



# hsm

management

## GESTÃO DE PROJETOS ORIENTADA A MUDANÇAS

Ágeis como street dancers mas usando métodos tradicionais também, PMOs migram dos processos para a performance. *Dossiê* mostra como



# INOVAR POR UM FUTURO COR DE ROSA

ENTRE 2016 E 2021, A COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA FEZ UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, E DIFERENTE | POR ADRIANA DELAFINA DE OLIVEIRA E LUÍS RASQUILHA

**O**s negócios nem sempre são cor de rosa. Às vezes, são cor de orquídea, de girassol, de crisântemo, de gérbera etc. Tem sido assim ao longo dos nossos 30 anos, e hoje a Cooperativa Veiling Holambra (CVH) se tornou o mais importante centro de comercialização de flores e plantas da América Latina, responsável por boa parte do abastecimento do mercado nacional.

Concentramos a produção de cerca de 400 cooperados da macrorregião da cidade de Holambra e outras regiões do interior paulista, e funcionamos mais ou menos como uma bolsa de valores, em diferentes sistemas de comercialização:

- Klok, nosso leilão reverso, é um veículo importante de formação de preços no mercado brasi-

leiro. Inclui o LKP (Lance Klok Precificado), um recurso inédito nesse tipo de comercialização, acessível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Permite ao cliente visualizar todo o estoque de produtos disponível no leilão e garantir, antecipadamente suas compras, antes da disputa acirrada do Klok. Está disponível não só presencialmente, mas também para compras a distância.

- Veiling Online é um canal de vendas digital dinâmico, que permite aos nossos fornecedores exporem seus produtos em uma vitrine virtual, 24 horas por dia, 7 dias por semana.
- E as vendas diretas em setor de intermediação de produtos, com o fechamento de negócios diários e contratos de fornecimento para curto, médio e longo prazos.

Apesar da jornada de crescimento constante nessas décadas, a Cooperativa Veiling Holambra percebeu, entre 2015 e 2016, que havia um tema novo impondo diferentes exigências para as organizações, ela inclusive: a transformação digital. O sentimento sobre esse ser um caminho inevitável foi tomando posse de modo gradual da gestão e do conselho de administração, e iniciamos projetos que poderiam levar a CVH a outros patamares de desempenho – a manutenção do ritmo de crescimento, em um primeiro momento, e um crescimento maior e mais sustentável, mais tarde.

Logo entendemos que, nessa jornada de transformação, havia a necessidade de criar um ambiente no qual as pessoas pudessem ampliar sua mentalidade digital, adquirir competências relevantes para o desenvolvimento do mercado e melhorar a experiência do cliente. Entendemos também que tudo isso precisaria estar apoiado em um planejamento estratégico integrado dos cooperados.

O diagnóstico do negócio no ponto de partida era o de uma cooperativa focada em eficiência operacional, com ações departamentalizadas e fortalecidas em silos, e com missão, visão e valores desatualizados em relação ao contexto organizacional e até ao mercado dos novos tempos. Havia necessidade evidente de um novo posicionamento estratégico que levasse em conta as tendências de futuro.

A gestão enumerou, então, os maiores desafios a endereçar. O principal era buscar ferramentas para fazer planejamento estratégico de médio e longo prazos que estivesse em sintonia com o novo ambiente digital. Em paralelo, sabíamos que era preciso criar um ambiente de confiança, motivação, colaboração, responsabilidades e metas, para garantir o sentimento de pertencimento e a participação de todo o nosso ecossistema no planejamento – ou seja, de colaboradores, clientes e cooperados. Também era mandatário um grande envolvimento de todo o conselho de administração, dos executivos e de seus potenciais sucessores para garantir a execução do plano estratégico, que, prevíamos, deveria durar alguns anos.

## A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO

A jornada foi iniciada em 2016, em duas etapas. Começou com um conjunto de treinamentos com a alta liderança com o intuito de conscientizar para a mudança em curso e prevista no mundo, no mercado e nos negócios. Um processo de mudança

## FATOS E NÚMEROS DA CVH

**Origem:** os primeiros imigrantes holandeses chegaram à região em junho de 1948, por iniciativa da Associação dos Lavradores e Horticultores Católicos da Holanda, segundo o site do IBGE. Vinham fundar um núcleo de imigrantes daquele país, que recebeu o nome de Holambra, acróstico de Holanda, América e Brasil.

**Produção:** cerca de 400 produtores cooperados cultivam flores e plantas na macrorregião.

**Veiling:** a bolsa de flores (veiling, em holandês) funciona em Santo Antônio da Posse, cidade vizinha. As vendas são realizadas em um sistema de leilão reverso: adquire o lote de flores o comprador que fizer um lance mais rápido, não com o valor maior. Pregões acontecem de segunda a sexta-feira, das 6h às 10h.

**Kloks:** todas as movimentações de lances e remates dos lotes podem ser observadas em quatro kloks, painéis eletrônicos similares aos das bolsas de valores que apontam as cotações dos produtos e informações de cada lote.

**Brokers:** atacadistas, supermercados, garden centers, floriculturas, paisagistas e decoradores. Na tribuna, há 446 terminais de compra.

**Movimento:** é negociado o equivalente a 1 milhão de unidades de flores por dia. Os lotes ficam guardados em 7,7 mil m<sup>2</sup> de câmara fria.

como o pretendido começa sempre pelas pessoas e, de maneira intensa e colaborativa, a gestão iniciou uma trilha de conhecimento sobre conceitos de gestão alinhada por tendências, complementada com um conjunto de workshops práticos para primeiras aplicações dos conceitos ao negócio.

Para que fosse uma jornada consistente, os participantes se comprometeram com sessões longas (de 6 horas de duração) e regulares, a cada dois ou três meses, visando a conscientização sobre a necessidade de mudança. O combinado era não sair adotando mudanças radicais, porque não funcionariam. O que faríamos era incorporar gradualmente os conceitos do treinamento e convertê-los em práticas ajustadas à nossa realidade.

Em 2018 deu-se início a uma jornada mais intensa de planejamento estratégico, com o uso da metodologia SBB, da Inova Consulting. O SBB [designação de *Strategic Building Blocks*, veja quadro nas próximas páginas] pode ser definido como um framework de planejamento estratégico prospectivo, ou seja, constrói o entendimento e a decisão estratégica do negócio com base no mapeamento de cenários futuros e da análise de tendências relevantes.

# O FRAMEWORK SBB

## Uma metodologia que propõe um planejamento estratégico prospectivo | por Luís Rasquilha

A Cooperativa de Holambra contratou conosco, na Inova Consulting, a metodologia Strategic Building Blocks (SBB), que propõe fazer um planejamento estratégico prospectivo. Sua estrutura é composta de três blocos: auditoria estratégica, carta visão e execução estratégica. O framework leva em conta as tendências do mercado e faz exercícios de futurismo (usando metodologias de prospectiva e foresight) para gerar a inovação na empresa. Cada bloco requer a descoberta dos elementos listados na figura ao lado.

O SBB deve ser aplicado em sessões de trabalho com a alta gestão da empresa – a recomendação é realizar 10 sessões de 8 horas cada, precedidas de um ciclo de palestras de alinhamento de conceitos em uma lógica colaborativa.

**LUÍS RASQUILHA** é o CEO da Inova Consulting, consultoria responsável pelo framework SBB, que fez a transformação com a CVH.

### MOMENTO 1 - 6 HORAS (ALINHAMENTO DE CONCEITOS E ENGAJAMENTO DO TIME):

- Palestra 1 - Viagem ao Futuro. O início de uma nova era. Cenários para 2030 e as empresas do futuro.
- Palestra 2 - Global Trends 4 Business. Como as tendências inspiram a gestão da mudança.
- Palestra 3 - Transformação Digital. O caminho para as empresas biônicas.

MOMENTO 2 - 3 DIAS		DIA 1	DIA 2	DIA 3	REUNIÃO CHECK POINT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria, validação e aperfeiçoamento do conhecimento existente e do trabalho já desenvolvido; Construção dos mapas de tendências e da visão futura do negócio.</li> </ul>	Conteúdo	Visão futura global; timelines futuras dos negócios (pesquisa prospectiva).	Quatro quadros: megatendências, tendências comportamentais, de negócios e emergentes. Impacto dos vários níveis de tendências nos negócios.	Modelos mentais dominantes na empresa e como elaborar a gestão de mudança (change management).	Com diretoria.
	Entregáveis	Matriz STEEPH; timeline ajustada do negócio, com visão futura 2020-2025 e cenário 2035.	Mapa de tendências do negócio.	Quadro de oportunidades futuras e possibilidades de atuação.	Avaliação do andamento da estratégia e validação com diretoria executiva e conselho de administração
MOMENTO 3 - 3 DIAS		DIA 1	DIA 2	DIA 3	REUNIÃO CHECK POINT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta com visão, missão, valores, propósitos e apostas estratégicas.</li> </ul>	Conteúdo	Revisão das declarações institucionais e descrição da carta visão considerando missão, visão, propósito e apostas estratégicas para o período temporal definido.	Definição das apostas estratégicas do negócio, identificando sponsors para cada uma das apostas.	Consolidação das apostas estratégicas e trabalho sobre os projetos definidos. Visão sobre recursos necessários e resultados previstos no período, considerando a modelagem financeira.	Com diretoria.
	Entregáveis	Carta Visão superior: trendmap e declarações institucionais.	Carta Visão inferior: apostas estratégicas e projetos por aposta.	Planejamento estratégico global e consolidado.	Avaliação do andamento da estratégia e validação com diretoria executiva e conselho de administração
MOMENTO 4 - 4 DIAS		DO DIA 1 AO DIA 4			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias revisadas e orientação para o desdobramento em táticas e planos de ação, com KPIs de medição e controle de avanço.</li> </ul>	Conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho prático sobre os planos de ação táticos considerando objetivos, ações, recursos, cronograma, entregáveis e resultados para cada ano de atuação, considerando análise orçamentária geral e específica.</li> <li>2. Definição da implementação de métricas de acompanhamento de performance.</li> <li>3. Mapeamento de touch points para avaliação e correção de rota.</li> </ol>			
	Entregáveis	4. Preparação do documento final e apresentação à diretoria.			

O SBB da CVH durou dois anos, 2018 e 2019, e definiu não só os principais cenários e tendências relevantes ao nosso negócio como também desenhou nosso caminho futuro do ponto de vista de apostas estratégicas e respectivos planos de ação. Foi mais uma jornada de transformação para a nossa cooperativa. Começamos a fazer a revisão de missão, visão e valores – alinhados ao novo contexto estratégico. Nossa missão passou a ser “Fortalecer e inovar os negócios de flores e plantas, com produtos e serviços de qualidade, despertando nas pessoas bem-estar e emoção”. A visão virou “Ser a re-

ferência e o melhor parceiro na geração de negócios e comercialização de flores e plantas do Brasil” (afinal, trata-se de uma das 400 maiores organizações de agronegócio do País).

E os valores abraçados foram: espírito cooperativista e empreendedor; valorizar as pessoas; relacionamento éticos e transparentes; responsabilidade social e ambiental e excelência no que faz.

Definimos também um número robusto de apostas estratégicas, traduzidas em projetos que foram priorizados pela matriz GUT, a matriz de priorização da resolução de problemas criada por Charles Kepner e Benjamin Tregoe,

que classifica os problemas por gravidade, urgência e tendência. Determinamos os OKRs, objetivos de resultados-chave, métrica popularizada pelo Google, definimos o responsável de cada projeto e a alocação de recursos.

## O FUTURO COMO GUIA

Seis iniciativas que adotamos deixam clara a relação entre nossas apostas e as tendências:

**1. Criamos a linha de plantas purificadoras de ar: “Plante ar puro”.** Cientificamente, elas absorvem o ar poluído além do que acontece normalmente, diminuindo a ansiedade, combatendo o estresse e melhorando a qualidade de vida. Em ambientes de 6m<sup>2</sup> a 20m<sup>2</sup>, é perceptível a diferença com e sem a presença de uma planta purificadora. Isso corresponde às tendências de urbanização (apartamentos menores), urban jungle (aproximar a natureza para dentro de casa) e ecossustentabilidade.

**2. Produtos de jardinagem e decoração de casa assumiram papel mais importante no portfólio.** Dividir a casa em espaços para trabalho e para relax, redecorando-a, ganhou força. A tendência de home office já era forte mesmo antes da pandemia, mas o confinamento lhe deu tração.

**3. O desenvolvimento de pessoas ficou mais relevante.** A CVH realizou 13.147 horas de treinamento por ano pensando nos públicos cliente, cooperado e colaborador, que representam 1,4 mil pessoas, o que significa um investimento médio superior a 9h por pessoa. Isso corresponde à tendência do lifelong learning, a atualização permanente. Alta gestão e conselho deram o exemplo.

**4. A satisfação do colaborador ganhou um olhar mais atento.** Em consonância com a tendência de focar a employee experience, mudamos práticas, e as pesquisas regulares de clima e e-NPS, entre outras, apontam melhoria constante.

**5. Ter uma pegada sustentável tornou-se também prioridade.** Adotamos soluções de energia solar, tanque de captação de águas pluviais, máquina para higienização das embalagens retornáveis (material circulante), coleta seletiva, gerenciamento eletrônico, economia circular (os produtos não comercializados são transformados em insumos e seus potes, reutilizados), e renovação do ar interno, entre outras ações.

**6. Investimos na venda de flores online.** Os crescimentos substanciais ano após ano – inclusive um avanço de 5% em 2020, na pandemia.



Para tudo isso ser possível, foi de extrema importância alinhar estratégia com governança. O planejamento estratégico passou a fazer parte das metas dos principais executivos – em implementação dos planos de ação –, o que fortaleceu a passagem da ideia à prática. Enquanto escrevíamos esse texto, a CVH atendia a 91% das melhores práticas de gestão e governança em cooperativas e concorria ao prêmio da Fundação Nacional da Qualidade (PDGC/FNQ), cujo resultado sai em outubro.

ESTE ANO ATUALIZAMOS A ESTRATÉGIA ATÉ 2025, revisitando o mapa de tendências e as apostas. A performance cada vez melhor e o exercício de atualização nos dão convicção de que as apostas definidas em 2018 estavam corretas. Também acertamos em abraçar uma nova forma de pensar a atuação em longo prazo – mudanças de diretores e conselheiros contribuíram com isso. Afinal, vamos viver o resto da vida no futuro; as empresas devem entender isso, olhar para frente e agir. ∞



ADRIANA DELAFINA DE OLIVEIRA é a líder de planejamento estratégico da CVH desde 2014 e responsável por recursos humanos e cultura organizacional.