

HOME

DASHBOARD

NEWSLETTERS

CASES

DOWNLOADS

LAB CORP

LOG OUT

# Programa “Ame o problema”, do Boticário, foca na identificação precoce de crises



*Em cinco meses, as reprovações das fábricas caíram 42% e as reclamações de consumidores reduziram em 70%*

*Por Guilherme Dearo*

Felipe Magaldi, diretor industrial do Grupo Boticário, conta que o costume nas fábricas da companhia era o de celebrar os recordes de maior período sem reclamações e defeitos nos produtos. Para ele, o pior pesadelo na indústria é uma crise de qualidade, a necessidade de precisar refazer tudo.

## CATEGORIAS

- Artigos
- Atração e Retenção
- Cases
- Data
- Direito do trabalhador
- Diversidade
- Eu, RH
- Experiência do funcionário
- Futuro do trabalho
- Guias
- Innovations
- Liderança
- Negócios
- Recrutamento e Seleção
- Remuneração e Benefícios
- Saúde e Bem-estar
- Sociedade
- Transformação digital

Assim, a empresa comemorava os meses que passavam sem um defeito em alguma embalagem ou frasco.

Ao mesmo tempo, Felipe percebeu que esses períodos sem adversidades e que batiam recordes eram sempre sucedidos por grandes eventos de crise. "Tivemos um problema com os estojos dos produtos Malbec, por exemplo, que tiveram uma questão séria de vazamento nos locais de estoque e até nos pontos de venda", diz.

Em uma atmosfera em que ninguém queria deixar a peteca cair e ninguém queria ser o "chato" que iria acabar com o período perfeito livre de contratempos, ele conclui: "Percebi, então, que a cultura de celebrar os recordes estava errada. Estávamos incentivando as pessoas a evitar olhar para o erro, em vez de procurá-lo".

Logo, o grupo dono de marcas como Eudora e Quem disse Berenice? chegou a uma conclusão: estava comemorando a coisa errada. Era melhor olhar para os gargalos e incentivar o olhar crítico. "É nos primeiros sinais que devemos resolver um problema, não esperar até que ele vire uma crise grave que extrapola para todos os níveis da empresa", fala Felipe.

## O caminho

Em meados de 2020, ele se uniu ao gerente de qualidade e à equipe de pessoas para desenhar um programa que renovasse a maneira como se

- **Treinamento e Desenvolvimento**
- **Uncategorized**



## PESQUISE

olha para os gargalos. Nasceu, então, o “Ame o Problema”, que incentiva os funcionários das fábricas a encontrarem defeitos e possibilidades de melhoria nos produtos.

O programa conta com um sistema de pontuação. A cada três meses, o ranking fecha e os melhores “resolvedores de problema” levam para casa um troféu, *kits* de produtos Boticário e são celebrados em uma festa oficial, além de ganharem destaque no site da companhia.

***Para ele, a iniciativa desenvolveu uma atmosfera de segurança na empresa, onde as pessoas se sentem livres para apontar imperfeições, sem achar que estão agindo como “mensageiras do apocalipse” ou que serão punidas.***

“Se cada uma das pessoas que trabalham no Grupo Boticário olhar para os produtos de maneira crítica, identificando oportunidades, sejam deficiências ou problemas de *design* ou fabricação, se cada uma delas olhar para as coisas como um consumidor olharia, vamos gerar muito valor e evitar crises”, diz Felipe.

Na segunda parte do projeto, o grupo criou personagens, que representam uma diversidade de consumidores. Esses “clientes” ficam nas fábricas do grupo, convivendo com os trabalhadores. Uma equipe de design criou o rosto e as roupas dos personagens, que foram parar em um manequim.



## PESQUISAR

## LEIA TAMBÉM

---

- Como a inovação tem impulsionado a equidade de gênero nas empresas
- Apenas 1/3 das empresas têm programas de apoio à saúde mental
- 75% dos profissionais se sentem excluídos no trabalho
- Profissionais estão menos motivados com o trabalho em 2023

Os próprios times escolheram os nomes das *personas*. Diariamente, o boneco é alimentado por dúvidas, críticas e questões reais do cliente que são colhidas nos canais de atendimento pela equipe de qualidade. Assim, todos os dias a equipe é lembrada do ponto de vista do consumidor e pode trabalhar com foco total nele, pensando em soluções e inovações para tais questões.

No início da implementação dos personagens, o Boticário até mesmo contratou atores para encarnar esses "clientes", divertindo os funcionários nas fábricas.

O projeto do Boticário foi o campeão do prêmio **Think Work Flash Innovations de 2022** na categoria cultura organizacional.

## Os resultados

Após a criação do primeiro personagem para representar o cliente na área de envase da fábrica, outras áreas operacionais e de distribuição pediram os seus próprios personagens. Em cinco meses de Ame o Problema, as reprovações das fábricas caíram 42%, enquanto as reprovações nos centros de distribuição ficaram 94% menores. Nos canais de venda, as reclamações reduziram em 70%.

"O que define a cultura de uma sociedade são dois elementos: a rotina das pessoas no dia a dia e as suas celebrações, o que elas valorizam e celebram",

- A surpresa de aprender com quem menos se espera!

diz ele. Então, celebrar essa busca pelos problemas e a ter as reclamações dos consumidores em foco no dia a dia passou a ser o objetivo.

“Assim, criamos a nossa cultura de sempre pensar no cliente e de sempre buscar a excelência. Os produtos Boticário costumam ser presentes, são dados em festas e ocasiões especiais. Não podemos jamais decepcionar o presenteado e a pessoa que fez esse gesto de carinho”, analisa Felipe.

## THINK & DO

### **Como transformar o olhar da empresa, de modo a procurar o erro e não evitá-lo**

- Crie ou reforce a **cultura da organização**. Para isso, é preciso pensar quais são suas rotinas e quais são as suas celebrações;
- A partir dessa cultura clara, pense no caminho mais orgânico dentro da organização para seu projeto de transformar o olhar diante do erro;
- Tenha sensibilidade para enxergar os erros aos primeiros sinais. Se o erro se transformar em crise, é porque faltou tal sensibilidade ou iniciativa para encará-lo logo de início.

