Programa de Desenvolvimento de Líderes da Agrária, Capal, Castrolanda e Frísia, com o ISE Business School

Três casos, um mesmo caminho de raciocínio

Não precisa ler os originais: cada caso começa pela história em 2 minutos e segue num quadro de quatro passos. Clique num cartão para abrir o argumento; anote ao lado.



Feito a partir de 3 casos lidos na íntegra, a transcrição da aula do ISE em São Paulo, o método oficial do ISE e o modelo do IESE sobre motivação e decisão. Preparado por Ralph Jobbins, novembro de 2026.

Antes dos casos

O fluxo de raciocínio do IESE, e o que os professores cobram de verdade

O método do caso, criado em Harvard e usado pelo IESE e pelo ISE, coloca o participante no lugar de quem decide. O ISE descreve três fases e, em cada uma, o mesmo caminho de quatro passos. A aula de São Paulo mostrou o que os professores exigem em cada passo: menos opinião, mais estrutura.

este material

Fase 1

Estudo individual

Você no centro da decisão, num momento-chave. O desafio é ter a sua própria linha de raciocínio e uma posição.

guia do grupo

Fase 2

Reunião de equipe

Equipes heterogêneas expõem análises. Cada um reafirma a própria linha ou a enriquece com a do grupo.

Fase 3

Sessão plenária

O professor conduz com rigor de método e confronta as soluções. Alinham-se conceitos, decisões e riscos.

Fases e passos conforme a página oficial do ISE sobre o método do caso e o vídeo institucional da escola (links em Fontes).

Passo 1
Análise dos fatos

O que eu sei, o que é leitura de alguém, e que número muda a decisão?

> *"Isso daqui é um juízo de valor." Prof. César*

Armadilha: adjetivo sem evidência.

Passo 2
Definição do problema

Qual decisão, de quem, e o que é sintoma e o que é causa?

> *"É sempre a sua opinião, justamente porque você é o decisor." Prof. César*

Armadilha: resolver o problema do personagem errado.

Passo 3
Análise das soluções

Quais alternativas reais, com que critérios e pesos, e apoiadas em que premissas?

> *"A qualidade da decisão é muito baseada na qualidade das premissas." Prof. Fernando*

Armadilha: defender a opção sem dizer o critério.

Passo 4
Síntese da decisão

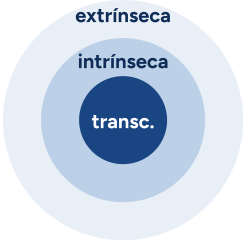
O que decido, como executo, e o que me faria mudar de ideia?

> *"Mais importante que a decisão em si é o processo de tomada de decisão." Prof. Fernando*

Armadilha: decisão sem plano de ação.

Lente do IESE, 1

Três camadas de motivação



- **Extrínseca:** o que recebo (salário, bônus).
- **Intrínseca:** o que o trabalho me dá (aprender, gostar de fazer).
- **Transcendente:** o efeito do meu trabalho em outros.

Modelo de Juan Antonio Pérez López, base dos cursos de direção de pessoas do IESE. Central em Manny's.

Lente do IESE, 2

Três critérios para uma decisão

- **Eficácia:** o resultado que a decisão produz.
- **Atratividade:** o que ela faz com quem executa (aprendizado, satisfação).
- **Unidade:** o efeito na confiança e na identificação das pessoas com a organização.

Decisão que olha só para eficácia corrói as outras duas, e a conta chega depois.

Mesmo autor. Usado nas matrizes de critérios deste material.

Lente do IESE, 3

Organização formal e organização real

- **Formal:** o organograma, o plano, o bônus, o piloto aprovado.
- **Real:** quem as pessoas seguem, o que elas temem, o que elas de fato fazem.

Nos três casos o desenho formal está certo no papel. A pergunta é o que a organização real faz com ele.

Como usar 45 minutos de grupo

O grupo não precisa chegar a uma resposta. Precisa chegar à plenária com um diagnóstico defendido, critérios explícitos e uma posição que aguente contraponto.

5 min	10 min	15 min	10 min	5 min
posição de cada um	fatos e problema	alternativas, critérios, premissas	posição e plano	plenária

Rodada às cegas

cada um diz sua posição antes do debate

Papéis

quem conduz, o tempo, o advogado do diabo, quem anota

Três perguntas

fato ou leitura? qual o critério? quanto custa?

Para a plenária

uma tese, dois números, uma dúvida

!

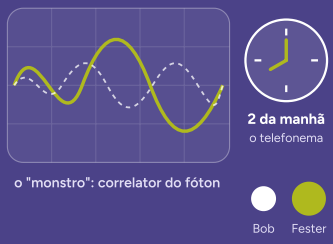
Não seja o Fester do grupo

Quem chega com o caso destrinchado tende a dominar a conversa e a calar quem não acompanhou. É exatamente o que acontece no laboratório de Bob Knowlton. Use este material para perguntar, não para dar a resposta. Quem fala pouco costuma ter a objeção que o professor vai levantar na plenária.

Caso 1, Direção de pessoas e liderança

Bob Knowlton

Um chefe de projeto recém-promovido recebe um cientista brilhante e difícil, contratado pelo chefe dele. O grupo racha e Bob sente que perdeu a liderança. O que ele deve fazer?



IESE FH-659-PB, Parte I, Prof. Maximilian B. Torres, a partir de caso do MIT/HBS, Laboratórios Simmons

O caso em 2 minutos

Tudo o que você precisa saber para discutir, sem ler o original.

1 A ideia

Bob está há dois anos nos Laboratórios Simmons. Testando peças esquecidas, tem a ideia do "correlator" do fóton. Jerrold, chefe superior de projetos, cria um projeto e faz de Bob o chefe.

2 O visitante

Numa noite, Simon Fester entra no laboratório e comenta os gráficos com termos que Bob não conhece ("superfície de Jennings"). Bob fica desconfortável.

3 A contratação

Jerrold contrata Fester e o põe no grupo de Bob "por um tempo", sem papel definido. Bob diz "espero que fique", querendo o contrário. À esposa, diz que Fester parece "o tipo que tem que aparecer como gênio duas vezes por dia".

4 2 da manhã

Fester liga de madrugada: resolveu o problema em que Link, o matemático, estava travado havia um mês, e mostra falhas num experimento anterior.

5 A reunião

Bob propõe um problema que o grupo deu como impossível. Fester o reabre na hora e ironiza o trabalho em grupo: "alto nível de mediocridade".

6 O racha

Fester passa a dominar as reuniões, que vão sendo suprimidas. É rude com quem não acompanha, e impaciente até com Jerrold. Davenport e Oliver se sentem inúteis. Bob só elogia Fester a Jerrold.

7 Agora

Jerrold pergunta se Davenport e Oliver vão continuar. Bob se pergunta se o brilho de Fester compensa o grupo que se desfaz, e não sabe o que fazer.

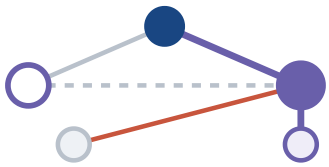
Antes de ver a nossa leitura

Pense sozinho e anote na coluna ao lado. O grupo vale mais com posições diferentes.

1. Qual é o problema de Bob, numa frase?
2. Com quem Bob deveria falar primeiro, e por quê?
3. O que você faria no lugar de Jerrold?

1 Fatos

Quem fala com quem



? ? ? ? ? ?

6 frases: fato ou leitura de Bob? Teste antes de ver a resposta.

diz ≠ sente

4 vezes Bob diz uma coisa e sente outra

2 Problema

O problema

É de papel, não de Fester

Fester rude · reuniões vazias

Bob não fala com Jerrold · papel indefinido

Na ordem certa

problema? · papel de Bob?

com quem? · qual acordo?

3 Soluções

Matriz: mude notas e pesos

Redesenhar	**25**
Afastar	11
Conter	10
Calar	7

4

premissas por trás do medo de Bob

Como o silêncio vira crise

4 Decisão

Posição

Primeira conversa: com Jerrold

As três conversas

semana · próxima · 1 mês

CA

Olhar de conselho

carreira em Y: cientista principal sem chefiar

Minhas anotações sobre Bob Knowlton

Ficam salvas neste navegador e voltam quando você reabrir a página.

Anotações livres

O problema em uma frase

Minha posição

O fato ou número que eu uso

O que me faria mudar de ideia

Abertura provável

"O que está acontecendo com Bob Knowlton?"

A pergunta que decide

Bob aceita não ser o mais brilhante da sala? Se aceita, o caminho é redesenhar papéis. Se não, qualquer plano vira disputa.

Estou pronto para o grupo?

Responda de cabeça e abra para conferir. Se acertar as cinco, você leu o caso.

1 **Por que Bob começou a se sentir ameaçado?**

Pelo lema de Jerrold ("quem produz avança") somado ao brilho de Fester, que resolveu numa noite o que o grupo não resolvia. Nada no caso mostra Fester querendo o cargo.

2 **O que Bob disse a Jerrold sobre Fester, e o que sentia?**

Disse "espero que fique", desejando não trabalhar com ele. Depois, só elogiou Fester e nunca contou as próprias inquietações.

3 **Para que serviam, de fato, as reuniões de grupo?**

Para unir o grupo e ajudar os mais fracos a acompanhar, e também para dar segurança a Bob, que se sentiria inseguro decidindo sozinho.

4 **Que sinais mostram que o grupo está rachando?**

Reuniões suprimidas; Davenport e Oliver se sentindo inúteis e sem coragem de perguntar; Fester rude com quem não acompanha e impaciente até com Jerrold.

5 **Que julgamento Bob fez de Fester antes de conhecê-lo bem?**

À esposa: "o tipo de indivíduo que tem que aparecer como gênio duas vezes por dia". É juízo de valor, não fato, e o professor tende a cobrar essa diferença.

Bob Knowlton: o argumento completo

Em 30 segundos

Bob virou chefe porque teve uma ideia: o "correlator" do fóton. O chefe dele, Jerrold, contrata Simon Fester, mais brilhante e preparado que todos, e o manda ao grupo de Bob sem papel definido. Fester resolve de madrugada o problema que travava o matemático, reabre um problema dado como impossível e chama o trabalho em grupo de "alto nível de mediocridade". Passa a dominar as reuniões. Bob elogia Fester para Jerrold, cala as próprias inquietações e vê o grupo se dividir.

Quem é quem

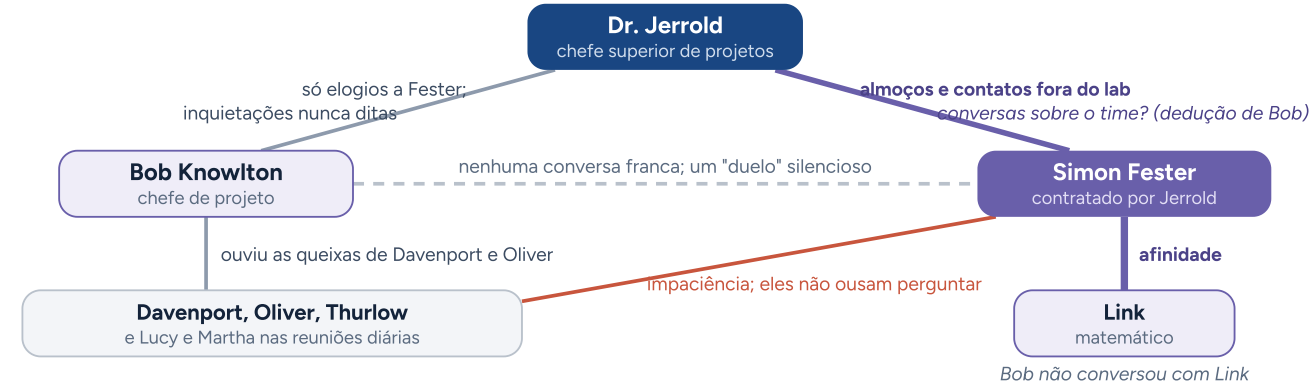
- **BK** — **Bob Knowlton**: chefe de projeto há pouco tempo; dois anos na casa
- **DJ** — **Dr. Jerrold**: chefe de Bob: "quem produz avança nesta equipe"
- **SF** — **Simon Fester**: recém-contratado, brilhante, impaciente
- **L** — **Link**: matemático do grupo, aliado de Fester
- **DO** — **Davenport, Oliver, Thurlow**: pesquisadores; os dois primeiros se sentem inúteis

Passo 1 Análise dos fatos

O caso é contado pela cabeça de Bob. Quase tudo que sabemos de Fester e de Jerrold passa por ele.

Mapa de relações

Quem fala com quem, e quem não fala



Texto em itálico: leitura de Bob, não fato narrado.

Exercício rápido

Fato ou leitura de Bob? Teste antes de abrir a resposta

Fester resolveu de madrugada o problema que travava Link havia um mês. FATO

Narrado no caso: telefonema às 2h e revisão do trabalho na manhã seguinte com Link.

Fester quer o cargo de Bob. LEITURA

Nada no caso mostra isso. Fester elogiou os relatórios do grupo ("o que informam é muitíssimo bom") e quer problemas, não posto. O medo é de Bob, alimentado pelo lema de Jerrold.

Jerrold e Fester discutem o futuro do time em particular. LEITURA

Bob deduz isso porque Jerrold perguntou se Davenport e Oliver vão continuar e não citou Link. Os almoços existem; o conteúdo é suposição.

Davenport e Oliver se sentem inúteis e não ousam pedir explicações a Fester. FATO

Disseram isso a Bob em conversa particular.

As reuniões de grupo existem porque tornam o laboratório mais criativo. LEITURA

O próprio caso diz que as reuniões também davam segurança a Bob: ele se sentiria "muito menos seguro" decidindo com a própria cabeça, e elas justificavam becos sem saída.

Bob nunca contou a Jerrold suas inquietações sobre Fester. FATO

Narrado: ele só comentava a habilidade de Fester, para não revelar fraqueza.

Escolha uma opção em cada frase.

O sinal mais forte do caso

O que Bob diz e o que Bob sente

O que Bob diz		O que Bob sente (narrado)
A Jerrold: "Espero que fique. Gostaríamos de contar com ele."	≠	Desejava que não o pusessem a trabalhar com ele.
Na reunião: agrada-lhe muito que Fester tenha levantado esses pontos.	≠	Mal-estar, irritação e uma "sensação presunçosa de superioridade".
A Jerrold, sobre Fester: só a habilidade e a capacidade de trabalho.	≠	Perdeu a liderança; o grupo começa a se desmembrar.
Cancela a reunião da manhã para revisar o trabalho de Fester.	≠	"Por razões muito pessoais", não achou mau cancelar.

Toda a deterioração nasce dessa distância. Ninguém em volta de Bob tem a informação de que precisa para ajudar.

Passo 2 Definição do problema

A armadilha é chamar de "problema Fester". O professor vai virar a mesa.

O que se vê, sintomas

- Fester é rude com quem não acompanha
- Reuniões esvaziam e são suprimidas
- Davenport e Oliver calados
- Bob sente que perdeu a liderança

O que causa

- Bob não assumiu o papel de gestor: ainda é "o cara da ideia"
- Bob não fala com Jerrold
- Jerrold alocou Fester sem papel definido
- Nenhuma regra de convivência foi combinada
- Lema "quem produz avança" lido como ameaça

O problema em uma frase

Bob trata como "problema Fester" algo que é um problema de papel: ninguém definiu o que Fester faz no grupo, e Bob ainda não decidiu se é o cientista da ideia ou o gestor que integra talentos melhores que o dele.

Árvore da decisão

Na ordem em que precisa ser resolvida

1. Qual é o problema?
Fester, Bob, ou o papel que ninguém definiu

2. Qual é o papel de Bob?
líder técnico que disputa ideias, ou gestor que integra

3. Com quem falar primeiro?
Jerrold, Fester ou o grupo, e em que ordem

4. Que acordo propor?
papéis, regras de convivência, formato das reuniões

Passo 3 Análise das soluções

Quatro caminhos reais. Mude os pesos e veja o que acontece.

A
Calar e seguir
Esperar que o tempo acomode. É o que Bob está fazendo.

B
Afastar Fester
Pedir a Jerrold que o transfira para outro projeto.

C
Conter Fester
Impor regras e retomar o protagonismo técnico.

D
Redesenhar papéis
Bob integra e dirige; Fester lidera a frente científica, com regras.

Matriz interativa

Critérios com peso (0 a 3), notas deste material

Caminho	Resultado do projeto (peso 0 1 2 **3**)	Unidade e confiança do grupo (peso 0 1 2 **3**)	Desenvolvimento das pessoas (peso 0 1 **2** 3)	Viabilidade com Jerrold (peso 0 1 **2** 3)	Total
4° A, Calar e seguir	1	0	0	2	
2° B, Afastar Fester	1	2	1	0	
3° C, Conter Fester	1	1	1	1	
1° D, Redesenhar papéis	3	2	2	3	

Teste: dê peso 0 a desenvolvimento e 3 a viabilidade com Jerrold. D continua à frente. O que derruba D não está na tabela: é o ego de Bob.

Premissas a atacar

O que sustenta o comportamento de Bob, e por que pode estar errado

Premissa	Por que pode estar errada
"Fester ameaça meu cargo"	Fester nunca disputou o cargo e elogiou o trabalho do grupo. A ameaça vem da leitura que Bob faz do lema de Jerrold.
"Mostrar inquietação a Jerrold é fraqueza"	Jerrold está formando a visão do grupo só com o que Fester conta. O silêncio é o que enfraquece Bob.
"As reuniões são o método do laboratório"	Elas servem à segurança de Bob. Fester tem um ponto: avanço criativo costuma vir de quem convive com o problema.
"Brilho e coesão não cabem juntos"	Falso dilema. Fester acabou gostando das reuniões; o que falta é desenhar o papel dele.

Causa e efeito

Como o silêncio vira crise

Bob inseguro com a promoção	não conta a Jerrold o que vê	Jerrold forma opinião só com Fester	**Davenport e Oliver em risco; Bob fora do circuito**
Bob evita o conflito	nenhuma regra para Fester	os mais fracos se calam	**reuniões esvaziam e o grupo racha**
Identidade de Bob = "a ideia"	chega alguém tecnicamente melhor	disputa que Bob não ganha	**ou Bob muda de papel, ou sai**

Caminho que parece bom e piora

Bob ataca Fester diante de Jerrold	Jerrold, impressionado com Fester, lê como ciúme	Bob perde credibilidade	**o que ele teme acontece mais rápido**

Passo 4 Síntese da decisão

Uma posição para defender, como hipótese, com a ordem das conversas.

Posição de partida

O problema não é Fester. É Bob não ter assumido o papel de gestor e não falar com quem precisa saber.

1. **Conversa franca com Jerrold:** o que vê no grupo, o papel que Fester deve ter, e o papel que o próprio Bob quer ter.
2. **Acordo com Fester:** frente própria (o problema "impossível" é dele), regras de convivência e o papel de puxar Davenport e Oliver, não de expô-los.
3. **Reuniões em dois formatos:** progresso com todos; sessões técnicas menores com quem convive com cada problema.

O que me faria mudar de ideia: se Jerrold já tiver decidido pôr Fester no lugar de Bob, a conversa deixa de ser sobre o grupo e vira negociação de outro projeto ou da saída.

Esta semana

Pedir a Jerrold uma conversa fora da rotina; levar fatos, não queixas.

Próxima semana

Conversa com Fester e com Link; propor a frente própria e as regras.

Em um mês

Novo formato de reuniões rodando; conversa individual com cada membro.

CA

Olhar de conselho

Como um executivo sênior ponderaria a recomendação acima

Ponderação

- O defeito é de sistema, não só de Bob: um lema de "quem produz avança" sem trilha técnica separada da gerencial obriga o melhor cientista a disputar a chefia. A resposta estrutural é uma **carreira em Y**: Fester pode ser cientista principal sem chefiar ninguém.
- Jerrold é o dono do problema tanto quanto Bob. Ele criou a ambiguidade e é quem pode desfazê-la.

Riscos do caminho recomendado

- Fester pode recusar regras; "frente própria" pode isolá-lo ou criar um laboratório paralelo.
- A conversa com Jerrold pode revelar que Bob não é o líder certo. Isso não é fracasso do plano: é informação que a organização precisa ter.

O que eu perguntaria antes de decidir

- O que Jerrold espera deste projeto em 12 meses: produto ou pesquisa? A resposta define se o líder precisa ser integrador ou o mais brilhante.
- Fester "passou por vários laboratórios". Por que saiu de cada um? Pode ser talento nômade, e montar o grupo em torno dele seria um risco.

Onde divirjo da resposta fácil

- A resposta comum na sala será "Bob precisa conversar com Fester". Discordo da ordem: a primeira conversa é com Jerrold, porque quem lidera é decisão dele. Falar com Fester antes é negociar sem mandato.
- O custo de não decidir é concreto: perder Davenport, Oliver e o próprio Bob.

Leitura final: recomendação sólida se vier junto com uma decisão de Jerrold sobre papéis e carreira. Sem isso, é só boa intenção de Bob.

Na sala

Como a discussão deve andar

> **Pergunta de abertura provável: "O que está acontecendo com Bob Knowlton?"**

Quando o problema começou?

Linha de resposta

Na primeira conversa com Jerrold: Bob disse "espero que fique" desejando o contrário. Dali em diante, cada silêncio foi uma escolha.

Por que Bob propôs justamente o problema "impossível"?

Linha de resposta

O caso diz que nem ele sabe. Testar Fester, provar o valor das reuniões, vê-lo falhar: qualquer hipótese mostra Bob decidindo pela própria segurança.

Qual é a parte de Jerrold nisso?

Linha de resposta

Contratou, alocou sem papel ("se continuar interessado, você pode incorporá-lo"), almoça com Fester e conversa por fora. O chefe do chefe também desenhou o problema.

Se você fosse Jerrold, manteria Bob como chefe?

Linha de resposta

Depende de Bob aceitar ser gestor. Um chefe que esconde o que vê não serve a Jerrold, com ou sem Fester.

Dá para ter um gênio e uma equipe ao mesmo tempo?

Linha de resposta

Sim, com papéis desenhados: frente própria para o gênio, regras de convivência e o líder como integrador. O líder não precisa ser o mais brilhante da sala.

Fester está errado sobre o trabalho em grupo?

Linha de resposta

Em parte não. Reunião serve para alinhar e unir; avanço criativo costuma ser individual. Bob mesmo concorda. O erro de Fester é de forma, não de conteúdo.

"O problema é Bob" (e Jerrold)

- Inseguro, decide pela própria segurança.
- Não fala com o chefe nem com Fester.
- Não definiu o papel de ninguém, nem o dele.

"O problema é Fester"

- Rude, impaciente, desqualifica colegas.
- Fala com Jerrold por fora do grupo.
- Racha a coesão que existia.

A pergunta que decide — Bob aceita não ser o mais brilhante da sala? Se aceita, o caminho é redesenhar papéis. Se não, qualquer plano vira disputa.

Ponte com os outros casos e com a cooperativa

É o caso Keller visto de outro ângulo: o estado do chefe distorce a leitura do subordinado. E é comum em cooperativas: o melhor técnico vira coordenador por mérito técnico e, quando chega alguém melhor que ele, precisa descobrir que o trabalho agora é outro. **Atenção:** deve haver uma Parte II em aula. Na versão original do caso (MIT/Harvard), Bob acaba deixando o laboratório sem dizer a Jerrold o verdadeiro motivo, e Fester assume. Essa é a lembrança da versão original, não do material recebido; a pergunta provável depois dela é "era evitável?".

Caso 2, Sistemas de incentivo e motivação

Cafeterias Manny's

Para fazer os gerentes "agirem como Manny agiria", a rede criou um bônus pela receita da loja. Seis meses depois, nada mudou. O plano é ruim, foi mal implantado, ou é a pergunta errada?



IEEM (Universidade de Montevidéu) CC-079-PB, Profa. Patricia Otero, 2021, Buenos Aires

O caso em 2 minutos

Tudo o que você precisa saber para discutir, sem ler o original.

1 Meados dos 90

Manny Delgado, filho de colombianos, abre a primeira cafeteria em Buenos Aires, na esquina de Santa Fe com Oro: "café portenho com espírito da Colômbia".

2 Crescer e recuar

No fim dos anos 90 abre 7 lojas. A crise do início dos 2000 o obriga a fechar 4. Na década seguinte retoma o crescimento.

3 Hoje

10 lojas na província de Buenos Aires e plano de chegar a Rosário e Córdoba. Local, equipe e cardápio (enxuto, com fornecedor excelente) são decididos no centro, por Gloria e Eduardo, com aval de Manny.

4 As lojas

Cada loja tem 10 a 15 funcionários e 2 gerentes, um por turno, das 6h às 20h. Rotatividade alta e gerentes muito desiguais. Uma promoção (2ª xícara a 50%) subiu as vendas 20% em duas semanas.

5 O debate

Manny quer bônus. Gloria e Eduardo preferem avaliação subjetiva com supervisão. Um consultor propõe um bônus 100% objetivo, pela receita da loja, para dispensar supervisão.

6 2018

Meta trimestral batida rende 25% do bônus anual (2 salários extras por ano). 1º trimestre, metas fáceis: 7 de 10 lojas. 2º, metas ajustadas e reduzidas no meio: 4 de 10.

7 Agora

Queixas ("estão nos enganando"), plano caro e atendimento igual. López, gerente de San Isidro, só força quando a meta está ao alcance. Manny: "Não gostam de ganhar dinheiro?"

Antes de ver a nossa leitura

Pense sozinho e anote na coluna ao lado. O grupo vale mais com posições diferentes.

1. O que Manny quer que os gerentes façam, exatamente?
2. O bônus por receita mede isso?
3. Se você fosse gerente de uma loja, o que mudaria o seu comportamento?

1 Fatos

7 → 4

lojas que bateram a meta, do 1º para o 2º trimestre

7	4	10
abertas	fechadas	hoje

nos anos 2000 a rede cresceu rápido demais

o gerente controla 1 de 7 alavancas

2 Problema

O problema

Paga receita para comprar experiência

Raio-x: 6 defeitos

- mede o errado
- paga por sorte
- meta catraca
- regra mexida
- tudo ou nada
- sem controle

3 Soluções



só o bônus

ofício e propósito ficaram de fora

Matriz: mude notas e pesos

Sistema	**27**
Painel	22
Supervisionar	13
Ajustar meta	9

4

crenças por trás do plano

4 Decisão

Posição

Incentivo não substitui direção

Do padrão à expansão

30 dias — 90 dias — antes de abrir

CA

Olhar de conselho

é a passagem de fundador para rede

Minhas anotações sobre Cafeterias Manny's

Ficam salvas neste navegador e voltam quando você reabrir a página.

Anotações livres

O problema em uma frase

Minha posição

O fato ou número que eu uso

O que me faria mudar de ideia

Abertura provável

"O plano é bom?" Em seguida: "O que Manny quer que os gerentes façam, exatamente?"

A pergunta que decide

O que Manny quer comprar com o bônus: receita ou experiência? Se for experiência, a receita não pode ser a régua.

Estou pronto para o grupo?

Responda de cabeça e abra para conferir. Se acertar as cinco, você leu o caso.

1 **O que diferencia a rede, segundo Manny?**

A experiência: aroma, música, decoração trazida da Colômbia, atendimento e o café colombiano. "O preço não importa tanto."

2 **Como funcionava o bônus?**

Meta trimestral de vendas da loja. Quem bate recebe 25% do bônus anual, que equivale a 2 salários extras por ano, para a equipe.

3 **O que aconteceu com as metas?**

1º trimestre, metas fáceis: 7 de 10 lojas. 2º, metas calculadas sobre o 1º, com reajuste de preço e o frio, depois reduzidas no meio: 4 de 10.

4 **O que o gerente controla?**

Atendimento, limpeza, ritmo e clima da equipe. Preço, cardápio, local, quadro, publicidade e promoções são do centro; o fornecedor é excelente.

5 **O que disse López, gerente de San Isidro?**

Sempre cuidou dos detalhes; agora olha mais as vendas e só força quando a meta está ao alcance faltando 4 semanas. Acha que o plano não muda quem não se esforça.

Cafeterias Manny's: o argumento completo

Em 30 segundos

Rede de 10 cafeterias que vende experiência: café colombiano, decoração importada, atendimento caloroso. Os gerentes de loja têm desempenho desigual e a rotatividade é alta. Por sugestão de um consultor, a diretoria cria um bônus trimestral 100% objetivo, pela receita da loja, para dispensar supervisão. No 1º trimestre, com metas fáceis, 7 de 10 lojas batem; no 2º, com metas ajustadas e depois reduzidas no meio do caminho, 4 de 10. Gerentes reclamam, o plano custa caro e o atendimento continua igual.

Quem é quem

- **MD** — **Manny Delgado** — fundador; "não gostam de ganhar dinheiro?"
- **GV** — **Gloria Vergara** — gerente geral; prefere avaliação subjetiva
- **ED** — **Eduardo** — gerente de operações; "o dia a dia é a chave"
- **C** — **O consultor** — autor do bônus 100% objetivo
- **LO** — **López** — gerente de San Isidro; a voz de dentro da loja

Passo 1 Análise dos fatos

Os números do caso são poucos, e todos apontam para o mesmo lugar.

7 → 4
lojas, de 10, que bateram a meta do 1º para o 2º trimestre; a meta foi mexida no meio do caminho

+20%
de vendas em duas semanas com uma promoção decidida pelo centro (2ª xícara a 50%)

~15%
a mais na folha se todas as lojas baterem todas as metas: 2 salários sobre 13 estimativa

Linha do tempo
A rede já cresceu rápido demais uma vez

- **Meados dos 90** — 1ª loja, Santa Fe com Oro
- **Fim dos 90** — abre 7 lojas novas
- **Início dos 2000** — crise: fecha 4
- **Fim da década** — retoma o crescimento
- **Hoje** — 10 lojas; plano para Rosário e Córdoba
- **2018** — bônus: T1 7/10, T2 4/10

Quem controla a receita da loja
O gerente responde por um resultado que quase não comanda

DECIDE O CENTRO (Manny, Gloria, Eduardo)

Preço reajuste único	**Cardápio** e fornecedor	**Localização** da loja
Quadro de pessoal número de funcionários	**Publicidade** aumentou no período	**Promoções** 2ª xícara: +20%

DECIDE O GERENTE

Atendimento, limpeza, ritmo, clima da equipe
o que faz a experiência

Ninguém decide: a estação (o frio aumenta a demanda). A receita mistura tudo isso, e o bônus paga o gerente por ela.

Passo 2 Definição do problema

"Os gerentes não se motivam" é sintoma. A causa está no desenho.

O que se vê, sintomas

- Gerentes com desempenho desigual
- Atendimento abaixo do esperado
- Queixas: "estão nos enganando"
- Rotatividade alta
- Plano caro

O que causa

- Paga-se receita para obter experiência
- O gerente controla 1 de 7 alavancas
- Meta que sobe com o resultado e muda no meio
- Ninguém definiu nem mede a experiência
- Motivação tratada só como dinheiro
- Gerente sem autoridade, cobrado como dono

O problema em uma frase

O plano não falhou só na execução: ele mede a coisa errada. Manny quer experiência e paga por receita, que o gerente quase não controla. E trata como questão de dinheiro algo que é questão de gestão: ele quer gerentes que ajam como dono, sem lhes dar nem autoridade, nem padrão, nem carreira.

Raio-x do bônus

Seis defeitos de desenho, cada um com nome na literatura

Defeito	No caso	Conceito
Mede o resultado errado	Receita não é experiência; uma promoção sobe a receita e pode baratear a experiência	Problema multitarefa: o que é fácil medir rouba atenção do que importa
Paga por sorte	Preço, publicidade, promoções e frio movem a receita mais que o gerente	Controlabilidade: só premiar o que a pessoa influencia
Meta catraca	A meta do T2 foi calculada sobre o resultado do T1	Efeito catraca: quem vai bem é punido com meta maior
Regra mexida no meio	Meta reduzida no meio do 2º trimestre	Credibilidade: "acabei ignorando, já que não eram referência"
Tudo ou nada	López só se esforça se a meta está ao alcance faltando 4 semanas	Efeito limiar: longe da meta, desiste; perto, força
Piloto sem comparação	Todas as lojas ao mesmo tempo, sem grupo de controle	Não dá para saber se o bônus causou qualquer melhora

Passo 3 Análise das soluções

A diretoria se dividiu entre "supervisionar" e "alinhar". É falso dilema.

Lente do IESE

Manny puxa só a camada de fora



Bônus por receita
o único instrumento usado

Ofício e crescimento
ser bom no que faz, carreira

O cliente e a história
o avô de Manny, o "espírito da Colômbia": nunca transmitido

Quatro caminhos

Do ajuste fino à mudança de modelo

A
Ajustar metas
Manter o bônus por receita e calibrar melhor os números.

B
Supervisionar
A proposta de Gloria e Eduardo: avaliação subjetiva e visitas.

C
Painel equilibrado
Experiência medida, padrões auditados, equipe e vendas comparáveis.

D
Sistema de gestão
C mais seleção, formação, carreira e autonomia para o gerente.

Matriz interativa

Critérios com peso (0 a 3), notas deste material

Caminho	Alinha com a experiência (peso 0 1 2 **3**)	Controlável pelo gerente (peso 0 1 **2** 3)	Credibilidade e justiça (peso 0 1 **2** 3)	Custo e simplicidade (peso 0 **1** 2 3)	Escala para novas praças (peso 0 1 **2** 3)	Total
4° A, Ajustar metas	0	0	1	2	1	
3° B, Supervisionar	2	2	1	1	0	
2° C, Painel equilibrado	3	2	2	1	2	
1° D, Sistema de gestão	3	3	3	0	3	

Teste: ponha custo e simplicidade em 3. A sobe, mas não passa C. Só um critério faz A vencer: não se importar com a experiência, que é a estratégia da rede.

Premissas a atacar

As crenças por trás do plano

Premissa	De quem	Por que pode estar errada
"Se a experiência gera receita, pagar por receita gera experiência"	Consultor	A seta não volta. Há jeitos de subir a receita sem melhorar a experiência, e a receita depende de coisas que o gerente não controla.
"Dinheiro motiva todos igual"	Manny	López já cuidava dos detalhes sem bônus; quem não cuidava continuou sem cuidar.
"Crescer é incentivo suficiente"	Manny	Promessa vaga ("quem sabe?") não é trilha de carreira. Nada liga o bom gerente de hoje ao gerente regional de amanhã.
"Bom gerente é bom gerente"	Gloria e Eduardo	Se é verdade, o problema é seleção e formação, não bônus. E um sistema ruim também estraga gerente bom.

Causa e efeito

Como o bônus produz o contrário do que quer

Meta do T2 sobre o T1	quem foi bem recebe meta maior	meta reduzida no meio do trimestre	**gerentes deixam de acreditar e ignoram a meta**
Bônus por receita	atenção vai para venda	detalhe de experiência não pesa no bolso	**atendimento igual, custo maior**
Rotatividade alta nas equipes	atendente novo a toda hora	o detalhe se perde na troca	**nenhum bônus de gerente compensa**

Caminho que parece bom e piora

Expandir para Rosário e Córdoba agora	mais lojas com o mesmo sistema	mais gerentes desiguais, longe do centro	**repetir os anos 2000: abrir 7, fechar 4**

Passo 4 Síntese da decisão

Não jogar fora o bônus. Rebaixá-lo a peça de um sistema.

Posição de partida

O incentivo não substitui a direção. Primeiro definir e medir a experiência; depois pagar por ela; e cuidar de quem entrega.

1. **Definir a experiência** em padrões observáveis: boas-vindas, tempo de mesa limpa, vitrine, precisão no caixa.
2. **Medir** com cliente oculto e avaliação do cliente, além de auditoria de padrões e rotatividade da equipe.
3. **Pagar por um painel equilibrado:** experiência, padrões, equipe e vendas comparáveis entre lojas; em faixas, não tudo ou nada; regras anuais conhecidas e não mexidas no meio.
4. **Cuidar do gerente:** seleção, formação, carreira concreta ligada à expansão e alguma autonomia na loja.
5. **Piloto de verdade:** metade das lojas no modelo novo, metade no atual, e comparar.

O que me faria mudar de ideia: se as lojas com melhor experiência medida não venderem mais, cai a tese do próprio Manny (experiência gera receita), e o que precisa ser revisto é a estratégia, não o bônus. E retirar o bônus de uma vez vira perda percebida: melhor redesenhar do que cancelar.

30 dias

Padrões da experiência escritos com os melhores gerentes, López entre eles.

90 dias

Medição rodando; bônus novo anunciado para o próximo ano, com regra fixa.

Antes de expandir

Trilha de formação de gerente e gerente regional formado em casa.

CA

Olhar de conselho

Como um executivo sênior ponderaria a recomendação acima

Ponderação

- A questão de fundo é de fundador: Manny "sabia de cada detalhe" e quer gerentes que ajam como ele. O bônus é a tentativa de se clonar. Expandir para outras províncias exige o oposto: **profissionalizar** e decidir o que pode variar por loja.
- Há uma opção que a diretoria nem cogitou: **gerente-sócio**, com participação real no resultado da loja (como em franquias). Propriedade de verdade em vez de comportamento de dono simulado.

Riscos do caminho recomendado

- Medir experiência pode virar checklist burocrático, com o gerente cumprindo a lista e esquecendo o cliente. Poucos indicadores (3 ou 4), revistos todo ano.
- Cliente oculto e auditoria custam. Somados a um bônus de até ~15% da folha estimativa, precisam se pagar em receita, e o caso não traz margens.

O que eu perguntaria antes de decidir

- As lojas com melhor experiência vendem mais? Se ninguém sabe, a estratégia inteira está apoiada numa crença.
- Quanto custa a rotatividade das equipes: recrutar, treinar, errar com o cliente? Pode ser o maior custo que ninguém precificou.

Onde divirjo da resposta fácil

- A resposta comum será "bônus misto, parte receita e parte qualidade". Necessário, não suficiente.
- Antes de redesenhar o bônus do gerente, eu atacaria a linha de frente: com 10 a 15 atendentes trocando o tempo todo, nenhum gerente entrega detalhe. Reter a equipe pode render mais que pagar o gerente.

Leitura final: o caso parece ser sobre bônus, mas é sobre a passagem de negócio de fundador para rede. Quem tratar só o incentivo responde à pergunta errada.

Na sala

Como a discussão deve andar

> Pergunta de abertura provável: "O plano é bom?" Em seguida: "O que Manny quer que os gerentes façam, exatamente?"

Os gerentes não gostam de ganhar dinheiro?

Linha de resposta

Gostam. Mas o bônus depende de preço, cardápio, publicidade e frio, que eles não controlam. Prêmio que parece loteria não muda esforço.

O plano é ruim ou foi mal implantado?

Linha de resposta

Os dois. O desenho mede a coisa errada; a implantação mexeu na meta no meio do caminho e destruiu a credibilidade.

Supervisionar ou alinhar?

Linha de resposta

Falso dilema. Sem padrão e medida não há o que alinhar; sem confiança, supervisão vira polícia. Precisa dos dois, em doses diferentes por gerente.

Por que a promoção da 2ª xícara importa tanto?

Linha de resposta

Prova que a receita responde mais ao centro (+20% em duas semanas) do que ao gerente. E mostra a tentação: promoção sobe a receita e pode baratear a marca.

Como fazer alguém "agir como dono" sem ser dono?

Linha de resposta

Dando um pouco do que o dono tem: autoridade sobre algo, informação, reconhecimento e um futuro. Manny centraliza tudo e espera comportamento de dono.

E se o bônus for simplesmente cancelado?

Linha de resposta

Vira perda percebida e quebra mais confiança. O caminho é anunciar o novo modelo, com regra fixa, para o próximo ciclo.

"Conserte o sistema de gestão"

- Defina e meça a experiência.
- Bônus equilibrado e controlável.
- Seleção, formação e carreira.

"Conserte só a meta"

- Metas mais realistas e estáveis.
- Mantém a simplicidade do objetivo único.
- Evita custo de medir a experiência.

A pergunta que decide — O que Manny quer comprar com o bônus: receita ou experiência? Se for experiência, a receita não pode ser a régua.

Ponte com a cooperativa

Toda cooperativa tem o seu "bônus por receita": meta de volume para quem deveria ser cobrado por qualidade, recomendação técnica ou relacionamento com o cooperado. A pergunta para levar para casa: onde estamos pagando pelo que é fácil medir, em vez do que importa?

Caso 3, Transformação digital e gestão da mudança

Lorenzo Perez no BDLS

O piloto superou todas as metas. Nove meses depois, a mudança não escalou, e o CEO pergunta por que tanto foco no "básico" enquanto o mercado fala de disrupção. O que Perez faz agora?



INSEAD 419-0107-1-PB, Philip Anderson e Laurent Simon, 2019, banco fictício, composto de casos reais

O caso em 2 minutos

Tudo o que você precisa saber para discutir, sem ler o original.

1 2014

Lorenzo Perez vira chefe de Transformação Digital do banco de investimento do BDLS (US$ 700 bi em ativos, 40 milhões de clientes, 25 países), com três horizontes de inovação.

2 A dor

Abrir a conta de uma multinacional leva 90 dias. 72% dos 500 maiores clientes acham difícil trabalhar com o banco. Mais de 2.000 pessoas processam os casos, e mais da metade tem erro.

3 2017

Projeto Centurion: mapear a jornada de ponta a ponta e usar a fintech Flowbase para buscar dados, ler documentos e pesquisar notícias negativas sobre o cliente com um robô.

4 Resistência

Funcionários temem perder o emprego. Compras desconfia de uma empresa pequena. A TI não prioriza e veta dados reais. O Jurídico exige multa de US$ 9 milhões no contrato.

5 O piloto

Desenhado numa página, com metas antes de começar. Com o CEO revisando a cada duas semanas: 12 pessoas em Cingapura, 90 dias, todas as áreas na mesma sala, casos separados em simples, intermediários e raros.

6 O resultado

Qualidade +51%, produtividade +24%, prazo −72%, custo por caso −37%. Acharam que os números estavam maquiados; a auditoria mostrou que eram conservadores.

7 Agora

A TI levou 4 meses para aceitar integrar e mais 4 para as conexões. Gerentes médios têm medo. Cada país vira projeto novo. O CEO pergunta por que tanto foco no "básico".

Antes de ver a nossa leitura

Pense sozinho e anote na coluna ao lado. O grupo vale mais com posições diferentes.

1. O piloto foi um sucesso? Em quê sim e em quê não?
2. Por que a mudança não escala?
3. O que você responderia ao CEO que cobra "disrupção"?

1 Fatos

H1 núcleo | **H2** adjacente | **H3** novo

H1 financia H2 e H3

Qualidade	+51%
Produtividade	+24%
Velocidade	-72%
Custo	-37%

meta (claro) e resultado (forte): tudo acima

8 meses

de espera depois do sucesso, e ~390 postos em jogo

60% | 30%

runners, repeaters e strangers: automatizar só o que é padrão

2 Problema

O problema

Provou a tecnologia, não a mudança

8 passos de Kotter: escuro é forte, claro é onde vaza

3 Soluções

Matriz: mude notas e pesos

B + governança	**28**
Industrializar	18
Replicar lab	12
Ir para H3	8

5

premissas que parecem óbvias

4 Decisão

Posição

Dar dono, regra e futuro à mudança

Em seis meses

30 dias — 90 dias — 6 meses

CA

Olhar de conselho

ganhou a prova técnica, está perdendo a política

Minhas anotações sobre o BDLS

Ficam salvas neste navegador e voltam quando você reabrir a página.

Anotações livres

O problema em uma frase

Minha posição

O fato ou número que eu uso

O que me faria mudar de ideia

Abertura provável

"O piloto foi um sucesso?" Depois: "Então por que não escala?"

A pergunta que decide

O que precisa ser verdade para o segundo país sair em metade do tempo do primeiro? Se Perez não souber responder, ainda não tem um modelo de escala.

Estou pronto para o grupo?

Responda de cabeça e abra para conferir. Se acertar as cinco, você leu o caso.

1 **Quais são os três horizontes do mandato de Perez?**

H1: tornar o núcleo enxuto e automatizado, gerando economia e confiança. H2: parcerias com fintechs. H3: novos negócios que podem causar disrupção.

2 **Por que abrir conta era tão difícil?**

Papel, sistemas antigos, regras diferentes por país, análise de quem são os donos e de notícias negativas, e o conflito entre o gerente de relacionamento e o Compliance. Média de 90 dias.

3 **Como o piloto foi desenhado?**

Numa página: metas antes (+50% certo da primeira vez, +20% de capacidade, −50% de prazo, −10% de custo), 12 pessoas em Cingapura, compromisso de 7 executivos, três minitestes, 3 meses com acompanhamento semanal.

4 **Quem resistiu, e por quê?**

Funcionários (emprego), Compras (fornecedor pequeno), TI (outras prioridades, sem dados reais) e Jurídico (vazamento de dados; exigiu multa de US$ 9 milhões).

5 **O que travou a escala?**

Ninguém disse se o laboratório era a nova regra; gerentes médios com medo; a TI levou 4 meses para aceitar; a última milha ficou fora (mais 4 meses de conexões); a interface ficou parada.

BDLS: o argumento completo

Em 30 segundos

No banco de investimento do BDLS, abrir a conta de uma multinacional levava 90 dias, com papel, retrabalho e briga entre o gerente de relacionamento e o Compliance. Perez fez com uma fintech um piloto de 90 dias em Cingapura: equipe de todas as áreas no mesmo lugar, processo enxuto primeiro, automação depois. Resultado auditado acima das metas. Mas a TI levou 4 meses para aceitar integrar, mais 4 para as conexões finais, os gerentes médios temem perder suas equipes e cada país vira um projeto novo.

Quem é quem

- **LP** — **Lorenzo Perez**
  chefe de Transformação Digital do BCI desde 2014
- **CEO** — **CEO global e CEO do BCI**
  patrocínio forte; agora cobra o Horizonte 3
- **TI** — **TI e CTO**
  "temos outras prioridades"
- **GR** — **GRs × Compliance**
  "confie em mim" contra "proteger o banco"
- **GM** — **Gerentes médios**
  medo de ver o time encolher

Passo 1 Análise dos fatos

O resultado técnico é inquestionável, e foi auditado. Os fatos que importam agora são os de depois.

O mandato de Perez

Três horizontes, e uma lógica que o CEO parece ter esquecido

H1, Núcleo
Processo enxuto e automatizado. Economia rápida que financia o resto, e confiança por ganhos rápidos. *Centurion está aqui.*

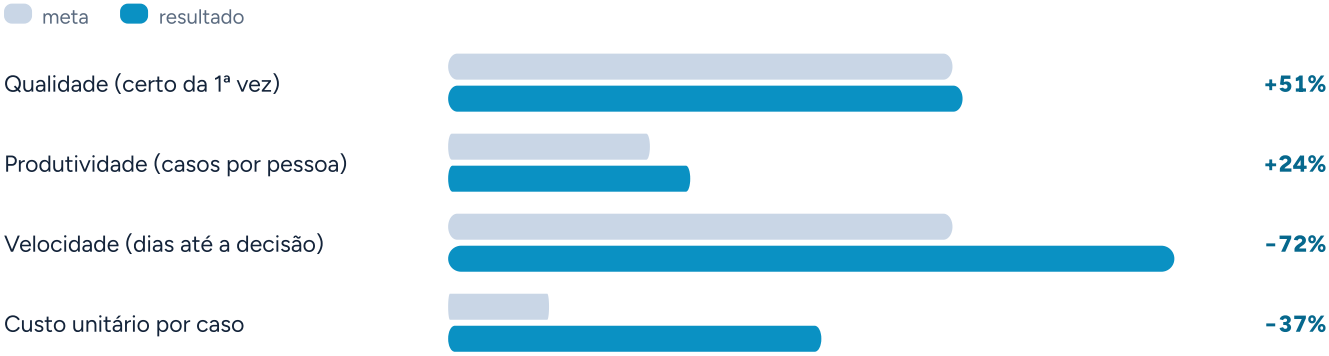
H2, Adjacente
Parcerias com fintechs para produtos novos à base atual: crédito digital, pagamentos com blockchain.

H3, Novos negócios
Modelos que podem causar disrupção: banco 100% digital, parcerias com gigantes de tecnologia.

H1 gera o dinheiro e a capacidade que H2 e H3 vão exigir

Piloto Centurion, 90 dias

Meta contra resultado



Velocidade e custo são quedas; as barras mostram o tamanho da mudança. Engajamento dos funcionários +19%; satisfação do cliente virou métrica nova. Quando viram os números, acharam que estavam maquiados: a auditoria mostrou que eram conservadores.

~390

postos-equivalentes liberados se +24% de produtividade valer para os 2.000 processadores e o volume não crescer. É o tamanho do medo

estimativa

8 meses

de espera depois do sucesso: 4 até a TI aceitar integrar, mais 4 para as conexões (APIs) da "última milha"

72%

dos 500 maiores clientes diziam que era difícil trabalhar com o banco. E ninguém era dono dessa experiência

Segmentação que Perez criou

Nem todo caso deve ser automatizado



Strangers (~10%): raros e sem padrão, ficam com especialistas. Metas e rotinas separadas para cada grupo. É a chave para escalar: os runners são iguais em quase todo país.

Passo 2 Definição do problema

A tecnologia funcionou. O que não funcionou ainda é a organização.

O que se vê, sintomas

- Expansão lenta e cara, país a país
- TI não prioriza
- Interface ruim por meses
- Números sob suspeita
- CEO cobra disrupção

O que causa

- Piloto protegido não é sistema
- Ninguém é dono da jornada de ponta a ponta
- Pessoas sem saber o próprio futuro
- Orçamento e metas por silo
- O patrocínio depende de escalar tudo ao CEO
- Ganho medido pelo projeto, não pelo CFO

O problema em uma frase

O piloto provou a tecnologia e o processo, não que a organização muda. A partir daqui o problema é de governança e de pessoas, e o pedido do CEO por "disrupção" é um sintoma: o H1 não está sendo contado como a base de tudo.

Diagnóstico pelos 8 passos de Kotter

Onde Perez foi forte e onde a mudança vaza

1. Senso de urgência ✓ 72% dos maiores clientes insatisfeitos; 90 dias	**2. Coalizão** ✗ só o CEO; gerentes médios e TI fora	**3. Visão** ✓ três horizontes e "o que precisa ser verdade"	**4. Comunicar** ✗ "o lab era teste ou é a nova norma?"
5. Remover obstáculos ~ funciona, mas via CEO e em 4 meses	**6. Ganhos rápidos** ✓ resultado auditado acima da meta	**7. Consolidar** ✗ última milha e interface paradas	**8. Ancorar na cultura** ✗ silos intactos; ninguém dono do cliente

Classificação deste material a partir dos fatos do caso. Perez fez muito bem os passos de começo; os de fim, que transformam piloto em rotina, ficaram sem dono.

Passo 3 Análise das soluções

Escalar o quê: a ferramenta, o processo, ou a forma de trabalhar?

A
Replicar o lab
País a país, como vem sendo feito. Lento e caro.

B
Industrializar o núcleo
Processo e integração padrão; adaptar só a borda local. Runners primeiro.

C
Virar para H3
Responder ao CEO com uma aposta de disrupção.

D
B + governança e pessoas
Dono da jornada, metas comuns, política de pessoas, CFO medindo.

Matriz interativa

Critérios com peso (0 a 3), notas deste material

Caminho	Velocidade de captura do ganho (peso 0 1 2 **3**)	Mudança que fica (peso 0 1 2 **3**)	Confiança das pessoas (peso 0 1 **2** 3)	Resposta ao CEO (peso 0 1 **2** 3)	Total
3° A, Replicar o lab	1	1	2	1	
2° B, Industrializar o núcleo	2	2	1	2	
4° C, Virar para H3	0	0	1	3	
1° D, B + governança e pessoas	3	3	3	2	

Teste: ponha 'Resposta ao CEO' em 3 e o resto em 1. C ainda fica atrás de D. Virar para H3 só ganha se o critério for agradar, não transformar.

Premissas a atacar

O que parece óbvio e pode não ser

Premissa	Por que pode estar errada
"O que deu certo em Cingapura dá certo nos outros países"	Equipe escolhida, todos no mesmo lugar, CEO revisando a cada duas semanas: condições de vitrine, que não escalam sozinhas.
"Levar ao CEO resolve"	Resolveu, em 4 meses. O CEO não pode arbitrar 25 países. Patrocínio abre a porta; não segura a mudança.
"Bons números convencem"	Acharam que estavam maquiados. Confiança vem de quem mede: o escritório do CFO tinha de estar dentro desde o começo.
"H1 é menos inovador que H3"	H1 financia H2 e H3 e cria a capacidade de executar. Dado de cliente limpo e rápido é matéria-prima de produto digital.
"O problema é tecnológico"	A tecnologia funcionou. O que trava é silo, prioridade de orçamento e medo.

Causa e efeito

Por que um sucesso não vira rotina

+24% de produtividade	~390 postos-equivalentes em jogo	gerentes médios sem mensagem clara	**resistência silenciosa à expansão**
TI com portfólio anual fechado	piloto fora da prioridade	escala até o CEO: 4 meses	**economia atrasada e CEO impaciente com H1**
Ninguém dono da jornada	última milha fora do piloto	dado não pré-preenche o sistema	**ganho que não chega à operação**

Caminho que parece bom e piora

Virar para H3 agora	H1 fica pela metade	sem economia e sem gente que saiba executar	**H3 sem dinheiro e sem capacidade**

Passo 4 Síntese da decisão

Não trocar H1 por H3. Transformar o H1 em sistema, e contá-lo como plataforma.

Posição de partida

O próximo passo não é outro piloto. É dar dono, regra e futuro à mudança que já provou valor.

1. **Declarar o lab como o novo padrão** e anunciar, antes de escalar, uma política de pessoas crível: quem é requalificado, realocado ou desligado, e em que condições.
2. **Criar um dono da abertura de contas de ponta a ponta,** com TI, Operações e Compliance sob metas comuns e o escritório do CFO medindo o ganho.
3. **Industrializar o núcleo e adaptar a borda:** runners primeiro (60% do volume), integração padrão, variações locais só onde a regulação exige.
4. **Transformar participantes do piloto em agentes de mudança** nos próximos países.

Ao CEO: H1 é a plataforma. Cliente aberto em dias, com dado limpo, é o que permite vender produto digital (H2) e um dia um banco digital (H3). **O que me faria mudar de ideia:** se o ganho em outros países for muito menor que em Cingapura, o efeito vitrine pesou e o modelo de escala precisa ser repensado antes de acelerar.

30 dias

Comunicado do CEO: lab vira padrão; política de pessoas anunciada.

90 dias

Dono da jornada nomeado; metas comuns e painel validado pelo CFO.

6 meses

Runners automatizados em três países com integração padrão.

CA

Olhar de conselho

Como um executivo sênior ponderaria a recomendação acima

Ponderação

- A recusa da TI pode ser racional: orçamento fechado, sistemas legados frágeis, projetos regulatórios na fila. O problema não é a TI "não colaborar", é não existir um **fórum de portfólio** onde ganhos validados pelo CFO disputem capacidade de TI com regras claras.
- O banco quer crescer em mercados emergentes. Os ~390 postos-equivalentes estimativa podem virar **capacidade para atender mais clientes**, não corte. A mesma conta, contada como crescimento, muda a reação das pessoas.

Riscos do caminho recomendado

- Industrializar o núcleo sobre uma fintech pequena concentra risco de fornecedor: ela pode quebrar ou ser comprada. A preocupação de Compras era legítima; a resposta é cláusula de saída e acesso ao código, não multa de US$ 9 milhões.
- Automatizar análise de cliente tem risco regulatório: um "falso negativo" (uma pessoa politicamente exposta que passa) pode custar mais que toda a economia. Regras sob dono do Compliance, pessoa no circuito para repeaters e strangers, e trilha de auditoria.

O que eu perguntaria antes de decidir

- Quanto da economia é dinheiro no caixa e quanto é capacidade liberada? Os "alguns milhões por ano" do caso precisam desse corte.
- Quanto custa e em quanto tempo se paga cada novo país? Sem esse número, o CEO vai continuar achando o H1 lento.

Onde divirjo da resposta fácil

- A resposta comum será "mais patrocínio do CEO". Discordo: o patrocínio já existe e é justamente o gargalo. Precisa virar regra (metas, dono, orçamento), não presença.
- Perez não deveria defender H1 contra H3 sozinho. Deveria levar ao CEO um portfólio com H1 financiando H2 e H3 e um ritmo de escala com números.

Leitura final: Perez ganhou a prova técnica e está perdendo a disputa política. O próximo movimento dele é de governança e de narrativa, não de tecnologia.

Na sala

Como a discussão deve andar

> Pergunta de abertura provável: "O piloto foi um sucesso?" Depois: "Então por que não escala?"

O piloto deu certo?

Linha de resposta

Como prova técnica, sim, e auditada. Como prova de escala, não: equipe escolhida, todos juntos e atenção do CEO a cada duas semanas.

Se todo obstáculo sobe ao CEO, de quem é a transformação?

Linha de resposta

De Perez, e esse é o risco. Patrocínio abre a porta; quem segura a mudança são metas comuns e um dono da jornada.

O que dizer amanhã aos 2.000 processadores?

Linha de resposta

A verdade, com regra clara: o que muda, quando, e como cada um será tratado. Sem isso, cada gerente médio protege o time travando a escala.

H1 ou H3?

Linha de resposta

Falsa escolha. H1 gera o dinheiro e a capacidade que H3 exige. O erro é de narrativa: Perez não conta o H1 como plataforma.

Por que 72% de clientes insatisfeitos não criam urgência?

Linha de resposta

Porque ninguém é dono da experiência do cliente. Cada área otimiza a sua parte, e a dor fica no meio, onde ninguém é cobrado.

Perez juntou Lean Startup, Agile e Design Thinking. O que faltou?

Linha de resposta

A disciplina das pessoas: gestão da mudança e política de transição. As três respondem "funciona, dá dinheiro, encanta"; nenhuma responde "o que acontece comigo".

"Terminar o H1 e contá-lo como base"

- Captura os milhões já provados.
- Cria a capacidade que o H3 vai exigir.
- Exige governança e política de pessoas.

"Abrir frente em H3 já"

- Responde ao CEO e ao mercado.
- Evita parecer "só eficiência".
- Risco: dois projetos pela metade.

A pergunta que decide

O que precisa ser verdade para o segundo país sair em metade do tempo do primeiro? Se Perez não souber responder, ainda não tem um modelo de escala.

Ponte com a cooperativa

Cadastro de cooperado, liberação de crédito, recebimento de grãos: todo processo digitalizado numa cooperativa repete o BDLS. O piloto que funciona é o começo. As perguntas são as mesmas: quem é dono do processo de ponta a ponta? A controladoria valida o ganho? O que as pessoas cujo trabalho muda ouvem sobre o próprio futuro? Conversa também com o Change Pro do programa: adesão se ganha pela rede, não por decreto.

Síntese

O fio comum: o desenho formal funciona no papel e trava nas pessoas

	Bob Knowlton	Manny's	BDLS
O desenho formal	Bob é o chefe; reuniões de grupo	Bônus objetivo pela receita	Piloto aprovado, com patrocínio do CEO
A organização real	Fester lidera de fato	Cada gerente faz o que já fazia	Silos, medo e prioridades de cada área
A conversa que ninguém teve	Bob com Jerrold	Manny com os gerentes	Perez com os gerentes médios
A medição	Nenhuma: só percepção	Mede a coisa errada	Mede certo, e mesmo assim desconfiam
A lente do IESE	Unidade: confiança do grupo	Motivação em três camadas	Formal × real; Kotter

1. O líder é parte do problema

Bob decide pela própria segurança, Manny pela própria crença sobre dinheiro, Perez pelo próprio canal com o CEO. Nos três, olhar para o decisor muda o diagnóstico.

2. Medir não é o mesmo que entender

Sem medida, Bob vive de impressões. Com a medida errada, Manny paga por sorte. Com a medida certa e sem dono, Perez não convence.

3. Pessoas precisam saber o que acontece com elas

Davenport e Oliver, os gerentes de Manny, os processadores do BDLS: quem não sabe o próprio futuro protege o presente.

Para validar

Fontes, originais e glossário

Contas e notas marcadas como estimativa ou "deste material" são do autor, não dos casos. Os PDFs dos casos são de uso restrito aos participantes e estão no material que o programa distribuiu.

PDF **Bob Knowlton, Parte I**
IESE FH-659-PB, 7 páginas, no material do programa

PDF **Cafeterias Manny's**
IEEM CC-079-PB, 6 páginas, no material do programa

PDF **Transformação Lean-Digital no BDLS**
INSEAD 419-0107-1-PB, 10 páginas, no material do programa

WEB **O método do caso, ISE**
as 3 fases e os 4 passos

VÍDEO **Método do Caso, ISE Business School**
vídeo institucional, 4 min 46 s

WEB **The case method, IESE**
como o IESE descreve o método

Glossário

BCI: Banco Corporativo e de Investimento do BDLS.

DDC / KYC: due diligence do cliente: quem são os donos, de onde vem o dinheiro.

Mídia adversa: notícia negativa sobre o cliente ou seus executivos.

Certo da primeira vez: caso concluído sem retrabalho.

API: conexão padronizada entre sistemas.

Problema multitarefa: pagar pelo mensurável desvia esforço do resto (Holmström e Milgrom).

Kotter, 8 passos: modelo clássico de condução de mudança organizacional.

GR: gerente de relacionamento, quem traz o cliente.

PPE: pessoa politicamente exposta; exige análise reforçada.

EETI: equivalente a empregado em tempo integral.

PoC: prova de conceito; o piloto de 90 dias.

H1, H2, H3: os três horizontes de inovação do mandato de Perez.

Efeito catraca: meta que sobe com o resultado anterior e pune quem foi bem.

Pérez López: professor do IESE, autor do modelo de motivações e critérios usado aqui.

Frisia