilitará a atração e retenção de talentos. No que tange aos diversos atores nas mais diversas redes, teremos um aumento da transparência e confiança na parceria com diversas redes e entre as partes envolvidas. Observa-se o desenvolvimento humano e de uma “cultura ganha-ganha” que consolide essas parcerias no longo prazo. Após diversas rodadas de negociação e de aprendizado mútuo, verifica-se o alinhamento das metas, fatores de sucesso e risco entre os parceiros. Conforme enfatizado anteriormente, teremos uma redução no custo e ciclo de prospecção de negócios resultando em aumento da rentabilidade em cada parceria. A comunicação interna e com diversas redes melhora significativamente trazendo eficiência, redução de custos e rápida implementação dos projetos. Por fim, é possível alcançar ágil mapeamento dos recursos necessários a expansão de novas linhas de negócios nos âmbitos nacional e global.

Para finalizar, vejamos um caso de sucesso recente de uma empresa totalmente baseada na internet que exemplifica bem a importância da gestão de redes de negócios no mundo moderno. Na época em que a E-Bay decidiu comprar a Skype, verificou-se que o software gratuito da Skype tinha sido baixado cerca de 140 milhões de vezes do qual cerca de 20 milhões de usuários eram leais ao produto e marca. Pessoas que acessam o Skype todos os dias. E-Bay reconheceu então o forte senso de comunidade ao redor da marca e da empresa Skype. Avaliaram apenas os 20 milhões de membros considerados leais a “empresa-comunidade” Skype em U\$ 150,00/cada, o que resultou no preço de compra de U\$ 3 bilhões. Vale notar que apenas a rede de clientes foi avaliada. Nenhuma das demais eventuais parcerias foi levada em consideração no valuation do Skype. O caso do Skype nos leva a algumas rápidas reflexões:

- Se sua empresa é uma comunidade, qual é o valor da sua comunidade?
- Como essa comunidade está organizada e mapeada?
- Como e quando você mensura a (des)valorização da comunidade através do tempo?
- Você usa essa mensuração no cálculo do valuation de sua empresa?
- O que sua empresa está fazendo sobre isso?

Nesse sentido, as ferramentas tipo comunidades de negócios on-line abertas e/ou fechadas existentes no mercado mostram-se bastante valiosas e práticas. Essas plataformas podem ser abertamente usadas ou podem até mesmo ser desenvolvidas pela sua própria equipe de tecnologia de forma supercustomizada para cada empresa.

E o futuro, quando começa? Mais do que uma questão de tempo, o futuro é uma questão de atitude e de escolha. O meu já começou há dois anos quando assumi a posição de Chief Networking Officer e comecei a implementar meu próprio projeto de Gestão de Redes de Negócios nas minhas atividades profissionais.

E você, caro leitor, acredita que o projeto de gestão de redes de negócios e ter um Chief Networking Officer como gerente desse megaprojeto possa trazer grandes benefícios à sua organização no médio e, principalmente, longo prazo? Estarão os atuais líderes de sua empresa suficientemente maduros e prontos para tomar essa atitude de redesenhar o futuro de seu empreendimento por uma gestão mais eficiente de suas redes? Deixo aqui o meu convite-desafio para desenhar um projeto semelhante para sua carreira profissional e seus negócios. **MPM**



SOBRE O AUTOR

Octavio Pitaluga, CNO
Chief Networking Officer da TEN – Top Executives Net (<http://www.topexecutivesnet.com>) e da Net-bridges (<http://www.net-bridges.com.br>)

Gestor de redes de negócios, coach de negócios certificado, palestrante e facilitador. No mundo corporativo, teve passagens pelo Grupo Tele2 Europe como diretor de Marketing e Vendas Europa da subsidiária de processamento de transação eletrônica, 3C Communications, responsável por operações em até 17 países e quatro unidades de negócios na Europa Ocidental. Trabalhou também na Seara Alimentos (Grupo Cargill) e Kanematsu do Brasil. Possui MBA/MBI pela RSM Erasmus University, Holanda e especialização em Comércio Exterior pela UFRJ/CEEX. Possui formação acadêmica e experiência profissional em Comércio Exterior e em Marketing de Tecnologia com exposição internacional de negócios em mais de 25 países. Tem relevante presença nas plataformas de networking on-line com um número muito amplo de contatos no Brasil e no exterior. Idiomas: Português, Inglês, Espanhol e Japonês (intermediário).

R E V I S T A
.....
mundo **PM**
Project Management

**Artigo original publicado na
Edição 015 MundoPM Jun/Jul 2007**

www.mundopm.com.br

**ARTIGO LICENCIADO A
Octavio Pitaluga**