

REVISTA  
**hsm**

# EDIÇÃO 108

© Conteúdo exclusivo  
**HSM Management**. Não  
é permitida a reprodução  
sem autorização.

# ÍNDICE

1. LIÇÕES DA TERRA MÉDIA
2. CONTAGEM REGRESSIVA COM TOM PETERS
3. FAÇA O CISNE NEGRO FORTALECER VOCÊ
4. A ÍNDIA ESTÁ SE MEXENDO, MAS...
5. MULHERES PEDEM MENOS
6. TÉDIO OU TEMPO DE INCUBAÇÃO?
7. STARTUPS ANÔNIMAS
8. ALERTA DE INOVAÇÃO RADICAL NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS
9. QUASE TUDO ESTÁ À VENDA
10. ÉTICA CORPORATIVA É A NOVA SUSTENTABILIDADE
11. QUEM TEM MEDO DE STEPHEN WOLFRAM?
12. VERTICALIZAR PARA AGILIZAR
13. A LIDERANÇA SERÁ EXTINTA?
14. OS LÍDERES MUDAM E GANHAM RELEVÂNCIA
15. ELES DEFENDEM GRANDES CAUSAS
16. ELES PROMOVEM CRESCIMENTO EXPONENCIAL
17. ELES LIDERAM OS TRÊS PERFIS DE SEGUIDORES
18. FECHO DOSSIÊ: MERGULHE NO TEMA
19. ESPALHANDO A EXCELÊNCIA
20. DIVIDIR PARA MULTIPLICAR?
21. O NOVO CAMINHO DO FACEBOOK (APÓS 6 LIÇÕES APRENDIDAS)

22. **EMPRESAS, GOVERNOS E A HORA DE MUDAR**

---

23. **ERREI, NÃO ESPALHA**

---

24. **A INOVAÇÃO E A ÉTICA DAS VIRTUDES**

---

25. **TORY BURCH E O RISCO DO NOVO LUXO**

---

26. **OTIMISTAS + PESSIMISTAS = A MELHOR EQUAÇÃO**

---

27. **A FILA DO BRASIL REINVENTA O TÊNIS**

---

28. **O PENSAMENTO DO DESIGN NO BRASIL**

---

29. **A MELHOR RATOEIRA NÃO GARANTE O ÊXITO; USE A PSICOLOGIA**

---

30. **VALUE PROPOSITION-DESIGN**

---

# LIÇÕES DA TERRA MÉDIA

POR JOSÉ SALIBI NETO

**N**ão sou da turma que acompanha a saga da Terra Média de J.R. Tolkien, em livros e filmes como O Senhor dos Anéis. Mas sei, pelos amigos consumidores ávidos dessas histórias, que a questão da ganância é bem presente na obra. Contaram-me que, no último filme da trilogia Hobbit, lançado enquanto escrevo esta mensagem, a ganância é descrita como “a maldição do dragão”, espécie de doença que domina quem busca os tesouros de determinada montanha, fazendo-o abrir mão da honra, seus valores, seus relacionamentos e tudo o mais.

Não é preciso ser leitor de Tolkien para deduzir que a Terra Média é nosso planeta, e os povos que a habitam somos nós. O autor produziu na primeira metade do século 20, porém é mais atual do que nunca, o que explica o estrondoso sucesso do filósofo de Harvard Michael Sandel, cujo curso online discutindo a ética no dia a dia já foi visto por mais de 30 milhões de pessoas.

Para esta revista, Sandel deu uma entrevista exclusiva a nossa editora, Adriana Salles Gomes, que diz ter se assustado com ele tanto quanto se assustou ao entrevistar Ray Kurzweil um tempo atrás. Se Kurzweil desenhava um futuro dominado pela inteligência artificial, Sandel evidencia práticas do dia a dia, bem familiares a nós, gestores, que estão corroendo nossa sociedade por dentro. De fato, tão assustador quanto robôs malignos. Em um momento em que a revisão de valores é o foco do Brasil inteiro, falamos com Sandel e fizemos uma reportagem sobre como as empresas estão lidando com

problemas éticos. Notam-se tanto compasso como descompasso entre o que diz Sandel e o que as empresas fazem, mas o fato de fazerem é um alento.

Como a primeira edição de 2015, esta revista não poderia deixar de discutir o papel da liderança no contexto presente – afinal, é aos líderes, atuais e potenciais, que nos dirigimos. O Dossiê dedicou-se a essa tarefa e fez descobertas interessantes: apesar do número crescente de empresas que se horizontalizam (já demos vários cases, da W.L. Gore à brasileira Vagas.com, da Zappos à Mercur), e apesar de as máquinas estarem substituindo os homens até em decisões, os líderes de carne e osso tornam-se cada vez mais relevantes. Eles é que sabem tolerar a ambiguidade, por exemplo.

Eles é que envolvem as pessoas em causas, que fazem “os colaboradores colaborarem”. Só que seu papel muda, conforme descrito no Dossiê. Toda essa mudança está em sintonia com o que acredita a HSM Educação Executiva, dedicada a ajudar as organizações a construir um contexto capacitante para a nova liderança. Há muita coisa boa acontecendo no Brasil.

O acalorado debate sobre ética pode levar a uma grande inovação do ambiente de negócios, como diz Silvio Meira em sua coluna. As inovações do Grupo Dass, do tênis Fila, e a excelência de Carlos Brito, citado por Bob Sutton em sua entrevista, servem de inspiração para qualquer organização. Como será 2015 para os negócios brasileiros? Ainda é cedo para dizer, mas aposto que será bom para os líderes que se esforçarem em mudar com a mudança

**JOSÉ SALIBI NETO**  
Cofundador e CKo da HSM

# CONTAGEM REGRESSIVA COM TOM PETERS

O MAIOR PROVOCADOR DO PENSAMENTO  
GERENCIAL GARANTE QUE OS EXECUTIVOS  
PRECISAM DE MAIS TEMPO LIVRE PARA SEREM  
BONS LÍDERES NOS DIAS DE HOJE.

POR SUZANNE HEYWOOD, AARON DE SMET E ALLEN WEBB

---

**S**aiba mais sobre - **Tom Peters**

**Como definem Peters:** o grande nome do pensamento gerencial, consultor e autor de vários best-sellers provocadores.

**Como Peters se define:** alguém que se recusa a tratar os negócios com receitas de prateleira.

**Peters no Brasil:** Participará do Fórum HSM de Liderança e Alta Performance, em abril deste ano, em São Paulo.

---

## 5 - Em sua opinião, o que falta na discussão atual do management?

Não sei. Minha melhor suposição é a de que ninguém tem a mínima ideia do que está fazendo. Em uma situação assim, o melhor é ficar tentando coisas em um ritmo insano. Essa experimentação incansável provavelmente já era importante nos anos 1970, mas agora virou caso de vida ou morte.

Eu vejo gestores que parecem ter 12 anos de idade com distúrbio de déficit de atenção, pulando de uma coisa para outra, constantemente barrados pelas informações, caçando sem parar a próxima grande ideia. Peter Drucker dizia que o principal traço de um líder eficaz é fazer uma coisa de cada vez, mas hoje a tecnologia nos aparelha para fazer –ou nos leva a achar que podemos fazer– 73 coisas ao mesmo tempo. [Para enfrentarmos essa experimentação incansável,] deveríamos deixar 50% de nosso tempo livre. É uma das coisas que lembro do livro *Leadership the Hard Way*, de Dov Frohman.

A outra, correlacionada, é que o segredo do sucesso é sonhar acordado. Essa constatação veio, pasmee, de um agente da inteligência israelense.

#### **4 - O que exatamente os executivos deveriam fazer nesse tempo livre?**

Eu estive recentemente em um jantar com as pessoas mais importantes das finanças mundiais e ouvi de um dos maiores líderes do setor o seguinte: “o principal problema dos CEOs de grandes empresas é eles não lerem o suficiente”. Não é interessante que ele pense assim? agora, mais do que nunca, precisamos nos atualizar, estudar como jamais fizemos.

Por exemplo, [o físico] Albert Allen Bartlett já disse: “a maior deficiência da raça humana é nossa incapacidade de entender a função exponencial”. Deveríamos entendê-la. [Em 2012, e durante 18 meses, Peters cancelou boa parte de seus compromissos para estudar as novidades da gestão.] Como sobreviver ao ritmo frenético? Eu diria que é preciso viver para ficar mais esperto e para aprender coisas novas.

Outra maneira é ir avançando na cadeia de valor agregado, indo além dos tipos de tarefas e papéis que podem ser automatizados. Recentemente, a [companhia de venture capital] Kleiner Perkins Caufield & Byers contratou o

designer John Maeda para introduzir o design thinking em todas as companhias em que tem participação. As máquinas vão automatizar muitas coisas, mas o design é algo em que as pessoas são melhores. O design deve estar em tudo o que fazemos, até na resposta a um e-mail.

### **3 - O que você tem a dizer sobre o criticado design dos organogramas?**

Odeio defender linhas e caixas, mas não acredito que a hierarquia esteja morta. Só não pode ser mais importante do que a cultura corporativa. Lou Gerstner [ex-CEO da IBM] dizia: “aprendi que a cultura corporativa não é parte do jogo, mas o jogo”.

E, se você é um líder, deveria querer desenvolver pessoas para valer e tornar o ambiente de trabalho um lugar cheio de energia, excitação, oportunidades de crescimento, e não ficar se importando com o organograma. Talvez apenas 5% dos líderes já tenham entendido que o organograma não é o que importa realmente. Não tenho muita paciência com os 95% que ainda não o entenderam.

### **2 - O líder do século 21 tem mesmo de ser diferente do do século 20?**

Acho que a liderança do século 21 depois de Cristo é exatamente igual à liderança do século 21 antes de Cristo. Tem a ver com organizar os assuntos de nossos colegas humanos e servi-los de algum modo. Agora, quem não faz sabáticos para ler e aprender, como eu fiz, nem abraça as novas tecnologias com alegria não serve para isso.

Rich Karlgaard [publisher da revista Forbes] escreveu um livro no qual diz que as empresas acabam enfiando-se em um círculo vicioso no qual as pessoas promovidas para a chefia

são as do “lado obscuro da força” –menos engajadas com pessoas, cultura, valores.

## **1 - Organizações grandes e pequenas ainda são diferentes**

Defino a diferença entre grandes e pequenas pelo modo como respondem ao que eu digo: os gestores das grandes dizem “adorei o que você disse, mas não posso fazer nada, meu chefe não deixa”, enquanto os profissionais das PMEs falam “Foi um discurso barulhento, mas já vou implantar algo amanhã”.

Como se mudam as grandes? Pondo mais mulheres no poder, porque elas sabem como contornar a hierarquia, ainda que essa afirmação seja um tanto exagerada. Homens respeitam demais a hierarquia.

Há um problema em como vemos a gestão. Tendemos a fazer uma distorção. Existem os 5% de empresas líderes e existe o resto, que, nos EUA, respondeu por 95% da recente criação de empregos

SUZANNE HEYWOOD,  
AARON DE SMET E  
ALLEN WEBB

Consultores da McKinsey &  
Co. no escritório de Boston,  
e editor-chefe da McKinsey  
Quarterly.

# FAÇA O CISNE NEGRO FORTALECER VOCÊ

A ESPECIALISTA EM ESTRATÉGIA SOLANGE MATA MACHADO ANALISA AS LIÇÕES DO LIVRO ANTIFRAGILE, DE NASSIM TALEB, AUTOR TAMBÉM DE CISNE NEGRO, E COMO ISSO É APLICÁVEL ÀS ORGANIZAÇÕES.

POR SOLANGE MACHADO

**D**esde que Nassim Taleb disseminou seu conceito de “cisne negro” –eventos impactantes, imprevisíveis e aleatórios– em 2007, temos a impressão de que esse tipo de acontecimento de consequências desastrosas ficou mais frequente.

Não é só impressão: a cada cisne negro que surge, o mundo fica mais frágil e mais vulnerável ao seguinte; a cada tentativa de reduzir seus efeitos, eles se tornam mais devastadores. E, infelizmente, os cisnes negros continuam a ser explicáveis só quando os vemos pelo retrovisor, como ensinou Taleb.

No entanto, ele aventurou-se a lançar um novo livro para discutir como se tornar mais resiliente a cisnes negros, intitulado Antifragile. Ousadamente, ele sugere que uma organização pode aprender a melhorar e se fortalecer com a ocorrência de cisnes negros. Seu ponto de partida é a necessidade de entender a incerteza. Há duas abordagens para fazê-lo: analisar o “normal” ou analisar o “anormal” –a maioria dos estudos se concentra no “normal”.

---

Uma breve conversa com Nassim Taleb a HSM management, o especialista em estratégia destaca a fragilidade do Brasil só conseguimos ver os cisnes negros pelo retrovisor mesmo? Há algo que governos e empresas possam fazer para vê-los antes?

O tempo é um detector de fragilidades, de fato, mas não é o único. As organizações podem, sim, identificar fontes de risco e verificar se existem respostas não lineares para elas. Sugiro que busquem o método que criei para isso, publicado em um paper em colaboração com o Fundo Monetário Internacional (FMI).

Hoje o Brasil está vivendo muita incerteza e volatilidade; ele sairá dessa mais antifrágil? O Brasil tem problemas crônicos que o tornam frágil:

1. centralização;
2. ilusão de que maior é melhor –projetos em larga escala são perigosos. Além disso, há agora a ameaça do aumento de ingressantes na classe média, querendo mais. Eu responderia que, para ser mais antifrágil, o País precisa dar às pessoas oportunidades para estarem também no topo, e não oferecer apenas algum benefício material.

Há concentrações geográficas de lições de antifragilidade? Sim, por exemplo, no Vale do Silício. Eles nos ensinam a:

1. fracassar logo;
2. ser autoconfiantes;
3. transformar cada problema em crescimento potencial e oportunidade de fazer dinheiro.

Com base na antifragilidade, como serão as melhores companhias no futuro? Serão aquelas que:

1. permanecerão geridas por sócios que têm a perder se a empresa não for bem e sem gestores “profissionais” que gostem de fazer reuniões;
  2. terão baixo endividamento;
  3. apresentarão baixa alavancagem operacional;
  4. serão de tamanho médio ou pequeno; nunca muito grandes.
- 

Independentemente da abordagem escolhida, contudo, todos admitem a existência de sistemas que se beneficiam do “anormal”, crescendo e desenvolvendo-se em ambientes voláteis, desordenados e arriscados.

Trata-se de sistemas caracterizados pela falta de fragilidade ou “unfragility”, termo em inglês utilizado por Taleb. Unfragility, explica ele, significa mais do que ter resiliência; diz respeito a tornar-se melhor no caos. Unfragility é uma característica humana; nossa espécie é melhor executora do que pensadora graças a ela. Para ter unfragility, reduz-se a fragilidade, assim como, para melhorar a saúde, reduzem-se as doenças.

A unfragility não é mensurável como a fragilidade, mas é detectável por meio da assimetria: sistemas que apresentam mais vantagens do que desvantagens em ocorrências aleatórias são antifrágéis.

Há três tipos de sistemas: frágeis, robustos e antifrágéis. Um artesão é mais antifrágil do que um pequeno negócio, mas um cantor de rock é mais antifrágil que um artesão. O espectro é

relativo. Um sistema político centralizado é frágil, por exemplo.

Ali os erros são raros, mas, quando acontecem, causam danos irreversíveis. No campo da ciência, a teoria é frágil, o estudo dos fenômenos é robusto e as evidências baseadas em padrões mostram-se antifrágéis.

### **Como ser antifrágil**

Unfragility é uma característica observável em todos os sistemas naturais que sobrevivem ao longo dos anos. São sistemas compostos de pequenos erros, benignos e reversíveis quando identificados rapidamente.

Operam com base em tentativa e erro e são ricos em informação. Assim como ficar deitado um mês inteiro cria atrofia muscular em nosso corpo, os sistemas se enfraquecem ou morrem na ausência da incerteza. Políticas do tipo comando e controle nas empresas e países protecionistas sabotam a unfragility.

Processos previsíveis que não permitem erros são extremamente frágeis. Há maneiras de fazer o sistema de sua empresa ser antifrágil, segundo Taleb. E elas contrariam o que faz a maioria das escolas de negócios, que prepara seus alunos para empregarem-se em empresas de sucesso. Profissionais autônomos como consultores são muito mais antifrágéis, aprendendo com os cisnes negros que surgem ao longo de sua jornada.

Para se tornar antifrágil, é preciso ser, de um lado, extremamente avesso ao risco e, de outro, extremamente amante do risco, em vez de simplesmente adotar riscos moderados que podem resultar em erros maiores. Isso é traduzido por um provérbio em ídiche: “Prepare-se para o

**SOLANGE MACHADO**

**Professora da HSM  
educação executiva**

pior, pois o melhor pode cuidar de si mesmo”. Em política social, significa proteger os pobres e deixar a classe média exposta ao risco. Muito sucesso só aumenta a fragilidade

# A ÍNDIA ESTÁ SE MEXENDO, MAS...

INTEGRANTE DOS BRICS, A ÍNDIA FAZ AGRESSIVA CAMPANHA DE MARKETING PARA ATRAIR INVESTIMENTOS PARA SUA ATIVIDADE INDUSTRIAL, EM UMA INICIATIVA QUE PODE ENSINAR OUTROS MERCADOS EMERGENTES.

POR

**A** Índia lançou a campanha “Make in India”, no segundo semestre de 2014, com o objetivo de atrair fabricantes internacionais. Seguiu os passos do Japão, quando este abriu caminho para o crescimento no pós-guerra fabricando bens de consumo para o mercado norte-americano. A iniciativa foi recebida de maneira não uniforme pelos analistas. Jagmohan Raju, professor de marketing da Wharton School, considerou-a ótima. “O consumidor indiano amadureceu e a demanda interna continuará a crescer, justificando a produção de bens na própria Índia”, explica em artigo publicado pela revista Knowledge@Wharton de outubro de 2014. Menos entusiasmado, Ravi Aron, professor da Johns Hopkins Carey Business School, pondera no artigo que a Índia recebe poucos investimentos industriais não por fazer um trabalho de marketing ruim, e sim por não ser uma boa opção para o investimento externo direto em manufatura. “Não é à toa que a indústria responde por apenas cerca de 15% do Produto Interno Bruto”, acrescenta.

Problemas crônicos As empresas indianas deparam com quatro questões crônicas em sua industrialização, segundo o artigo:

- **Fatores relacionados com a produção, como mão de obra e infraestrutura.** A Índia enfrenta uma escassez incapacitante em setores estratégicos, como o energético. As empresas dependem de formas de geração de energia caras e ineficientes. A mão de obra também é um problema, pois a legislação indiana faz com que seja arriscado montar estruturas de produção em massa quando se opera em setores caracterizados pela sazonalidade da demanda.

- **Fatores facilitadores da produção, como transporte terrestre e portos.** “A indústria requer uma infraestrutura de apoio significativa para poder operar. Isso não existe na Índia”, afirma Aron.

- **Marco regulatório.** As leis são feitas para atender aos objetivos “extremamente míopes e oportunistas” do grupo que está no poder, como no caso da taxaço retroativa sobre a Vodafone. “A Corte Suprema decidiu que a empresa não devia impostos e o parlamento aprovou uma lei retroativa para cobrar o dinheiro dela, o que, para os investidores estrangeiros, pareceu um ‘assalto’”, diz Aron no artigo, acrescentando que Walmart, Amazon e Nokia enfrentam normas tributárias implementadas por conveniência pela “burocracia corrupta”.

- **Corrupção.** Permeia vários setores daquela sociedade, ao menos parte deles, embora esteja sendo combatida. Jagmohan Raju não considera a infraestrutura um problema tão crítico, argumentando que muitas empresas de manufatura criam a própria infraestrutura –na Índia e em outros países.

O professor da Wharton afirma estar mais preocupado com a disponibilidade de mão de obra capacitada para a indústria, apontando um quinto déficit que afasta investidores. A

conferir se a campanha de marketing reverterá isso.

# MULHERES PEDEM MENOS

É O QUE DIZ UMA ESPECIALISTA DA WHARTON SCHOOL. VALE PARA O BRASIL?

POR

**A**s executivas temem ser vistas como agressivas, negativas ou autoritárias, o que não acontece tanto com os colegas do sexo masculino. Segundo Jean Clemmons, professora da Wharton especializada em comunicação em gestão, nos Estados Unidos, gestoras costumam fazer duas ou três vezes menos exigências do que os homens nas negociações, seja de cargos, salários, projetos ou compromissos.

A norte-americana Michelle Madhok, CEO da SheFinds Media, empresa editorial online, concorda: “Já fui chamada de arrogante pelo simples fato de expor o que desejo”. A falta de exigências é vista por especialistas como uma fragilidade das mulheres no trabalho. Você, mulher ou homem, acha que o mesmo ocorre no Brasil?

# TÉDIO OU TEMPO DE INCUBAÇÃO?

MANFRED KETS DE VRIES, ESPECIALISTA DO INSEAD, REDEFINE O TEMPO SEM FAZER NADA E CONDENA AS EMPRESAS QUE ENCORAJAM OS VICIADOS EM TRABALHO.

POR

O ciberespaço nos dá a ilusão de que somos produtivos fazendo mil coisas ao mesmo tempo. E as empresas nos encorajam a sermos viciados em trabalho. Resultado? Tanto nós como os negócios saem perdendo. Essa é a tese de Manfred Kets de Vries, célebre professor de desenvolvimento de lideranças e gestão da mudança do Insead, da França, no paper *Doing Nothing and Nothing to Do: The Hidden Value of Empty Time and Boredom*.

De Vries retoma a ideia de Domenico de Masi de que o culto ao ócio é importante para a criatividade e a competitividade, mas vai além, propondo que o tempo sem fazer nada seja percebido como período de incubação de iniciativas importantes para os negócios. “O grande historiador de arte do Renascimento, Giorgio Vasari, dizia que muitos homens geniais chegaram a suas obras-primas quando trabalharam menos”, afirma.

“E Paul McCartney compôs sua música *Yesterday* durante o sono.” Relacionar-se com as pessoas ativamente, dizer “não” e dormir oito horas por dia são cruciais para isso, segundo De Vries.

# STARTUPS ANÔNIMAS

“STARTUP ANONYMOUS”, SEÇÃO DO BLOG PANDO DAILY, REVELA A PRESSÃO EXISTENTE NO MUNDO DOS EMPREENDEDORES.

POR

**A** startup Uber brilhou com seu app que institucionaliza a carona. Pelo celular, o cliente pode chamar qualquer motorista cadastrado e dividir a viagem (e os respectivos custos). Mas a empresa virou objeto de críticas ao supostamente perseguir jornalistas, o que pôs o mundo startup na berlinda, revelando suas fragilidades. Não à toa, os empreendedores dependentes de investidores têm desabafado sobre as pressões que sofrem. Isso pode ser acompanhado no Pando Daily, blog especializado em startups (alvo da Uber), em sua página “Startup Anonymous”.

Os depoimentos não assinados revelam pessoas que escondem doenças como distúrbio de déficit de atenção e dislexia, que se fingem de extrovertidas quando são tímidas e precisam tomar uma garrafa de champanhe inteira para dar os telefonemas necessários, que morrem de medo de avião e se forçam a voar constantemente...

# ALERTA DE INOVAÇÃO RADICAL NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

AS INVESTIGAÇÕES ENVOLVENDO A PETROBRAS PODEM SER O PONTO DE PARTIDA PARA UMA INOVAÇÃO ABSOLUTAMENTE RADICAL NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DO PAÍS COMO UM TODO, DE ALCANCE E IMPACTO TÃO GRANDES OU MAIORES DO QUE A INTERNET.

POR SILVIO MEIRA

**J**á estamos acostumados a inovações em produtos e serviços que podem mudar nossa vida várias vezes no mesmo ano, pequenas mudanças, aqui e ali, na forma de criar e usar mídia –por exemplo, a troca do sms pelo WhatsApp e similares. nos últimos 20 anos, duas inovações sistêmicas nos modificaram radicalmente: a internet e a telefonia móvel. Para avaliar a dimensão dessas mudanças, pense em como você trabalharia –e, de resto, viveria– sem elas hoje.

Mas, se inovação muitas vezes se faz com (e sobre uma base de) tecnologia, as inovações de grande impacto são sempre muito mais do que isso.

A internet e a mobilidade das comunicações no Brasil são o que são, mesmo com todos os problemas que têm, porque houve inovações radicais no ambiente de negócios: a combinação da quebra de monopólio estatal com a

privatização das operadoras, o estabelecimento de um regime de competição e a definição do acesso à internet como um serviço de valor agregado e fora do regime regulatório ao qual as teles estavam sujeitas.

As inovações no ambiente de negócios são sempre fundamentais para mudar os patamares de qualidade, performance e muitos outros, em qualquer mercado. mas não são feitos simples: exigem políticas, estratégias, foco, energia e investimento continuado, por muito tempo, de muitos atores. são grandes partos sociais e seus frutos, ao nascer, exigem muitos cuidados. Há meses o Brasil vive o que pode ser o ponto de partida para uma inovação absolutamente radical no ambiente de negócios do País como um todo, de alcance e impacto tão grandes ou maiores do que a internet.

Uma investigação sobre a maneira de fazer negócios do que era a maior empresa do Brasil em valor de mercado está descortinando práticas que correspondem à institucionalização da corrupção, articulada como grande rede, na forma de contratar e remunerar em todos os setores de atividade. E há evidências preliminares de que os fios que tecem essa malha, caso seguidos com afinco, levarão a outras redes que têm problemas tão graves quanto, em outros negócios em que o Estado detém a gestão.

A inovação, claro, não está na investigação, apesar de seus agentes estarem usando técnicas inovadoras de rastreamento de transações, comunicação e processamento de grandes volumes de informação, que expõem as entranhas de um dos maiores casos de corrupção do planeta.

A inovação que todos (ou quase todos) esperam que aconteça agora é no macroambiente de negócios no Brasil. Trata-se de um novo conjunto de regras do jogo, válidas para todos, de

todos os tamanhos e em todos os setores, que leve à competição limpa e transparente pelos contratos públicos e privados.

## SILVIO MEIRA

**Cofundador do C.E.S.A.R e seu cientista-chefe por 12 anos, preside o conselho de administração do Porto Digital, ocupa, na firma de investimentos Ikewai, o cargo de principal agitador e é professor de inovação da FGV-Rio.**

Que exija a execução e a entrega do que foi licitado, de acordo com os parâmetros contratados, seguidas do pagamento correspondente, sem qualquer atropelo. Parece simples, até óbvio, inclusive porque já é lei, que deveria estar sendo cumprida, mas não está, quase nunca esteve. A sequência de investigações e julgamentos de casos de corrupção que devem durar pelo resto da década no Brasil bem que poderia levar a um país mais transparente (e mais limpo e justo, por isso) e com menores custos de transação, pela diminuição significativa da corrupção e, por conseguinte, a um país mais competitivo

# QUASE TUDO ESTÁ À VENDA

O FILÓSOFO POP STAR DE HARVARD MICHAEL SANDEL ALERTA PARA OS RISCOS DE APLICAR OS VALORES DE MERCADO AO BEM COMUM; SEGUNDO ELE, ENTRE AS INICIATIVAS QUE ESTÃO CORROMPENDO AS PESSOAS DESTACAM-SE A DE PERMITIR AOS PASSAGEIROS QUE PAGUEM PARA “FURAR” AS FILAS DE SEGURANÇA DOS AEROPORTOS E A DE PAGAR AOS GESTORES BÔNUS PELO DESEMPENHO QUE ELES NATURALMENTE DEVERIAM TER

POR ADRIANA SALLES GOMES

---

## **S**aiba mais sobre Michael Sandel

Quem é: Professor de filosofia da Harvard University e também da Sorbonne, de Paris, autor, palestrante e responsável pelo curso online [Justice](#) 🌐, realizado no formato socrático dos debates e já visto por 30 milhões de pessoas ao redor do mundo.

Livros: O Que o Dinheiro Não Compra, Justiça – O Que É Fazer a Coisa Certa e Contra a Perfeição.

No Brasil: Participará do fórum HSM de liderança e Alta Performance, em São Paulo, em abril deste ano.

---

Na Coreia do Sul, até os anos 1980, era possível comprar “ovos de Harvard”. Eram ovos de galinha como os outros vendidos em supermercados, mas em sua caixa havia a imagem de um capelo e a mensagem de que comer ovos torna a pessoa tão inteligente quanto alguém que estuda na tradicional universidade norte-americana. Com a justificativa de que, para proteger uma marca de abusos como esse, é preciso usá-la, a instituição entrou no negócio do licenciamento, como hoje se vê no Japão, onde se compram calças, blazers e óculos Harvard.

É aceitável a comercialização de um “santuário” do conhecimento que deveria ser um bem comum? O questionamento parte do professor de filosofia Michael Sandel, possivelmente o mais célebre dos mestres de Harvard, protagonista da série de aulas online Justice, assistida por 30 milhões de pessoas em todo o mundo.

Para ele, esse licenciamento comprova o fenômeno que vivemos nas últimas três décadas: da economia de mercado passamos à sociedade de mercado, onde quase tudo está à venda. Em um momento em que o Brasil discute ética como nunca, Sandel aborda, em entrevista exclusiva a HSM Management, corrupções menos percebidas e tão ou mais danosas, relacionando-as com o universo da gestão. Ele crê que a sociedade de mercado traz consequências graves para todos nós e que só a reflexão pode revertê-las.

## **O QUE É A SOCIEDADE DE MERCADO**

Sandel faz questão de explicar a diferença entre a economia de mercado e a sociedade de mercado. “Uma economia de mercado é uma ferramenta valiosa e eficaz para organizar atividades produtivas, que trouxe prosperidade aos países ao redor do mundo, mas apenas uma ferramenta. Já uma sociedade de mercado é um estilo de vida em que os valores

de mercado e o pensamento de mercado tendem a dominar todos os aspectos de nossa vida, não só bens materiais, mas vida familiar e relações pessoais, saúde e educação, mídia, política etc.” Por que a evolução de uma para outra deve merecer nossa atenção? Sandel responde que “os valores e pensamento de mercado podem desencorajar e até corromper os valores que não são de mercado”, tais como amor, amizade, generosidade, solidariedade e espírito cívico, entre outros. Um exemplo de fácil compreensão dado por Sandel é o da comercialização da gravidez, na chamada “barriga de aluguel”. Tratar a procriação como um produto para gerar lucro é, de acordo com o acadêmico, aplicar a lógica do mercado a uma capacidade humana que deveria ser exercida conforme os valores do amor, da intimidade e da responsabilidade. Referindo-se ao bem comum como a prioridade de qualquer coletividade, o professor de Harvard enfatiza: “Precisamos ter um debate público sobre onde a lógica do mercado serve ao bem comum e onde ela simplesmente não se encaixa”.

---

## COERÇÃO OU CORRUPÇÃO

o problema da mercantilização de quase tudo é que, segundo Sandel, ela implica coerção ou corrupção –ou ambas.

- A coerção deriva da desigualdade entre as partes. Ao venderem espaços de exposição privilegiados às editoras, as livrarias estão coagindo os leitores a comprar seus livros.
- A corrupção ocorre porque bens de importância moral são degradados quando comercializados. É o caso da segurança nos aeroportos, corrompida quando viajantes da primeira classe “furam” as filas da checagem e embarcam antes nas aeronaves.

---

## PROBLEMAS FAMILIARES AOS GESTORES

Na sociedade de mercado, mulheres que oferecem barriga de aluguel ou homens que vendem seu esperma transformam-se em empresas. Governos que vendem praças e estações de metrô ou ainda seus presídios a quem pagar mais tornam-se empresas. Mas o que ocorre com as empresas tradicionais? Aparentemente, além de servirem de inspiração para tais indivíduos e governos, maximizando a mercantilização da sociedade, elas destroem os valores não de mercado que deveriam existir no ambiente organizacional. Na entrevista a HSM Management, Michael Sandel discute evidências e consequências da sociedade de mercado em termos bem conhecidos:

**Bônus.** Todos os negócios enfrentam a questão de como motivar melhor o desempenho dos colaboradores, mas algumas empresas vão além e oferecem bônus pelo desempenho. Para Sandel, o que deveria motivar funcionários a cumprir bem sua função, além do salário e dos benefícios, são o senso de orgulho e o de responsabilidade.

“Se os colaboradores acreditarem que seu único motivo para trabalhar duro é o bônus, verão sua relação com a empresa em termos puramente instrumentais, o que tende a desgastar a identificação com a empresa e sua missão”, explica o filósofo. Ele dá como exemplo a concessão de bônus aos professores atrelada à performance dos alunos nas avaliações. “Isso pode desgastar o orgulho e a responsabilidade profissional que os professores têm de ensinar bem os alunos”, insiste. Outro caso, na área de cuidados com a saúde, é o dinheiro extra que alguns médicos recebem se seus pacientes atingem certas metas de saúde. “Chega-se a oferecer dinheiro aos próprios pacientes para que parem de fumar ou percam peso”, comenta.

Sandel faz duas perguntas associadas a esse “suborno”: “Funciona?” e “O incentivo monetário prejudica as atitudes e normas em geral?”. “Não funciona sempre” é a primeira resposta de Sandel. “Já há estudos com doação de sangue mostrando que, quando ela é remunerada, tende a diminuir” e potencialmente corrompe as motivações mais altas que se quer das pessoas. “Os pacientes têm de cuidar da saúde por visarem o próprio bem, assim como os estudantes devem estudar bastante, porque aprender é essencial.”

**Meritocracia.** “Costuma ser um corretivo importante para a tendência, corrompida, de empregar ou promover apenas parentes, amigos ou amigos de amigos. No entanto, quando práticas meritocráticas chegam ao extremo, elas criam uma

pressão para competir que destrói o senso de comunidade e propósito comum que uma cultura corporativa saudável requer”, afirma o filósofo de Harvard.

**Privatização.** “Em alguns casos, pode ser uma alternativa desejável para um Estado burocrático indiferente e às vezes corrupto, mas, em muitas ocasiões, introduz uma corrupção própria.” Essa é a principal preocupação de Sandel com a privatização do bem público, que ele vê acontecer de modo generalizado. “Em muitas partes do mundo há uma confiança crescente em escolas, hospitais, prisões e até soldados comerciais”, observa o professor. Ele comenta que, durante as guerras no Iraque e no Afeganistão, havia mais contratantes militares privados atuando do que tropas do governo norte-americano, o que sugere que os Estados Unidos terceirizam suas guerras às empresas privadas.

“Não sou contra isso de maneira absoluta, mas sou contra o fato de que não tivemos um debate público sobre se queríamos terceirizar a guerra ou outras experiências públicas a empresas privadas, uma vez que a privatização introduz elementos corruptivos próprios.”

**Marketing.** Sandel é categórico quando diz que bens públicos precisam manter certa distância do marketing. “Não creio que bens públicos devam ser batizados com nomes de empresas, principalmente as escolas, que têm de ser tratadas como santuários para que passem a ser vistas como tais”, afirma. O mesmo vale para outra ferramenta do marketing, a segmentação de clientes, que leva ao que ele chama de “camarotização”. Em outras palavras, espaços VIP para clientes premium, como se vê nos estádios de futebol, são uma corrupção do bem comum típica da sociedade de mercado.

**Empreendedorismo.** Até algo tão saudável para a economia como o empreendedorismo tem sido impactado pela sociedade de mercado. Sandel costuma contar a história do Cryobank, banco de esperma com unidades nas costas leste e oeste dos EUA, estrategicamente situadas perto de universidades como Harvard, MIT, Stanford e Berkeley. Eles viram a oportunidade de oferecer esperma de homens inteligentes –os alunos são os doadores e há informações sobre seu campo de estudo– e de proporcionar uma renda aos estudantes (US\$ 105 por semana). “Mas a capacidade reprodutiva masculina deveria realmente ser tratada segundo as regras do mercado?”, pergunta-se o filósofo.

---

## **CUSTO E BENEFÍCIO**

Sandel desestabiliza um dos pilares do pensamento empresarial: a análise de custos e benefícios, que define a “criação de valor”

Você já quantificou os benefícios e subtraiu os custos de várias opções a sua disposição para decidir-se pelo que tivesse resultado final mais elevado? fazemos isso quase todos os dias, mas, em um dos episódios de sua série Justice, Michael Sandel questiona o uso indiscriminado da análise custo-benefício. explicando que esse raciocínio remonta à filosofia utilitarista de Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873), para os quais maximizar o bem maior era a única forma de moralidade, Sandel oferece dois exemplos de que isso tem sido usado por empresas e governos para pôr preço em tudo:

- Em 2001, a fabricante de cigarros Philip Morris entregou ao governo da república tcheca uma análise segundo a qual os benefícios do consumo de cigarros compensavam os custos públicos com fumantes em US\$ 147 milhões (referentes ao ano de 1999), não apenas pela criação de empregos e receitas tributárias, como também pelo que as mortes prematuras o faziam economizar em pensões, aposentadorias, tratamentos de saúde pública etc. estimou-se que o governo economizava US\$ 12 a cada morte decorrente do fumo.
- Na década de 1970, a Ford Motor foi a julgamento nos eUA, pelas mortes causadas por seu carro popular Ford Pinto, cujo tanque de gasolina localizado na parte traseira podia explodir em colisões. A montadora argumentou que resolveria o problema acrescentando um escudo protetor ao tanque, o que lhe custaria US\$ 137 milhões em um recall, mas seu custo com

indenizações, tratamentos hospitalares e consertos de veículos, que não ultrapassava US\$ 49,5 milhões, fazia essa solução não valer a pena.

A opinião pública tcheca e o júri do caso Ford Pinto rejeitaram tais análises, porém a fixação de um preço para a vida humana em nome do bem maior é algo cada vez mais aceito: não se proibiu o uso de celular ao volante nos EUA, por exemplo, porque os ganhos de agilidade da maioria superam a minoria de acidentes. Provocador, Sandel perguntou aos alunos do curso Justice: “em uma análise custo-benefício, o prazer da maioria dos romanos da plateia compensaria a dor e a morte da minoria de cristãos devorados pelos leões nos circos da Roma Antiga, certo?”.

---

## **LIDERANÇA, FILOSOFIA, FELICIDADE**

O professor de Harvard acredita que as empresas podem ajudar a reverter essa mentalidade de mercado. “Os líderes executivos mais visionários já começam a fazer isso, conscientes da necessidade de cultivar valores e uma cultura corporativa que incluam a responsabilidade social”, afirma. Para Sandel, as empresas precisam cada vez mais de executivos que ajam como líderes, não de gestores, e o mesmo vale para os governos, tomados por gestores tecnocratas.

“Ao abordar missão e propósito, a liderança se engaja em questões negligenciadas pela gestão, que é focada apenas em descobrir os meios e mecanismos para atingir com eficiência determinado fim”, comenta, enfatizando que a própria competição entre empresas deve ter limites definidos por missão e propósito. O crescente interesse das empresas por filosofia e mesmo suas preocupações com questões como felicidade confirmam, segundo Sandel, a consciência

crescente no mundo dos negócios de que precisamos discutir grandes questões sobre valores e ética. “Como filosofia tem menos a ver com respostas definitivas e mais com perguntas certas, auxilia muito os líderes em sua missão e propósito.”

---

## **O PROBLEMA DA DESIGUALDADE**

A sociedade de mercado parece estar aumentando a desigualdade entre ricos e pobres, alerta Michael Sandel. ele lembra que 40% da base da população dos estados Unidos tem riqueza equivalente à de um homem, Bill Gates –US\$ 40 bilhões. “ricos e pobres quase não se encontram mais em espaços que deveriam ser compartilhados por eles, como transporte público, parques, escolas”, diz o filósofo. isso corrompe o caráter de ambos, conforme Aristóteles, pois os ricos são distraídos pelo luxo e pela ganância, e os pobres, pela necessidade e pela inveja. “como dizia rousseau, nenhum cidadão deve ser tão rico que possa comprar alguém nem tão pobre que tenha de se vender. ” o resultado? Sem buscar bens e experiências comuns, as pessoas destroem o senso de comunidade e a democracia é ameaçada.

---

## **BRASIL E EMERGENTES**

Como é a sociedade de mercado nos países emergentes? Citando lugares que visita com alguma frequência, como Brasil, China, Índia, Colômbia e Coreia do Sul, o professor de Harvard diz ter feito uma descoberta comum. “Os mercados foram bons para esses países nas últimas décadas, tirando muita gente da pobreza, porém geraram uma desigualdade crescente, criaram novos desafios ambientais e não

NOTES

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-chefe de HSM Management.

resolveram a persistente corrupção.” Sandel é otimista, contudo: nunca viu, nessas sociedades, tantas pessoas querendo debater o bem comum como hoje.

# ÉTICA CORPORATIVA É A NOVA SUSTENTABILIDADE

ASSIM COMO OCORREU COM A SUSTENTABILIDADE, A ÉTICA CORPORATIVA ESTÁ SE TORNANDO UMA DAS PRIORIDADES DAS ORGANIZAÇÕES

POR

**E**m uma subsidiária brasileira de uma empresa norte-americana, o presidente tratava sua secretária muito mal. após anos lidando com isso, ela pediu demissão e, para vingar-se, o CEO a demitiu por justa causa. Essa história de falta de ética, relatada por Isabel Franco, advogada especializada em compliance e anticorrupção da Koury Lopes Advogados, é mais frequente do que se imagina no Brasil.

No entanto, a ex-funcionária pôde contatar o canal de denúncias da matriz, o que deu início a uma investigação, e o presidente foi demitido, mesmo sendo peça-chave do sucesso e lucratividade da filial brasileira. Agora, pergunte-se: um final exemplar como esse aconteceria em uma empresa que não tivesse matriz estrangeira à qual recorrer? Afinal, a maioria dos executivos locais parece pensar que é impossível conciliar a ética com a busca das metas e dos lucros desejados pelos acionistas, lucros como os proporcionados pelo ex-presidente em questão. com o argumento “não podemos ser ingênuos”, os gestores estão acostumados a justificar propinas a instâncias governamentais, subornos de departamentos de compras, casos de assédio moral, contratação de fornecedores por condições impraticáveis etc.

Entretanto, conforme Franco e várias fontes entrevistadas por HSM Management, essas histórias começam a mudar no Brasil. “Estamos descobrindo que a conciliação de lucro e ética é possível, sim; basta que se enxergue o lucro como apenas uma das remunerações devidas, ao lado de outras como a prática de um preço justo para o consumidor, o pagamento de um salário justo ao colaborador e de valores justos ao fornecedor, o recolhimento dos impostos devidos, que beneficiam a sociedade”, resume Jean Bartoli, professor de filosofia da Fundação Instituto de Administração, ligada à Universidade de São paulo (Fia-USp).

Com isso, a mentalidade ética tem tudo para ser uma demanda tão forte nas empresas quanto a mentalidade sustentável e, assim como nesta, não se pode disfarçar com um discurso; ela só é realmente verificável em uma situação em que o resultado financeiro esteja em jogo e exija uma escolha. a boa notícia, como lembra Franco, é que mecanismos novos, como a lei anticorrupção, a delação premiada e a visibilidade de denúncias de corrupção em empresas de primeira linha do país, aceleram essa mudança de mentalidade. “anteriormente à Lei 12.846/13, por exemplo, as empresas não encontravam respaldo legal e normativo para criar um ambiente de alta ética corporativa, mesmo que quisessem. agora, funcionários podem evocar a lei para rejeitar práticas impróprias”, conta a advogada. outros movimentos, entre eles a criação da Lei da Ficha Limpa e do portal da transparência, também impulsionam a mudança de mentalidade, completa Jorge abrahão, diretor-presidente do instituto Ethos.

## **MUDANÇAS NAS EMPRESAS**

Um estímulo para a mudança de mentalidade é o cadastro Empresa pro-Ética, criado pelo instituto Ethos em parceria com a controladoria-Geral da União, em 2010. trata-se de um

termômetro de ética corporativa brasileira, que dá visibilidade às empresas formalmente comprometidas com a ética da mesma maneira que o ranking Ethisphere faz no cenário global. o sucesso do cadastro Empresa pró-Ética decorre de seu rigor.

Integrá-lo não é fácil e só existem 17 empresas cadastradas até agora, como explica abrahão. as organizações precisam submeter-se a um rigoroso exame, provando que possuem uma série de ferramentas para prevenir a corrupção internamente (código de conduta, políticas de auxílio ao poder público no combate à lavagem de dinheiro e sistemas de controle interno e auditoria) e que elas são utilizadas.

Individualmente, várias empresas têm formalizado estruturas que incentivam o comportamento ético. o Banco do Brasil (BB) é uma das organizações que vêm tomando uma série de medidas nessa área [veja quadro acima], o que o leva a integrar tanto o cadastro da Empresa pró-Ética como o Ethisphere. a mentalidade parece já ter mudado ali. “achamos que ser ético é um bom negócio: os consumidores estão mais vigilantes, parte do valor das empresas está associada à reputação e a qualidade do trabalho do funcionário é altamente impactada pela correção da empresa”, afirma Carlos Netto, diretor de gestão de pessoas do BB. a cpFL Energia é outro exemplo.

Também cadastrada no Empresa pró-Ética, ela descobriu como alinhar ética e lucro, segundo augusto rodrigues, diretor de comunicação empresarial e relações institucionais da companhia: buscando o lucro de longo prazo em detrimento dos resultados de curto prazo. a cpFL mantém um sistema dedicado a gestão e desenvolvimento da ética que conta com diversos dispositivos, como um comitê geral de ética e conduta empresarial, comissões locais de ética, um dinâmico código de ética e de conduta empresarial, um programa de disseminação do pacto de ética e vários canais de

comunicação específicos sobre o tema. também a aES Brasil, outro grande grupo do setor de energia no país, já crê que ética e lucro são conciliáveis. Segundo claudio Scatena, gerente de compliance corporativo, há sete anos a aES Brasil faz um treinamento ético regular, debatendo dilemas éticos hipotéticos. cada líder discute com sua equipe possíveis desvios e estimula cada membro a colocar seu ponto de vista livremente.

“Esse tipo de iniciativa faz os funcionários dos diversos níveis se apoderarem de um pensamento crítico que os estimula a apresentar suas preocupações quando percebem algo estranho, mesmo que de maneira anônima”, explica Scatena. a 3M do Brasil, outra cadastrada no Empresa pró-Ética, orgulha-se de ter um programa de compliance robusto e de longo prazo, que inclui desde avaliações de integridade e monitoramento constante dos parceiros comerciais até treinamento exaustivo dos colaboradores. para rita Duarte, diretora jurídica da empresa, estruturas formais de ética contribuem para o desempenho das organizações diretamente ao mitigar seus riscos. “Entendemos que, por termos nosso programa, conseguimos fazer uma melhor gestão de riscos.”

---

## **Um dilema da CPFL**

Um dos desafios éticos vivenciados pela cpFL Energia foi em relação à conduta de um de seus funcionários em uma rede social, denunciado por um cliente da companhia por e-mail ao comitê de ética. o cliente informou que a atendente da empresa postou no Facebook mensagens ofensivas contra os clientes que têm dúvidas sobre a cobrança da tarifa verde pelas distribuidoras do grupo. No mesmo dia em que teve conhecimento do fato, a empresa pediu ao supervisor da conta “redes sociais” que fizesse uma varredura em todos os comentários postados pelos colaboradores e os chamasse para um feedback, e que solicitasse a exclusão do comentário ofensivo. Embora todos os funcionários já tivessem passado por reciclagem do manual de conduta de uso das redes sociais, repetiu-se o curso. Realizou-se também um trabalho de reorientação à atendente que postou o comentário ofensivo. por fim, o cliente foi informado sobre as medidas adotadas pela empresa.

---

## **COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA**

Um bom termômetro do interesse crescente pelo assunto é que as empresas estão buscando formas de inovar em relação à discussão da ética. o Banco do Brasil realizou ampla campanha de comunicação interna, sob o slogan “Ser ético é bom pra todos”, em que foram veiculados vídeos de animação sobre temas sensíveis, como compartilhamento de senhas, conduta em redes sociais, assédios e respeito às pessoas. “o sucesso foi tão grande que estamos fazendo uma segunda temporada”, afirma Netto. a aES Brasil, por sua vez, tem

utilizado temas do cinema para a discussão das questões éticas e dos valores da companhia. o programa batizado de “Dilema no cinema” desenvolve debates por meio da exibição de trechos curtos de filmes e desenhos animados para grupos de até 30 pessoas. a cpFL Energia lançou um programa que promove intensa comunicação interna sobre o assunto com os colaboradores, iniciado pela discussão dos executivos com o deputado federal carlos Zaratini, relator do projeto da lei anticorrupção, e o filósofo Mario Sergio Cortella. Muitas empresas optam por investir na construção de uma ética corporativa principalmente por meio das lideranças, segundo o consultor e professor de ética da FGV Eduardo Farah, e esse tende a ser um caminho mais fácil. “Elas perceberam a importância de ter um líder ético, pois ele gera encantamento, é fonte de confiança e vai ser um exemplo que as pessoas vão seguir.” Na avaliação de Farah, um líder realmente ético gera muito mais compromisso e engajamento em sua equipe.

Isabel Franco concorda, dizendo que nunca viu um caso de empresa ética sem uma liderança ética. Scatena, da aES Brasil, endossa que o envolvimento da alta administração com o tema tem sido fundamental para o aprendizado da ética na empresa. Entre outros instrumentos usados para implementar a mentalidade ética na empresa são citados o programa de compliance com canal de denúncias, o ambiente definido pela confiança e o bom exemplo do comportamento ético empresarial.

O último caso requer, por exemplo, rever quão ético é o modelo de gestão adotado pela empresa, como ressalta Luis Felipe cortoni, consultor de recursos humanos da LcZ. Ele lembra que muitos modelos de gestão praticados não visam o bem das pessoas, como deveria ser em uma intenção ética, uma vez que a tensão que lhes é inerente vem produzindo doenças mentais e físicas.

---

## **Um dilema de uma PME**

A ética pode ser mais fácil de sustentar em empresas de pequeno porte, por causa do contato próximo com os donos. Para Felipe Queen, sócio da FM com, agência de comunicação com 25 colaboradores, a proximidade tem prós e contras. “De um lado, os funcionários veem diariamente como eu e meu sócio agimos e nosso comportamento torna-se exemplar para eles, mas, de outro, essa relação de quase amizade que se estabelece pode também gerar algum desvio inconsciente de caráter que leva o funcionário a fazer o que não deve.” A agência tem a ética afirmada como seu valor principal, o que, na avaliação de Queen, contribui para construir um ambiente de trabalho saudável, no qual impera a confiança, com reflexo nos negócios. Isso não quer dizer que os problemas éticos não surjam. Uso pessoal do e-mail corporativo, inventar uma desculpa para sair durante o expediente para realizar uma entrevista de emprego, ficar até mais tarde no escritório para imprimir longos trabalhos da faculdade ou para desfrutar de benefícios como o jantar e o táxi que a empresa oferece são algumas das questões éticas que surgem no dia a dia. “Nós monitoramos sempre e, quando percebemos um desvio, conversamos individualmente com o colaborador e pedimos que não volte a acontecer.”

---

## **O PROCESSO**

Como funciona uma estrutura de ética em uma organização? Na AES Brasil, em geral, são feitas denúncias por meio dos canais de comunicação de ética e compliance e uma investigação é iniciada pela área específica. Após a conclusão da investigação, os dados são levados para apreciação e deliberação do comitê de ética, composto pelo diretor-

presidente da empresa e quatro vice-presidentes, além das lideranças de compliance e das pessoas envolvidas no caso. Dessa reunião, que tem espaço mensal na agenda corporativa, saem decisões de mudanças e melhorias de processos, bem como as ações disciplinares aplicáveis.

## **OTIMISMO**

**A reportagem é da equipe  
de HSM Management.**

A discussão sobre ética nas empresas está em estágio embrionário, mas certamente já começou.

# QUEM TEM MEDO DE STEPHEN WOLFRAM?

O INVENTOR E EMPREENDEDOR FAMOSO PELO  
SOFTWARE MATHEMATICA INOVA TAMBÉM AO  
ADOTAR UM MODELO DE GESTÃO MUITO PECULIAR

POR JIMMY GUTERMAN

**S**tephen Wolfram é um homem que todo executivo deveria conhecer. Para começar, ele pensa grande. Aos 55 anos, o físico que se tornou inventor, empresário e gestor, famoso pelos softwares que desenvolveu, tem um histórico de grandes apostas — e de geralmente acertá-las. Wolfram é fundador e presidente da Wolfram Research, empresa pela qual lançou, ainda no final da década de 1980, o Mathematica, um sistema de álgebra computacional utilizado em vários setores de atividade, como a engenharia [no Brasil, o Mathematica é empregado por empresas como a Petrobras e a Embraer] e a pesquisa acadêmica. Com a Wolfram Research, o empreendedor levou ao mercado o Wolfram|Alpha, um sofisticado sistema de busca que vai muito além de ferramentas convencionais como o Google ou o Bing: em vez de oferecer como respostas apenas links, apresenta dados sobre o objeto da busca recolhidos de diversas fontes [acesse <http://www.wolframalpha.com> e experimente digitar Brazil]. Mais recentemente, Stephen Wolfram virou notícia com o lançamento da Wolfram Programming Cloud, um aplicativo de programação em nuvem baseado na linguagem Wolfram que pode ser utilizado até mesmo por iniciantes na área.

Empresa com dono Wolfram obteve seu ph.D. em física com apenas 20 anos, mas talvez seu maior feito tenha sido construir uma organização bem-sucedida em torno de suas peculiaridades. as práticas que Wolfram, o homem, utiliza para conduzir Wolfram, a empresa, não são das mais convencionais –apesar de ser centralizador. Isso inclui desde o lugar onde ele trabalha e os momentos em que se dedica à empresa até sua insistência em fazer da cultura corporativa algo muito parecido com seu comportamento. Para começar, a sede da empresa fica na cidade de Champaign, Illinois, estados Unidos, e há colaboradores espalhados por todo o planeta, mas Wolfram comanda seu negócio de casa, ao norte de Boston, massachusetts, fazendo raras visitas aos escritórios centrais.

Assim, o empresário recorre a conference calls várias vezes por dia para supervisionar as atividades da Wolfram research. essas conversas podem acontecer nas etapas iniciais de um projeto, quando Wolfram exercita sua curiosidade, especula sobre inúmeras possibilidades e parece esperar que alguém acrescente algo a seus palpites. elas também podem ocorrer quando o projeto se encontra a meio caminho de sua conclusão e, nesses casos, Wolfram é direto. recentemente, durante a discussão de um recurso de um programa, por exemplo, o Ceo não deixou dúvidas sobre sua posição: “É divertido, mas não é top of mind”. De um lado, esse estilo deixa espaço para que um colaborador não tenha problemas em perguntar algo como “Você está entendendo o que acabei de dizer?”, porém, de outro, sempre fica claro quem é que toma as decisões para valer. entender o que o chefe quer é crucial para o sucesso na Wolfram Research. Afinal, ele não é só o fundador, mas a origem do nome e seu primeiro inventor. “minha abordagem, com a qual talvez nem todo mundo concorde, é ser direto, dizendo às pessoas o que penso, seja algo bom ou ruim”, define ele. “Na verdade, acho que as

peessoas gostam disso; muitas vezes, quando não fazem algo muito bom e eu lhes digo a verdade, elas insistem e conseguem fazer algo realmente bom.”

---

## Uma nova Ciência

Em uma espécie de sabático paralelo ao trabalho, Wolfram dedicou quase toda a década de 1990 ao que talvez tenha sido sua empreitada mais ambiciosa: o livro *A New Kind of Science* (ed. Wolfram Media). Com quase 1.200 páginas, a obra não escondeu que seu objetivo era mudar o mundo. Seu argumento básico: a computação é o caminho para entender a complexidade da realidade a nossa volta e deve-se pensar em tudo como um programa de computador.

Do ponto de vista de Wolfram, a computação não é apenas uma forma de aprender mais sobre engenharia e matemática; é a forma fundamental, e nova, de observar como a ciência funciona e, conseqüentemente, como o mundo funciona. em outras palavras, em *A New Kind of Science* ele argumenta que, do nível celular ao universo com um todo, tudo funciona como um programa de computador, com complexidade crescente a partir de regras simples. não importa quanto os argumentos de Wolfram são aceitos pela comunidade científica; o que mais chama a atenção fora dos meios acadêmicos em relação a *A New Kind of Science* é sua ousadia.

Wolfram desenvolveu seu trabalho, em certa medida, de maneira independente, fora dos círculos principais da pesquisa científica. em seguida, publicou a obra por conta própria e seu trabalho foi coberto pela imprensa com uma intensidade que muitos cientistas sérios têm dificuldade de imaginar.

O livro deixa transparecer que seu autor não pensa pequeno logo nas primeiras páginas. “há três séculos, a ciência foi transformada de modo radical por uma ideia nova –a de que regras baseadas em equações matemáticas poderiam ser usadas para descrever o

mundo natural. Meu propósito nesta obra é iniciar uma transformação da mesma proporção, por meio da introdução de um novo tipo de ciência, baseada em regras mais gerais que estão presentes em simples programas de computador”, escreveu Wolfram.

---

## **GESTÃO DE PESSOAS**

Os diferenciais de Wolfram não estão apenas em fazer da empresa sua imagem e semelhança ou em sua expertise técnica. Segundo Samer Diab, chefe de operações da Wolfram Solutions, a divisão de consultoria do grupo, sua capacidade de gerenciar pessoas é imbatível. “alguém como eu é capaz de gerenciar entre 20 e 25 pessoas; grandes executivos com quem trabalhei chegaram a 150 e sabiam detalhes do que estavam fazendo. para mais do que isso, é necessária uma estrutura de gestão. no entanto, com Stephen é diferente.

Ele chegou ao ponto de conseguir gerenciar 600 pessoas de maneira razoavelmente próxima”, afirma Diab. Wolfram ainda não teria alcançado sua capacidade máxima de gestão de pessoas, na visão do líder da divisão de consultoria. “Em 5 a 15 minutos, Stephen consegue absorver o que está se passando com um grupo, tirar conclusões e oferecer conselhos e direcionamento”, explica ele. e como a empresa encontra e desenvolve profissionais que possam abarcar a diversidade de atividades empreendidas por Wolfram no longo prazo? “achar os talentos certos é importante”, reconhece o empresário. “Infelizmente, hoje, eu não faço muitas entrevistas de recrutamento. Quando estava mais envolvido nesse processo, era capaz de conversar com uma pessoa por algum tempo e saber se ela funcionaria como profissional.” Segundo ele, tudo dependia de o candidato ser articulado, dizendo o que pensava de maneira direta, ou de falar apenas besteiras.

É possível que, no futuro, à medida que a empresa continue crescendo (hoje tem 400 colaboradores), a descrição de Wolfram como líder onisciente, intimamente conectado com todos os colaboradores, não se aplique com tanta facilidade, porque ele não é mais uma parte ativa do processo de contratação. Isso, porém, não significa que tenha expectativas menores em relação às pessoas. “Às vezes, meus executivos me dizem que alguém é bom, mas ainda não está pronto para participar de uma reunião comigo. Isso porque, em uma reunião, eu posso perguntar quem sabe sobre um assunto e, se a pessoa que deveria saber não mostra saber, a situação fica feia”, afirma Wolfram. o empresário concorda que contratar as pessoas certas pode levar a boas surpresas, mesmo que demore para que essas surpresas se materializem.

“Uma das coisas mais bizarras que já aconteceram na história de nossa organização foi termos contratado profissionais talentosos sem ter certeza sobre o que eles fariam para nós. Isso ainda acontece e as pessoas podem ficar flutuando entre uma atividade e outra por alguns anos, até que eu, de repente, perceba que há um novo projeto em que elas se encaixam.” assim, a dinâmica de talentos de sua organização se formaliza em duas etapas. “Você, primeiro, tem as pessoas talentosas e, depois, descobre, como parte de seu papel de gestor, como conectá-las com um projeto a ser realizado”, explica o Ceo. Identificar conexões, aliás, é outro dos temas de preferência de Wolfram: entre produtos, entre pessoas e produtos, entre pessoas, produtos e a empresa como um todo. “o aspecto com que, provavelmente, eu mais posso contribuir é fazer conexões entre as coisas”, afirma ele. Wolfram também tenta ensinar as pessoas a fazer tais conexões. “Como presidente da empresa, eu coloco as pessoas em áreas diferentes da organização para que aprendam o que está acontecendo longe de casa. Funciona, embora, no final das contas, eu precise dizer às pessoas como fazer essa ou aquela conexão”, acrescenta.

## A OUSADIA DE QUEM ESTÁ APENAS COMEÇANDO

Embora seja conhecido por movimentos ousados, o empresário diz não ver todas as suas jogadas dessa maneira. “não me vejo como uma pessoa particularmente ambiciosa”, afirma. “Eu tenho tido sorte e capacidade de fazer algumas coisas que são razoavelmente bem-sucedidas. e, uma vez que você consegue isso, diz para si mesmo: ‘É divertido; acho que posso fazer mais’. para mim, significa fazer algo que ninguém mais fará”, explica. Wolfram pode parecer dissimulado, evitando se caracterizar como alguém ambicioso e esforçando-se para passar a imagem de uma pessoa modesta. no entanto, ele é extremamente confiante em relação ao que conquistou, não esconde a satisfação pelo trabalho que tem desenvolvido e, acima de tudo, ainda se vê apenas como “razoavelmente bem-sucedido”.

De seu ponto de vista, ele está somente começando, ainda faminto de realizações. mais do que qualquer outra coisa, Wolfram quer estar certo: sobre seus negócios, sobre o que seus produtos podem fazer, sobre o novo tipo de ciência que ele acredita ter descoberto. E isso se reflete na empresa, que se concentra em identificar grandes questões e enfrentá-las sem restrições ou constrangimentos. “Uma das coisas positivas de nossa empresa é conseguir motivar as pessoas a trabalhar em projetos que parecem impossíveis”, afirma o empresário. “Se, em uma reunião, alguém diz: ‘Há 30 anos de literatura sobre isso e isso ainda não foi resolvido’, as pessoas aqui respondem ‘Ótimo, vamos resolvê-lo’.”

**JIMMY GUTERMAN**

A reportagem é de Jimmy Guterman, colaborador da **strategy+business**.

# VERTICALIZAR PARA AGILIZAR

POLÊMICOS, OS ESPECIALISTAS EUROPEUS EM DESENHO ORGANIZACIONAL NICOLAI FOSS E PETER KLEIN SUGEREM QUE AS EMPRESAS PRECISAM VERTICALIZAR SUA HIERARQUIA A FIM DE TOMAR DECISÕES RÁPIDAS E INTERDEPENDENTES, COMO AS RELATIVAS À INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO. VERTICALIZAR, NA PRÁTICA, SIGNIFICA MAIS GESTORES SENIORES E MENOS MÉDIOS

POR NICOLAI J. FOSS E PETER G. KLEIN

**M**uito se tem falado sobre a extinção do papel do líder. Organizações de ponta, como a varejista online Zappos, apostam em hierarquias horizontais, com autoridade diluída, para responder a um mundo interconectado, baseado no conhecimento e em constante transformação. Até algumas empresas com atuação em setores tradicionais se orgulham de sistemas “livres de líderes”. São as chamadas “organizações wikificadas”. O líder será extinto de fato? Acreditamos que não. Embora esse movimento signifique que, hoje, os colaboradores não precisam de chefes comandando-os ou monitorando seu progresso nas atividades cotidianas, significa também que deve surgir um novo tipo de “autoridade”. Os gestores precisam afastar-se da ideia de definir, de cima para baixo, métodos e processos específicos. Agora, têm de buscar estabelecer os princípios que querem

que os colaboradores apliquem e os objetivos a serem atingidos. Em alguns casos, também devem puxar para si as decisões.

## **HIERARQUIA VERTICAL E O CASO LEGO**

Vejamos o novo tipo de autoridade na prática, no processo de centralização que aconteceu no grupo lego. Embora o célebre conglomerado de brinquedos dinamarquês venha se tornando mais wikificado, ele também está cada vez mais orientado pela [autoridade da] alta gerência.

Se, nos últimos anos, reduziu o número de degraus hierárquicos, expandiu a camada dos executivos seniores – incluindo nela especialistas funcionais– e aproximou-os das operações. Acreditamos que o grupo lego não está isolado; faz parte de uma tendência maior. Pesquisadores que estudaram as empresas do ranking Fortune 500 ao longo de 14 anos descobriram que elas têm reduzido as camadas hierárquicas e dobrado o número de gestores que se reportam diretamente ao CEO de cerca de cinco para dez. Qual o resultado dessa hierarquia verticalizada? É um desafio ao senso comum: as hierarquias mais verticais reduzem o microgerenciamento; as estruturas planas e horizontalizadas aumentam o microgerenciamento.

## **AUTORIDADE VERTICAL E OS CASOS JOBS, PALMISANO E GHOSN**

Em uma economia em rede e baseada na conexão, onde a capacidade de surpreender os concorrentes é chave, as organizações que sobrevivem a choques, regulamentação e concorrência mundial em geral têm a presença de líderes com autoridade consistente. isso ocorre porque são eles que

conseguem tomar decisões com rapidez. Em parte dos casos, a abordagem para tomar decisões pode ser coletiva e depender do diálogo e do consenso, com a aposta na maior descentralização possível. porém, em certas situações, a concentração da autoridade mostra-se crucial, especialmente nas decisões que envolvem a estratégia corporativa e grandes transações.

São decisões que precisam ser tomadas com rapidez, para as quais se exige bastante conhecimento e interdependência em relação a outras decisões. Não é coincidência que muitas das viradas empresariais mais bem-sucedidas tenham sido protagonizadas por líderes fortes como Steve Jobs no caso da Apple, Sam Palmisano na IBM e o brasileiro Carlos Ghosn quando no comando da Nissan. É fácil entender: um líder ou um pequeno grupo de líderes conseguem reunir informações valiosas sobre as necessidades a ser atendidas rapidamente, e, quando o tempo disponível para isso é pouco, isso é essencial.

## **DEFININDO A HORA DE VERTICALIZAR E A DE HORIZONTALIZAR**

Sob essa nova autoridade, é essencial compreender em que esfera cada decisão deve ser tomada [leia mais no quadro da página ao lado]. Em linhas gerais...

- **... se o conhecimento mais valioso para a decisão está embaixo**, quem está na camada inferior da hierarquia deve decidir, porque costuma ter acesso a melhores informações sobre as condições dos mercados locais do que seus superiores.
- **... se a rapidez em decidir e a compreensão da complexidade são mais relevantes**, os gestores mais graduados geralmente contam com o mínimo de informações

necessárias para tomar a decisão consistente. faz sentido permitir que assumam a responsabilidade pela decisão em uma situação em que a rapidez seja essencial e também quando as decisões envolvidas forem bastante interdependentes.

Além disso, sempre que as informações locais não forem suficientemente valiosas, uma decisão no topo da hierarquia tende a ser melhor, porque neutraliza o risco de atender mais a objetivos locais específicos do que à missão geral da empresa.

---

## 5 PERGUNTAS DEFINEM SE A DECISÃO É “VERTICAL” OU “HORIZONTAL”

**1. a velocidade é crucial?** avalie, em cada caso, se o mais importante é decidir com precisão ou decidir rápido. se urgência prevalecer, os gestores seniores é que devem tomar a decisão; se for uma questão de precisão, decide-se por consenso, envolvendo os colaboradores que tiverem mais familiaridade com o tema.

**2. o conhecimento tácito dos colaboradores é fundamental?** colaboradores mais perto da ação de fato conhecem melhor alguns aspectos do negócio e, quando isso pesar mais, a decisão deve caber à base da hierarquia. Mas, se o que importa para a decisão é o conhecimento de estratégias, peculiaridades do mercado e questões regulatórias, deixa-se a decisão para os gestores seniores.

**3. qual é a relação custo-benefício?** ainda que não dominem detalhes, gestores seniores talvez saibam o suficiente para tomar uma decisão. Para conferir se o conhecimento deles basta, calcule se o acréscimo de informação vinda da base custará mais (em tempo e dinheiro) do que o valor potencialmente gerado pela decisão tomada. se não, é melhor deixar a decisão com os gestores seniores.

**4. os colaboradores se sentem “donos” da decisão?** sempre que a resposta for positiva, retirar o poder de decisão deles vai desmotivá-los –lembre que as pessoas apegam-se mais ao que perdem do que ao que ganham. Em casos assim, os gestores seniores só devem puxar para si uma decisão se o ganho com a centralização compensar o estrago no moral da tropa.

**5. os processos decisórios são justos?** Para combinar bem decisões “verticais” e “horizontais”, a empresa deve certificar-se de ter processos decisórios confiáveis e transparentes; se os colaboradores não sentirem que são ouvidos, o resultado pode ser comprometido.

---

## **TAMANHO DA EQUIPE SÊNIOR**

Definida a verticalização, qual é o tamanho ideal desse time de líderes seniores? isso é motivo de discussão atualmente, mas, nos Estados unidos, oscila em torno de dez integrantes. A verticalização deve ser limitada por uma série de razões. Em primeiro lugar, acredita-se, pela psicologia humana, que, conforme o número de pessoas aumenta, crescem as chances de criação de facções. no grupo lego, são 20 os líderes que se reportam diretamente ao CEO, mas o fato de muitos se encontrarem em locais distintos reduz o risco de facções. Em segundo lugar, há necessidade de que os colaboradores desenvolvam o senso de dono, ou seja, que de fato acreditem que são os donos dos orçamentos e contas que controlam.

Em terceiro lugar, a transferência da autoridade decisória dos gerentes médios para o alto comando pode frustrar quem se sentir “roubado”, criando um clima de insatisfação e até desmotivação na empresa.

## **COMO OS LÍDERES VERTICAIS DEVEM AGIR**

Na era das empresas wikificadas, os líderes seniores incutidos da nova autoridade devem ser prudentes e só intervir quando necessário. A intervenção frequente e sem razões claras só serve para gerar ansiedade e minar a iniciativa dos subordinados. Na prática, isso significa que os executivos

graduados devem saber aceitar algumas decisões de baixo para cima mesmo que não contem com uma justificativa detalhada, em vez de exigir um quadro de informações completo que requeira muito tempo e esforço. E, sempre que tiverem de intervir em decisões tomadas embaixo, os líderes seniores têm de saber informar os motivos pelos quais tais decisões não vingaram. Os gestores seniores devem manter um equilíbrio delicado. de um lado, se centralizarem demais a tomada de decisões, ficará difícil preservar o conhecimento específico e motivar os subordinados a tomar boas decisões. de outro lado, não podem aceitar que o conhecimento tácito distribuído pela organização funcione como argumento que contraria todas as possíveis vantagens da centralização.

## **AUTORITARISMO X INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO**

O antiautoritarismo constituiu uma força importante em várias partes do mundo após a Segunda guerra Mundial e ganhou reforço com a contracultura, na década de 1960. Acreditamos que a tendência da empresa wikificada reflete uma desconfiança similar em relação à autoridade, no âmbito das empresas, e a crença de que tratar os colaboradores como pessoas responsáveis e autônomas vale a pena de fato.

Essa visão também ganha adeptos diante da sensação generalizada de que, com a web e as mídias sociais, vivemos uma era de cooperação, na qual as relações verticais cedem lugar às horizontais. realmente as relações horizontais representam um avanço em relação ao paternalismo do passado, e de várias maneiras.

As empresas devem adotá-las, porque propiciam um uso melhor do conhecimento dos colaboradores e elevam a motivação dos que se mostram céticos ao modelo centralizador. é preciso lembrar, porém, que a inovação do

modelo de negócio começa a ser a tônica das atividades de inovação de modo geral. Esse tipo de inovação envolve mudanças estratégicas e organizacionais nas quais a urgência, o conhecimento decisivo e a interdependência são cruciais para a decisão.

**NICOLAI J. FOSS E  
PETER G. KLEIN**

**Nicolai J. Foss é professor da Copenhagen Business School, da Dinamarca, e da Norwegian School of Economics, da Noruega, e Peter G. Klein é professor da Warwick Business School, do Reino Unido.**

Ou a liderança verticalizada centraliza o processo, ou a incerteza crescerá. Este artigo se baseia em vários anos de pesquisas sobre a organização interna de empresas líderes de setores diversos, como equipamentos médicos, brinquedos, manufatura em geral e serviços financeiros. Nelas, aprendemos que a autoridade decisória, parte do desenho organizacional, costuma ser mais importante até do que a cultura.

# A LIDERANÇA SERÁ EXTINTA?

POR

## DEIAS-CHAVE

Imagine que uma empresa terá seus processos de decisão cada vez mais automatizados. Sobrará espaço para os gestores e líderes na organização ou a tecnologia expulsará grande parte deles? Conforme o estudo que abre este Dossiê, as máquinas fortalecerão os líderes de carne e osso, permitindo que se concentrem em elaborar as perguntas certas, abordar as exceções, tolerar a ambiguidade e empregar habilidades soft onde estas forem necessárias. Outros textos detalham como os líderes vão ganhar força:

- (1) Criando ambientes colaborativos
- (2) Defendendo causas que motivem
- (3) Tornando-se exponenciais, com capacidade de fazer a organização crescer muito e rápido
- (4) Liderando os três tipos de seguidores

## APLICAÇÕES PRÁTICAS

**Criar colaboração**

- O líder deve atrair talentos distintos para a empresa e providenciar para que se conheçam e consigam trabalhar bem juntos.
- O líder deve fazer uma transição radical da cultura existente para uma cultura colaborativa, mudando a maneira de avaliar os funcionários –o desempenho dos profissionais deve ser medido pelos colegas mais do que pelos chefes.
- Especificamente o gerente médio precisa parar de controlar tarefas e informações dos subordinados e passar a operar como “anfitrião” de uma “festa” colaborativa.

### **Defender causas**

- O líder deve adotar o modelo de gestão “de dentro para fora”. Isso requer que ele posicione a empresa com base nas crenças, nas causas, no que vem “do coração” das pessoas – não no contexto externo.

### **Gerar crescimento exponencial**

- O líder deve buscar fazer o negócio crescer exponencialmente –crescer muito e rápido. Isso requer novas habilidades, como as de ser, de fato, defensor do cliente, experimentador de coisas e autoconfiante.

### **Incluir todos os seguidores**

- O líder tem de parar de gerenciar só quem abraça suas propostas e lidar com os mais céticos –são muito úteis.

# OS LÍDERES MUDAM E GANHAM RELEVÂNCIA

ESTUDO MCKINSEY DESENHA O FUTURO DO LÍDER EMPRESARIAL EM UM MUNDO EM QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GANHA PODERES CRESCENTES, PROJETANDO QUE SEU PAPEL SERÁ AINDA MAIS IMPORTANTE

POR MARTIN DEWHURST E PAUL WILLMOTT

**V**ocê já ouviu falar do algoritmo que serve para selecionar os membros do conselho de administração? Ele é adotado pela Deep Knowledge Ventures, empresa de capital de risco de Hong Kong. E é uma evidência de que os computadores começam a substituir profissionais qualificados. Isso começa a ser visto em áreas tão diversas quanto arquitetura, medicina e geologia, alterando a natureza do trabalho em vários setores e profissões. O que falta para que os algoritmos substituam os executivos seniores? Que espaço restará aos líderes de carne e osso no futuro? Com base em nosso trabalho com líderes empresariais de vários setores, no estudo de executivos que estão abrindo suas empresas e na análise de processos de tomada de decisão por meio do crowdsourcing e das plataformas sociais, temos uma resposta para essas questões.

**O PAPEL DOS LÍDERES CRESCERÁ, EM VEZ DE DIMINUIR**

Em plena era das supermáquinas, os executivos tendem a fazer mais diferença por causa das perguntas que terão de elaborar, do vigor necessário para abordar circunstâncias excepcionais destacadas por algoritmos cada vez mais inteligentes e da capacidade de realizar o que é impossível para as máquinas. Mas isso só acontecerá se houver avanços gerenciais que o permitam, especialmente dois:

( 1 ) Que se criem conjuntos de dados compatíveis com as máquinas mais inteligentes, reforçando seu crescente potencial de tomada de decisão.

( 2 ) Que os líderes seniores aceitem caminhos contrários aos que foram aprendidos em um século de desenvolvimento empresarial.

## **DADOS PRECISAM MELHORAR**

O supercomputador Watson, da IBM, conseguiu prever resultados oncológicos com mais precisão do que os médicos por meio da análise, armazenamento e aprendizado de artigos científicos. Isso não aconteceria, contudo, se os dados informados não fossem de alta qualidade. Ocorre que, em muitas organizações que têm acesso ao big data e tentam correr rumo a análises avançadas, os dados informados não são de alta qualidade. Muitas vezes, os executivos se veem assolados por dados de difícil análise, cuja validade gera intensas discussões. Esse problema de gestão aponta, portanto, que quatro medidas são necessárias:

- » uma estratégia turbinada de análise de dados,
- » uma nova mentalidade entre os gestores em relação a dados,
- » a abordagem de talentos novos, familiarizados com dados, e

» um esforço orquestrado para quebrar os silos de informação.

Os incentivos para melhorar os dados são imensos. Os pioneiros conseguirão acelerar a qualidade e o ritmo de tomada de decisão em várias áreas táticas e estratégicas, como já vemos pelos resultados promissores dos big data iniciais e dos esforços analíticos. Além disso, quem sair na frente provavelmente ganhará novos insights mediante análises de dados não estruturados, como são chamados aqueles recolhidos nas mídias sociais ou na troca de e-mails entre vendedores discutindo determinado assunto.

Trata-se de uma perspectiva atraente: dashboards personalizados repletos de metadados que descrevem e sintetizam informações operacionais, financeiras e de marketing trarão um enorme poder para os gestores seniores. Só que esses dashboards não surgem sozinhos. Os altos executivos precisam definir os parâmetros de software necessários para determinar, por exemplo, os dados a serem priorizados –as máquinas podem ajustar os preços em tempo real, mas os executivos têm de determinar o alvo desse ajuste.

Conforme o poder da inteligência artificial aumenta, a chance de afundar sob o peso de insights (mesmo valiosos) cresce. Em vez de burocratizar as informações, é preciso democratizá-las, incentivando a organização a se autogerir sem levar as decisões para a camada logo acima. As unidades de negócios e os departamentos da empresa continuarão se reportando à equipe mais graduada e ao CEO. No entanto, com ideias mais nítidas e o reconhecimento de padrões de computadores cada vez mais poderosos, poderão tomar mais decisões por conta própria. Talvez isso cause desconforto aos líderes. Afinal, o contraste com a era do comando e controle não poderia ser maior.

## **NOVOS CAMINHOS DOS LÍDERES**

Se os líderes seniores estimularem os insights de máquinas cada vez mais brilhantes e delegarem as decisões a quem estiver acima e abaixo, que atribuições lhes sobrarão? Enxergamos quatro:

### **( 1 ) elaboração de perguntas**

Fazer as perguntas certas às pessoas certas e nos momentos certos é uma habilidade que falta aos computadores –e que eles nunca vão adquirir. Os avanços exponenciais de algoritmos de aprendizagem profunda significam que a expertise do executivo, em geral maior em um domínio, às vezes é inferior a insights gerados por algoritmos, big data e análises avançadas. Trata-se de uma oportunidade para usar os conhecimentos de domínio para definir as questões iniciais e depois liberar as máquinas para responder a essas perguntas. A importância das questões se estende para além de “programar” os computadores e interpretar sua produção. A história recente demonstra o risco de depender de conhecimentos algorítmicos de base tecnológica sem entender adequadamente como eles conduzem a tomada de decisão. Um exemplo do perigo é o dos bancos na crise de 2008: executivos seniores e gestores próximos não entendiam como as decisões eram tomadas em áreas quantitativas de negociação e de gestão de ativos.

### **( 2 ) abordando exceções**

Um elemento cada vez mais importante do kit de ferramentas talvez seja a capacidade de atacar as “exceções” problemáticas. Cada vez mais, as máquinas inteligentes “saberão contar” aos gestores quando eles têm um problema. As primeiras comprovações desse processo já ocorrem em áreas com imenso fluxo de dados, como precificação e call centers –e o mesmo deve acontecer em redutos mais estratégicos, da análise competitiva à gestão de talentos. Os

executivos poderão dedicar menos tempo a questões gerenciais do dia a dia, mas, diante de um sinal de dificuldade, a capacidade de agir vai ajudá-los a se diferenciar e a assegurar a saúde das organizações.

### **( 3 ) Tolerância à ambiguidade**

Ao mesmo tempo que os algoritmos e supercomputadores são projetados para procurar respostas, tendem a ser mais definitivos sobre questões relativamente pequenas. Quanto mais amplo o questionamento, maior a probabilidade de que a síntese humana será fundamental para a resolução de problemas, porque as máquinas, embora aprendam rapidamente, fornecem muitas peças, mas não montam o quebra-cabeça. Esse processo de montagem e síntese pode ser confuso e lento, pondo à prova a capacidade dos líderes de tolerar a ambiguidade. Muitos executivos já vêm enfrentando isso ao usar testes A/B para saber o que atrai os clientes online. O teste A/B –segundo o qual as empresas implementam uma ação, avaliam seu resultado e seguem para a próxima fase, passo a passo– é um bom treino, pois dá uma ideia dos tipos de experimentação e de incerteza que predominarão conforme os computadores ganhem poder.

### **( 4 ) emprego de habilidades soft**

Os seres humanos têm e continuarão a ter uma forte vantagem comparativa quando se trata de inspirar a tropa, criar empatia com os clientes e desenvolver talentos. Às vezes, as máquinas geram dados de valor inestimável, como o people analytics do Google vem mostrando, mas traduzir essa percepção em mensagens que façam sentido para as empresas sempre exige um toque humano.

## **COMO DRUCKER**

**PAUL WILLMOTT**

O estudo é de Martin Dewhurst e Paul Willmott, diretores do escritório da McKinsey de Londres, Reino Unido.

O “pai” da gestão, Peter Drucker, já disse que um CEO gera maior resultado para a empresa em uma reunião do que os gestores intermediários em 30, por culpa das tarefas menores destes. Agora, as tarefas menores caberão às máquinas; os líderes serão redesenhados.

# ELES DEFENDEM GRANDES CAUSAS

UM NOVO GRUPO DE EXECUTIVOS QUE VEM SENDO CONHECIDO COMO “GERAÇÃO FLUX” COMEÇA A ASSUMIR O COMANDO DE ALGUMAS EMPRESAS, MUDANDO AS REGRAS DO JOGO; SEGUNDO REPORTAGEM, ELES NÃO TEMEM A INSTABILIDADE E BUSCAM SIGNIFICADO SOCIAL MAIS AMPLO

POR ROBERT SAFIAN

**O** ator e músico Jared Leto coleciona prêmios –desde um Oscar de melhor ator coadjuvante por sua atuação no filme Clube de Compras de Dallas até uma menção no livro Guinness dos recordes pela maratona de 309 shows realizada em dois anos com sua banda 30 Seconds to Mars. Mas a maior revolução do artista talvez tenha acontecido no mundo dos empreendimentos, uma vez que Leto é um ativo investidor em startups, entre elas a Nest, a Airbnb e a Spotify. “Sou um criador. Faço e compartilho coisas com o mundo com o intuito de contribuir para a qualidade de vida das pessoas, até por meio de empresas”, conta.

A atitude de Leto transfere para qualquer de seus trabalhos a paixão por contribuir, e ele não está sozinho. Steve Ells, CEO da rede de restaurantes norte-americana Chipotle Mexican Grill, reza na mesma cartilha. O slogan de seu negócio, “Comida com integridade”, está presente em todas as decisões tomadas na empresa, da escolha dos fornecedores de carne ao planejamento estratégico elaborado na sede da organização,

em Denver, Colorado, EUA. A marca se diferenciou de concorrentes como Burger King e McDonald's ao apostar no uso das carnes produzidas sem hormônios ou antibióticos, eliminar o uso de gorduras trans antes de entrar na moda e trabalhar apenas com feijões e abacates orgânicos [ingredientes muito presentes em seu cardápio]. Nas estratégias de vendas e de marketing da Chipotle, isso se traduz em um cardápio reduzido e preços relativamente altos. Essa abordagem nutriu a rede, que hoje conta com cerca de 1,7 mil lojas, receita de

US\$ 3,6 bilhões e valor de mercado de US\$ 21 bilhões. Não são apenas empresas pequenas e médias [para padrões globais] como as de Jared Leto e Steve Ells que adotam essa visão nobre. “Se vocês querem que eu tome decisões com claro retorno sobre o investimento, então é melhor venderem suas ações”, avisou outro CEO que atua na “contramão” do mercado. A ênfase no aspecto social acima dos resultados financeiros poderia parecer algo hippie, não viesse de Tim Cook, presidente da companhia mais valiosa do mundo, a Apple, que, alguns meses antes do recado aos acionistas, anunciou que sua empresa tinha um compromisso com “o avanço da humanidade”. Leto, Ells e Cook representam um crescente grupo de líderes que não se movem apenas por dinheiro, mas pela busca de significado social mais amplo. A motivação pode ser pessoal, emocional e até moral, mas parece estar sendo cada vez mais recompensada pelo mercado. Para muitos, pessoas assim são as que estão em melhores condições de prosperar nesta era de mudanças em alta velocidade. O fato é que elas até já ganharam um nome: “geração flux”.

**ELES DEIXAM FLUIR**

A palavra “flux” vem de “fluir”, e os gestores desse tipo não são definidos pela idade, como nas gerações X, Y ou baby-boom. Caracterizam-se, isso sim, pela disposição e pela capacidade de se adaptar. Dizem para onde caminham suas empresas, sempre com um senso de propósito social no que fazem –e que não pode ser confundido com serviço social. Para eles, uma missão representa uma ferramenta estratégica essencial, que permite filtrar a enxurrada de estímulos hoje existente, evitando distrações que reduzam a criação de valor. Assim, a missão permite motivar e engajar as pessoas para encontrar modos inovadores de solucionar problemas. Mais do que isso, eles vivem de acordo com sua missão e muitas vezes descobrem que ela é a maior vantagem competitiva de seus negócios, ao viabilizar a diferenciação dos pro

duto, a atração e retenção de talentos e até a fidelização dos investidores. Enquanto boa parte dos executivos e acionistas continua obcecada pelos resultados trimestrais, os líderes flux acreditam que as métricas imediatas às vezes afastam a empresa do impacto em longo prazo, o que pode ser a parte mais frágil do sistema econômico atual. Entre as empresas com líderes flux estão, além de Apple e Chipotle, Google e PepsiCo. Já há quem acredite que significado é mais importante que felicidade. Jennifer Aa

ker, especialista em gestão da Stanford University, é uma das que desafiam a noção de que a busca da felicidade é nossa maior motivação. O trabalho da estudiosa sugere que a satisfação com a vida é mais alta e duradoura quando o significado assume o posto de principal motivação. A escolha de uma carreira pautada pelo significado não é uma opção para todos. Serve especificamente àqueles que buscam algo além da satisfação das necessidades básicas em sua vida, àqueles que querem fazer, criar ou oferecer mais ao mundo porque isso justifica sua existência.

## **UM NOVO MODELO DE EMPRESA**

“O propósito é a essência que justifica a existência de uma empresa”, conta Hirotaka Takeuchi, professor de administração da Harvard Business School e autor de uma pesquisa que oferece um modelo para a construção de uma empresa baseada na missão.

No modelo de Takeuchi, o diferencial é a abordagem “de dentro para fora”, que é oposta à atual tendência de avaliar primeiro o ambiente externo e as condições do setor para em seguida posicionar a empresa. “As crenças e ideias da gestão se transformam no núcleo”, explica o especialista. Essa teoria pode soar “sentimentalóide” aos ouvidos dos líderes treinados para preferir métricas quantificáveis, como crescimento das vendas ou margem da operação, mas Takeuchi não se importa com isso. “Os consultores afirmam que a estratégia deriva do big data, mas, na verdade, ela vem do coração”, insiste o professor de Harvard, em um tom polêmico. Os céticos e cínicos duvidam dele, naturalmente, mas e se Takeuchi estiver certo?

## **COMO GERENCIAR**

Depois de conversar com dezenas de líderes da geração flux nos últimos meses, a reportagem teve clareza de que não existe uma fórmula definitiva para gerenciar uma empresa “de dentro para fora”. Na verdade, faz pouco sentido tentar prescrever algo, considerando a gama de paixões que movem as empresas e a variedade de stakeholders envolvidos. No entanto, os melhores líderes dessas instituições mostram ter algo em comum: eles pensam com muito cuidado em como criar um ambiente corporativo capaz de ajudá-los a perseguir a missão da empresa.

O diretor de criação do Google Creative Lab, Robert Wong, por exemplo, criou esse ambiente orientado por seus quatro Ps particulares: propósito, pessoas, produtos e processos. Nessa fórmula, a ordem dos fatores tem de ser respeitada. “Se você escolhe o propósito certo, atrairá as pessoas certas”, diz Wong. “A era gerencial acabou e sua equipe pode ir embora quando quiser. O propósito é importante, porque permite reter os talentos.” Para a estilista e ícone da moda norte-americana Eileen Fisher, que há tempos aborda as “empresas como um movimento”, a adaptabilidade também é para criar esse ambiente baseado na missão. Fisher decidiu, alguns anos atrás, dedicar mais tempo a sua fundação, distanciou-se dos negócios e depois voltou atrás, achando que poderia exercer maior impacto sobre o mundo comandando a empresa.

E, mesmo com sua empresa apresentando números favoráveis nos últimos dois anos, ela continua a se perguntar: “Qual o sentido de vendas e lucros maiores se isso significar criar mais estresse para nós?”.

## **NÃO AOS INVESTIDORES**

A existência de uma missão exige que se façam trade-offs difíceis, como o de Naithan Jones, CEO da AgLocal. Com raízes rurais, o empreendedor nascido na Inglaterra trocou a vida de produtor por um emprego na Kaufmann Foundation e depois se mudou para San Francisco, nos EUA, onde desenvolveu uma plataforma para ajudar os produtores rurais a vender diretamente para restaurantes e atacadistas. Mas, assim que sua empresa apareceu na lista das mais inovadoras da Fast Company, foi preciso tomar uma decisão dura: a AgLocal não tinha o número de usuários imaginado.

Diante das opções de produzir um sistema mais adequado para os agricultores ou de transformar a empresa em uma criadora de softwares voltados para os restaurantes ou

atacadistas, opção defendida por alguns investidores e funcionários, Jones declarou: “Não foi para fazer software que abrimos a empresa”. A determinação de Jones revelou-se acertada em meados de 2014, quando a AgLocal conseguiu um contrato para fornecer carne para a Amazon Fresh, uma gigante do setor atacadista de Seattle.

Esse tipo de decisão ilustra o que Jared Leto chama de “poder do não”. “Todos nós queremos dizer sim, porque com a aceitação vêm as oportunidades. Mas o poder do não também tem vantagens: traz foco e envolvimento. Acho que devemos fazer só o que nos apaixona –e dizer ‘não’ ao resto.” Ter essa postura uma vez ou outra é uma coisa, porém manter-se fiel a ela pode ser complexo, como ensina o caso de Indra Nooyi, CEO da PepsiCo. A executiva sofre pressão para “fazer dinheiro a qualquer custo” e tem dificuldade para equilibrar as necessidades de longo prazo da empresa com as demandas de curto prazo dos acionistas, mas mantém a missão “performance com propósito”. Em uma época em que cresce a preocupação com a saúde, a estratégia da PepsiCo orientada para a missão visa:

- Acrescentar itens mais saudáveis às linhas de produtos.
- Reduzir o uso de plásticos, de combustível e de água.
- Criar um ambiente de trabalho em que as pessoas possam ser elas mesmas.

---

## O FLUXO E AS CAUSAS

Neste momento em que as coisas fluem à vontade, a conexão que as pessoas sentem com seu local de trabalho vem caindo. Em 2013, o Instituto Gallup realizou um estudo com profissionais norte-americanos e, em todos os setores e faixas etárias, o envolvimento era minúsculo. Porém, nos redutos em que a paixão pelo trabalho tinha espaço, a produtividade, os níveis de satisfação dos clientes e a lucratividade superavam a média.

A pesquisa concluiu: “O envolvimento exerce maior impacto sobre o desempenho do que as políticas corporativas”. “Sempre existiu um acordo psicológico entre os profissionais e as empresas, ainda que inconsciente”, revela o brasileiro Marcelo Cardoso, especialista em motivação do Grupo Fleury, ex-Natura, cujos workshops têm feito sucesso com líderes da geração flux, como a estilista Eileen Fisher. Antes imperavam os contratos baseados na fidelidade (segurança de emprego em troca de compromisso com o trabalho), com uma relação mais transacional entre as partes –bônus, ofertas de ações e outras premiações. “Mas, conforme a complexidade aumenta, esse tipo de acordo não é mais satisfatório”, explica Cardoso. Para o estudioso, um contrato mais eficiente é o que mistura um sentido de objetivo individual com os anseios da empresa, desbloqueando a necessária “energia psíquica” das pessoas. O relatório do Gallup confirma que “missão e objetivo” são considerados um motivador valioso.

---

## CÁLCULO FRIO

Essas políticas surgem do coração mesmo, como diz Takeuchi, ou são friamente calculadas? As duas coisas. Muitas pessoas questionam a autenticidade da missão de Nooyi: será que uma empresa com agenda social realmente séria lançaria a linha de sucos de frutas Mountain Dew como item de café da manhã, como fez a PepsiCo? Em uma prova de como a performance está presente no propósito nesse caso, após anos atrás da concorrente Coca-Cola as ações da PepsiCo atingiram quase o dobro do retorno em relação aos últimos dois anos. Também o ideal “Comida com integridade” da Chipotle enfrenta conflitos no dia a dia, resolvidos racional e friamente, mas com transparência. Quando não consegue a quantidade de carne orgânica necessária para rechear todos os burritos que vende, Ells orienta suas lojas a afixar avisos da troca de matéria-prima –e não perde clientes. Na internet, é possível assistir ao discurso feito por Casey Gerald, CEO da MBAs Across America, na Harvard Business School, em que ele fala sobre o poder de transformação da nova geração. Parece que algo está mudando.

**ROBERT SAFIAN**

A reportagem é de Robert Safian, editor da revista Fast Company.

# ELES PROMOVEM CRESCIMENTO EXPONENCIAL

NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS, SURTIU UM TIPO DE ORGANIZAÇÃO QUE OPERA EM UM RITMO MUITO MAIS ACELERADO DO QUE A MÉDIA, CHAMADA DE EXPONENCIAL; OS LÍDERES DEVEM PREPARAR-SE PARA GERIR UMA EMPRESA ASSIM, SEGUNDO O ESPECIALISTA SALIM ISMAIL, DA SINGULARITY UNIVERSITY

POR SALIM ISMAIL

---

## **S**aiba mais sobre **Salim Ismail**

**Quem é:** Professor da Singularity University, empreendedor serial do Vale do Silício (com sete empresas no currículo) e pesquisador de organizações exponenciais.

**Carreira:** Foi vice-presidente do Yahoo!, onde implantou uma incubadora de startups, e vendeu a última startup que cofundou para o Google –a agregadora de notícias Angstro.

**Livro:** Exponential Organizations, em coautoria com Michael Malone e Yuri van Geest, a ser publicado no Brasil pela HSM em 2015.

---

Organizações exponenciais (ExO, na sigla em inglês) são empresas de crescimento explosivo em curto espaço de tempo, em um ritmo dez vezes superior à média do setor. Costumam fornecer produtos ou serviços dez vezes melhores, em uma velocidade dez vezes maior e a um custo dez vezes mais barato do que as concorrentes convencionais. Ainda há pessoas em dúvida sobre se isso existe de fato, como alguns duvidam que o homem tenha pisado na Lua. Enquanto você hesita, uma ExO, original de berço ou adaptada, pode dar o bote em seu negócio. As ExOs existem como uma resposta ao metabolismo da economia mundial, que foi acelerado, impulsionado por uma nova categoria de tecnologias exponenciais recentes.

Temos pesquisado várias dessas empresas nos Estados Unidos, como Airbnb, GitHub, Local Motors, Quirky, Google Ventures, Valve, Tesla e Tangerine, e encontramos nelas alguns traços comuns. O principal deles talvez seja que as pessoas ali têm uma mentalidade que chamamos de MTP, sigla em inglês que significa Propósito Maciçamente Transformador. Tal mentalidade engloba, por exemplo, a propensão a criar uma comunidade em volta do negócio. Porém um traço também muito importante é o tipo de liderança: elas têm líderes exponenciais.

## **CARACTERÍSTICAS DO LÍDER EXPONENCIAL**

A liderança de sucesso em uma ExO é bem diferente da liderança de sucesso de empresas criadas antes de 2008. Rob Nail, CEO da Singularity University, avaliou em detalhe as qualidades da liderança e identificou seis características comuns nos líderes das organizações exponenciais:

**( 1 ) Visionário defensor do cliente.** Em um período de transição rápida, é muito fácil para as empresas e seus produtos se desviarem das conexões originalmente bem-

sucedidas que mantinham com seus clientes. Ter o líder da organização como guardião das prioridades garante que elas sejam defendidas com consistência. Steve Jobs é um bom exemplo de visionário defensor do cliente, que tinha acesso às novas tecnologias e que permaneceu pessoalmente envolvido nas decisões sobre a experiência dos usuários da Apple. Para uma organização exponencial, isso é essencial. Quando os clientes constatam que suas necessidades e desejos são atendidos ao máximo, tendem a se mostrar mais fiéis na caótica etapa de experimentação que costuma acompanhar o crescimento acelerado.

**( 2 ) Experimentador movido pelos dados.** A fim de criar ordem em meio ao caos da transformação rápida, uma ExO precisa contar com uma abordagem ágil de experimentação – ali, o conceito de lean startup no que diz respeito à interação com os consumidores pode ser aplicado em qualquer escala para construir conhecimento institucional. Hoje existem muitas ferramentas sociais e outros veículos que permitem ao líder manter conexões incríveis com os clientes e a comunidade. Se envolver os consumidores da maneira correta, fará com que ajam de modo flexível em relação aos processos da empresa e até, quem sabe, se entusiasmem e peçam para fazer parte deles. No entanto, sem uma abordagem voltada para os dados, que permita feedback rápido e a progressão adequada de um produto ou serviço, isso é um risco: os consumidores provavelmente se sentirão frustrados e se afastarão da empresa.

**( 3 ) Realista otimista.** Na hora de ampliar a atuação em um processo veloz, conseguir entender e quantificar a realidade de uma situação é essencial para o líder. Ao encarar a realidade, porém, ele precisa fazer alguma interpretação. O líder capaz de articular um resultado positivo em qualquer cenário, mesmo nos panoramas mais desfavoráveis, contribui para preservar a objetividade da equipe. A maioria das pessoas em geral considera a transformação uma experiência

desconcertante e de difícil adaptação, e um líder com tendências pessimistas pode exagerar as reações de natureza “matar ou morrer”, chegando a uma tomada de decisão limitada ou imprecisa.

**( 4 ) Flexível ao extremo.** Líderes que enfrentam longos períodos de crescimento acelerado precisam conseguir transformar seu foco e adaptar as habilidades que possuem de acordo com a necessidade em pauta. Ainda é muito raro encontrar um líder capaz de se transformar exponencialmente no mesmo ritmo da tecnologia e da destruição dos modelos de negócio, mas esse aprendizado constante é essencial para permanecer na curva exponencial.

**( 5 ) Radicalmente aberto.** Recorrer a especialistas de fora da empresa é importantíssimo no caso de uma ExO, mas, infelizmente, essa oportunidade vem acompanhada do desafio de interagir com uma comunidade ampla e diversificada, o que pode criar uma série de ruídos e abrir espaços para potenciais críticas. Embora muitos líderes sejam avessos a críticas e ruídos, a criação de um canal aberto com as pessoas pode abrir espaço para perspectivas e soluções novas, permitindo o acesso a outras camadas de inovação, e isso tende a ser um diferencial e tanto para um líder de ExO. Ele precisa saber interagir com a comunidade.

**( 6 ) Verdadeiramente confiante.** A fim de viver na curva exponencial e não se prender à linearidade da burocracia, o líder deve estar disposto a ser demitido ou até tomar a iniciativa de se afastar do emprego. Ele precisa estar pronto para travar batalhas até o fim e superar a oposição, e isso exige uma autoconfiança extrema. Dois dos traços de personalidade mais importantes em um líder exponencial têm a ver com autoconfiança: a coragem e a perseverança –para aprender, adaptar-se e abalar a própria empresa em que atua.

## TORNANDO-SE EXPONENCIAL COM O AMBIENTE PROPÍCIO

Você, leitor, provavelmente não é um líder exponencial. Líderes convencionais podem tornar-se exponenciais? Sim, mas eles precisam de alguns empurrões e um ambiente que favoreça isso.



### Educação adequada

Um bom exemplo de como criar um líder exponencial por meio da educação é o workshop oferecido pela Singularity University. A cada seis meses, 80 executivos seniores que atuam em empresas integrantes da Fortune 500 participam de dois dias de briefings sobre tecnologias de aceleração, seguidos de dois dias de seminários voltados para a apresentação de ferramentas próprias das organizações exponenciais, como estudos de caso, entrevistas e prêmios de

incentivo. Vários líderes brasileiros já fizeram esse workshop. O interessante é que, antes realizarem o programa, 75% dos executivos dizem ter pouca ou nenhuma consciência do conteúdo apresentado e, após o evento, a totalidade dos participantes declara já ter dado início a uma ação usando alguma tecnologia ou ferramenta mostrada. Ainda mais impressionante é que 80% dos executivos preveem que o conteúdo recém-aprendido exercerá um impacto transformador em suas empresas em um prazo de apenas dois anos. No caso dos 20% restantes, o prazo estimado para esse impacto não é muito maior: cinco anos.

## **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO ATUALIZADO**

Sendo sincero, um CEO dificilmente conseguirá tornar-se exponencial se o conselho de administração de sua empresa não tiver líderes conscientes das rupturas que podem ser enfrentadas pela companhia. Conheço um ágil CEO europeu que faz questão de enviar os integrantes mais tradicionais de seu conselho para workshops como o da Singularity University. A teoria desse presidente é a de que, como os membros do board em geral são mais velhos e se encontram em um momento de desaceleração de carreira, é de máxima urgência eliminar suas convicções ultrapassadas. Nem todos os conselheiros detêm uma visão de mundo estagnada, é claro. Uma pesquisa feita por meu coautor, Yuri van Geest, mostrou que os 40 conselheiros mais influentes das organizações holandesas têm mais consciência da ruptura atual do que seus CEOs.

O fato é que maior consciência dos integrantes do conselho, especialmente depois de terem passado por um treinamento específico, ajuda esses profissionais a oferecer um apoio mais consistente ao CEO para reequipar suas organizações a fim de adaptá-las a um mundo em crescente aceleração. Sem receber

o apoio do board, nenhum CEO terá condições de introduzir as mudanças necessárias em sua empresa e a inatividade pode colocar toda a organização em risco.

## **IMPLEMENTAÇÃO DA DIVERSIDADE**

A transformação de um líder convencional em exponencial envolve a composição real das lideranças das empresas. Não faltam provas de que a diversidade em termos de gênero, experiência e idade permite chegar a resultados melhores, mas a maioria das grandes organizações ainda padroniza as camadas seniores de executivos e conselheiros, em geral com base em um perfil egresso das mesmas faculdades. Fica fácil entender a fragilidade dessa padronização com o exemplo da idade.

A vasta maioria das empresas mantém a crença de que, quanto mais experiente for o executivo, melhor será seu entendimento do mercado. Mas será que isso é verdade? Será que isso é verdade em um mundo em mudança veloz? Será que isso é verdade quando muitos vencedores do Prêmio Nobel desenvolveram seu trabalho de destaque quando estava na faixa dos 20 anos? Será que isso é verdade quando a idade média dos engenheiros do programa Apollo 10, da Nasa, era 27 anos? Uma das recomendações que dou aos CEOs das grandes empresas, por exemplo, é que identifiquem o profissional de 25 anos mais ágil de suas organizações e o aproxime das posições de liderança, em uma tentativa de reduzir os gaps geracionais e tecnológicos, acelerar a curva de aprendizado de todos os gestores e proporcionar um processo de mentoria reversa.

Sebastian Thrun, CEO da Udacity e importante força por trás do Google, fala por mim ao dizer: “Quando contrato novos profissionais, considero a imaginação uma característica bem mais importante do que a experiência”. Howard Schultz, CEO

da rede de cafés Starbucks, também me representa ao nomear Clara Shih, de apenas 31 anos, para integrar seu conselho de administração –Shih é um ótimo exemplo do novo fenômeno de “mentoria reversa”.

Outra dimensão da diversidade fundamental para os líderes de organizações exponenciais, o gênero, também está longe de ser levada tão a sério quanto deveria. É pena. Em 2012, o instituto de pesquisa ligado ao Credit Suisse concluiu um estudo de seis anos com empresas que apresentavam um valor de mercado superior a US\$ 10 bilhões e descobriu que aquelas com conselhos de administração formados só por homens tinham desempenho 26% pior do que as de boards diversificados.

## **MENTALIDADE MTP**

Acredito que muitos líderes empresariais já entenderam que há, com a aceleração da economia atual, uma gigantesca mudança em seu papel: seus deveres, antes centrados em operar em um mundo previsível com a estratégia dominante de escalar eficiências, consistem em construir as vantagens competitivas da adaptabilidade e da ruptura. Em minha opinião, esses líderes devem imediatamente investir no desenvolvimento das seis habilidades descritas, na criação do ambiente propício à liderança exponencial com as três iniciativas recomendadas e em fazer a empresa migrar rápido para a mentalidade MTP, com a ajuda de “evangelistas”.

### **SALIM ISMAIL**

Este artigo reúne os highlights do livro **Exponential Organizations**, de Salim Ismail, especialista da Singularity University, da Califórnia, EUA, e empreendedor.

# ELES LIDERAM OS TRÊS PERFIS DE SEGUIDORES

EM VEZ DE SE CERCAREM SÓ DE COLABORADORES “CRÉDULOS”, QUE LHES SÃO MAIS FIÉIS, OS NOVOS LÍDERES POTENCIALIZAM TAMBÉM OS “HESITANTES” E OS “AUTÔNOMOS” EM BENEFÍCIO DE SUAS EMPRESAS, COMO SUGERE O ESPECIALISTA BRASILEIRO MARCELLO CALVOSA

POR MARCELLO CALVOSA

---

## **S**aiba mais sobre **Marcello Calvosa**

**Quem é:** Coach de executivos e conselheiro de carreiras, é pesquisador e professor dos programas de MBA e treinamentos corporativos da HSM Educação Executiva e do curso de administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); nesta, também coordena um curso de educação a distância.

**Trajatória acadêmica:** É doutor em administração pela Universidade de São Paulo (USP) e líder do grupo de pesquisas Gestão de Carreiras, do CNPq/UFRRJ. Autor de quatro livros, está prestes a publicar Liderança Estratégica, sobre o tema antecipado neste artigo.

**Trajatória de negócios:** Trabalhou em quatro empresas como administrador (em duas, foi gerente) e fundou três, entre elas a Primatus Educação Executiva, onde é diretor.

---

Sejamos práticos: nos dias atuais, no interior das empresas, um colaborador dificilmente adotará um modelo de liderança compartilhado pelo líder apenas porque ele é bom naquilo que faz ou pelo reconhecimento de que está “bem-intencionado”.

Características comportamentais, planejamentos pessoais, expectativas de vida e valores morais condicionarão a adoção do modelo pelos diversos subordinados. Mas meus estudos indicam que será, cada vez mais, a heterogeneidade do que eu chamo de “perfil de credulidade dos colaboradores em relação ao líder” que fará diferença, à medida que o líder souber gerenciá-la a seu favor (ou contra) para alcançar os objetivos

organizacionais propostos. “Credulidade” é uma palavra estranha ao mundo da gestão, embora seu significado tenha impacto crescente no complexo mundo dos negócios atual.

Os membros de uma equipe “compram” a mensagem do líder com intensidades distintas, o que afeta diretamente o poder de influência deste e sua eficácia. Se você é um líder, responda para si mesmo a três perguntas:

( 1 ) Será que todos os meus colaboradores dão crédito, com a mesma intensidade, a minha visão de futuro?

( 2 ) Eu consigo oferecer significado e compartilhar valor com todos os membros de minha equipe, no mesmo momento e/ou com a mesma intensidade?

( 3 ) Consigo liderar da mesma forma colaboradores que possuem expectativas diferenciadas em relação à vida e em relação à organização? Que têm perfis ou modelos mentais diferentes, devido a influências e estímulos distintos?

Talvez você responda “não” três vezes.

Quando estiver disseminando sua liderança, você deverá levar em consideração que seus liderados provavelmente possuem perfis e modelos mentais diferentes dos seus. Eles podem ter tido outras bases de formação e outras influências ao longo da vida, nos campos cultural, tecnológico, demográfico, intelectual e espiritual. Os bons líderes compreendem que essa diversidade é positiva para a organização. Se todos pensassem da mesma forma, talvez a organização não encontrasse um caminho para seguir quando surgisse uma adversidade ou crise. Contudo, como as políticas, os sistemas, os métodos e os processos de comunicação tendem a ser padronizados pela empresa ou adotados de maneira coletiva pelos gestores para os membros de sua equipe, tais diferenças podem ser

negligenciadas e nos afastar de pessoas que, em um primeiro momento, não concordam conosco. Trata-se de algo que não queremos como gestores. Queremos poupar tempo, energia, evitar desgastes desnecessários, mas também gerar identificação, admiração e compromisso em nossos colaboradores. O que fazer?

## **OS PERFIS DE CREDULIDADE**

Existem três posicionamentos diferenciados de colaboradores em relação a quanto acreditam na visão de futuro de seu líder, a seu poder de influência e a suas expectativas sobre a organização. Em vez de querer livrar-se dos percebidos como “mais difíceis”, o líder pode beneficiar-se dos três, atribuindo significado à realização de suas tarefas e às metas que cumprem e reduzindo conflitos.

### **Grupo 1 – Crédulos**

Esse grupo, que responde em geral por 30% da equipe de trabalho, engloba os colaboradores que acreditam, sem restrição alguma, na visão de futuro e nas metas difundidas por seu líder. Possuem uma postura de plena confiança nas trocas de influência do líder, o que significa que buscarão estar associados a ele no longo prazo. Os crédulos aprovam totalmente as práticas de liderança de seu líder e as reproduzem. É fácil influenciá-los e fazê-los comprometer-se, pois partem dos pressupostos de que as soluções do líder para os processos e tarefas são criativas, de que suas estratégias são adequadas e de que suas habilidades são admiráveis.

Em suma, eles só fazem validar os atributos de personalidade de seu líder. Os integrantes desse grupo acreditam que a figura constituída do líder realmente pode trazer para a equipe ou

para a organização soluções inovadoras. Para tais colaboradores, o líder possui grande autoridade informal para criar, gerir e desenvolver o time, não precisando de mecanismos influenciadores formalmente constituídos ou da visualização de benefícios adicionais. A motivação para que indivíduos crédulos estejam próximos ao líder e apoiem seus projetos é ideológica. Um líder influencia mais fortemente um crédulo apresentando um perfil de integridade em relação a suas crenças.

## **Grupo 2 – Hesitantes**

Esse grupo, costumeiramente 50% da equipe de trabalho, é formado por colaboradores que buscam em seu líder práticas de liderança que os habilitem a tomar decisões sem uma dependência eterna dele. Aceitam formal e informalmente o poder de influência do líder, mas por um período mais reduzido do que no primeiro grupo. Os hesitantes admiram a habilidade do líder de conduzir pessoas e processos, sua integridade e ética. Porém, diferentemente dos crédulos, não acham que seus caminhos profissionais devem ficar ligados aos dele por um período demasiadamente grande.

Buscam primariamente no líder a oportunidade de aprendizado e de desenvolvimento, para que, no futuro, minimizem essa dependência ideológica ou profissional e consigam seguir o próprio caminho, tornando-se futuros gestores e líderes. Por isso, em algum momento do convívio com o líder empresarial, vão querer se apartar do líder e da equipe para fazer a própria história e criar a própria identidade organizacional.

A motivação para os hesitantes continuarem na equipe é a oportunidade de aprendizado e desenvolvimento e não só ideologia, como no primeiro grupo. Assim, um líder

influencia mais fortemente um hesitante apresentando-lhe oportunidades de crescimento profissional e gerando um ambiente de aprendizado.

### **Grupo 3 – Autônomos**

Esse grupo, que tende a ser 20% da equipe de trabalho, reúne colaboradores que possuem baixa confiança na visão de futuro do líder. Isso significa que a influência que o líder exerce sobre esses indivíduos é baixa. Os autônomos não criarão com o líder laços duradouros, nem de negócios, nem pessoais. Mesmo que esse líder construa um ambiente de alto desempenho, tais seguidores terão o sentimento de que fariam diferente caso estivessem no lugar do líder, seja por questões de foro íntimo, seja por uma ótica profissional distinta.

Esses profissionais estarão associados ao líder em razão de uma necessidade organizacional, para manter a ordem, para garantir o emprego. Eles confiarão mais em relatórios, estatísticas, informações e em sua experiência acumulada do que na capacidade de visão de futuro do líder. Dependendo da intensidade de seu perfil, os autônomos podem ser ávidos questionadores, embora se flexibilizem quando convencidos por “números e fatos”.

Dos três grupos analisados, o dos autônomos é o que possui maior propensão ao conflito e precisa de critérios objetivos e racionais para que o líder exerça seu papel de influenciador. A motivação para continuarem na equipe é basicamente a financeira, além da necessidade de segurança. Um líder influencia um seguidor autônomo com dados inquestionáveis.

### **A DIVERSIDADE A SEU FAVOR**

Líderes experientes e capacitados, que não temem ser examinados e avaliados, não querem apenas ter crédulos em sua equipe: eles tiram muito proveito de seguidores com perfis de credulidade heterogêneos ao conseguir compreendê-los. Eles devem compreender que:

- Os crédulos lhes darão apoio imediato na tomada de decisões, na sustentação política e na execução.
- Os hesitantes serão capacitados para promoções diagonais, pois tendem a ter uma visão generalista da empresa e do negócio, além de serem mais propensos a ocupar futuras posições de líderes organizacionais, sustentando a liderança no longo prazo.
- Os autônomos “anteciparão” questões que alguns investidores, clientes, acionistas, a comunidade, demais colaboradores e parceiros estratégicos gostariam de fazer ao líder se pudessem (que farão quando puderem).

Todos os três perfis ajudarão o líder, portanto, porque o capacitarão para demandas variadas, presentes e futuras, até as mais incertas. No passado, o foco da liderança empresarial era sobre traços e características pessoais dos líderes.

Hoje, o foco mudou para a disseminação da liderança, o que envolve, entre outras coisas, a criação, o fomento e o fortalecimento de comunidades internas, geradas por meio de interação profissional. Isso significa que, agora, todo líder deve ter uma estratégia focada na formação de outros líderes. Aproveitar o potencial heterogêneo da equipe facilita bastante a identificação de novos líderes que surgem dentro da organização, ao permitir fazer uma “leitura” mais precisa do ambiente. Também possibilita gerar resultados mais expressivos para a organização.

**MARCELLO CALVOSA**

O artigo, com exclusividade para HSM Management, é de **Marcello Calvosa**, especialista em liderança.

# FECHO DOSSIÊ: MERGULHE NO TEMA

POR

## LIVROS

David Ulrich e Norm Smalwood. **Sustentabilidade da Liderança**. HSM, 2013. O livro apresenta ferramentas que ajudam a colocar em prática os conceitos de liderança e a reforçá-los de modo a evitar que os hábitos menos produtivos voltem a se instalar. Já se tornou um clássico na área de liderança.

John P. Kotter. **Liderando Mudanças**. Campus/Elsevier, 2013. O autor faz uma revisão do clássico em que estabeleceu os oito passos para a gestão de mudanças, à luz das mudanças vertiginosas de anos recentes.

Stephen Denning. **The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century**. Por meio de sete princípios da inovação contínua, o autor propõe uma abordagem diferente à gestão e à liderança. Ao mesmo tempo que questiona algumas posturas atuais das empresas, oferece um mapa para que a empresa mude seu foco da eficiência em escala para a atenção total ao consumidor, com altos níveis de produtividade.

## PAPERS

Hirota Takeuchi. **Wise Capitalism and the Wise Leader** 🌐. Depois da crise vivida pelo Japão com o terremoto de Fukushima, o autor analisa o momento atual do capitalismo e as características necessárias ao líder do mundo atual.

Luanna Araújo e Marcello Calvosa. **O Estudo do Fenômeno da Liderança sob a Ótica dos Líderes das Gerações Y, X e Baby Boomers.** 🌐 O estudo analisa a percepção de líderes em empresas de grande porte do Rio de Janeiro quanto a relacionamento e credulidade em relação aos subordinados.

Annika Nübold, Peter M. Muck e Günter W. Maier. **A New Substitute for Leadership?** 🌐 Os autores discutem o comportamento de estudantes em relação a líderes em termos de motivação e concluem que avaliações autorreferentes podem substituir a liderança transformacional.

## IMPRENSA

**PepsiCo: um passo à frente e dois atrás?** 🌐 HSM Experience. Reportagem sobre a atuação da CEO Indra Nooyi à frente da PepsiCo e sua causa “Performance com propósito”.

**Você gerencia as gerações?** 🌐 HSM Experience. Tamara Erickson compartilha sua pesquisa sobre a diversidade geracional nas organizações de sucesso e sugere como cada grupo etário contribui melhor para os resultados.

**Dogmas da liderança sob suspeita** 🌐. HSM Experience. Os especialistas Peter Senge, Tamara Erickson, Raúl Allegre, George Kohlrieser e Álex Rovira analisam as principais mudanças no atual perfil de líder.

**Contagem regressiva com Joseph Badaracco.** 🌐 HSM Experience. O professor de Harvard diz que as respostas às perguntas-chave da liderança mudaram.

Tim Kastle. [Hierarchy is overrated.](#) 🌐 Harvard Business Review. O autor, pesquisador da Queensland University, da Austrália, mostra como uma organização sem hierarquia pode ser bem-sucedida, assim como algumas organizações não governamentais que estão experimentando o modelo.

---

## O PRÓXIMO PASSO

Em vez de preparar uma mudança gradual de liderança, é possível tomar duas atitudes radicais. A primeira pode ser a adoção da avaliação pelos pares, sugerida por Tamara Erickson; a segunda, a identificação, pelo líder, dos seguidores “hesitantes” e “autônomos” e o tratamento adequado a eles.

---

## VÍDEOS

Jagdish Sheth. [O Fim do Modelo Tradicional de Liderança.](#) 🌐 Jagdish Sheth, especialista em marketing, professor de gestão na Goizueta Business School, da Emory University, Estados Unidos, e autor de best-sellers, explica por que as organizações necessitam de um novo perfil de líder.

# ESPALHANDO A EXCELÊNCIA

POR ADRIANA SALLES GOMES

---

## **S**aiba mais sobre **Robert Sutton**

**Quem é:** Descrito como uma das dez estrelas das escolas de negócios pela revista BusinessWeek, é professor de ciência da gestão da Stanford Engineering School desde 1983 e codiretor do Center for Work, Technology and Organization. Pesquisador ativo, cofundou o Stanford Technology Ventures Program e a dSchool.

**Especialidades:** Inovação, liderança, excelência.

**Livros:** Scaling Up Excellence (que será lançado no Brasil em março pela HSM), The Knowing-Doing Gap, Chega de Babaquice!, Bom Chefe, Mau Chefe, Ideias Malucas que Funcionam e A Verdade dos Fatos.

**No Brasil:** Participará do Fórum HSM Liderança e Alta Performance, em São Paulo, no mês de abril deste ano.

---

O executivo brasileiro Carlos Brito CEO da AB InBev, está ensinando uma lição valiosa aos gestores norte-americanos: como espalhar a excelência. ele vem disseminando a disciplina de gestão em sua gigantesca organização de 155 mil colaboradores espalhados por 25 países não pela cartilha habitual do treinamento, mas dando-lhe escala. O que Brito e

sua equipe fazem é identificar um bolsão de práticas excelentes e providenciar para que sejam transferidas a outro ponto, então a um terceiro, a um quarto, e assim por diante.

O professor e pesquisador Robert “Bob” Sutton, da escola de engenharia de Stanford, vem estudando a aB inBev e outras empresas para entender como o fenômeno acontece e, entre outras descobertas, encontrou quatro princípios que o viabilizam: mobilização de energia; conexão em cascata; aproveitamento correto de líderes, burocracia e equipes; e eliminação de obstáculos. Sutton registrou seus achados no livro *Scaling Up Excellence*, escrito em parceria com Huggy Rao, que será lançado no Brasil pela HSM em março próximo, e antecipa alguns deles nesta entrevista exclusiva a HSM Management.

### **Como o sr. começou a pensar em escalar a excelência?**

Sempre notei que, na maioria das empresas, há áreas muito boas em desempenho, algumas médias e outras bem ruins. Também percebi que alguns líderes conseguiam transferir a eficiência de seus pequenos bolsões de excelência para outro lugar das empresas, depois para outro e para mais um. a P&G, por exemplo, espalhou suas práticas de inovação da linha de produtos de limpeza Mr. Clean e foi muito eficaz em replicá-la. As pessoas da equipe Mr. clean treinavam outras, que, por sua vez, ajudavam a disseminar as práticas em mais áreas. Não eram profissionais de treinamento, e sim gente da operação.

### **Com tanta gente envolvida, não houve mensagem distorcida, do tipo telefone sem fio?**

Acho que, se houve, foi algo que não fez diferença. Quando uma mensagem é sobre crescimento e coisas boas, ela é transmitida com mais precisão. isso também acontece quando a mensagem propõe algo desafiador para as pessoas fazerem. A mensagem da excelência se encaixa nos dois casos.

## **O treinamento convencional é inútil?**

Não! O treinamento é muito importante. Para mim, treinar não é ruim, só não é o suficiente. Você precisa realizar o treinamento para ter certeza de que as pessoas possuam as habilidades necessárias, mas, para a excelência, deve também fazer uma espécie de “lavagem cerebral”.

## **O sr. citou as práticas de inovação da Mr. Clean. Qualquer tipo de prática excelente pode ser disseminada?**

Com sorte, sim [risos].

## **Então, por favor, explique o método.**

Identificamos em cerca de dez anos de pesquisa com empresas uma série de princípios comuns que favorecem a disseminação da excelência, mas eu diria que quatro deles se destacam em relação aos demais: a mobilização das emoções; a conexão em cascata; o nível correto de burocracia; e o salto de ruim a ótimo.

## **Podemos desenvolver um por um? Explique o princípio das emoções, por favor.**

A ideia geral que surge de nossa pesquisa é que, para escalar algo bom, é preciso antes escalar comportamentos e crenças associados a isso. Sempre há, em toda boa prática, determinada maneira de pensar e sentir. Para ilustrar, cito uma de nossas companhias favoritas: a Pixar. Embora seus filmes sejam variados e as pessoas desempenhem funções diferentes, a Pixar tem uma maneira de pensar e sentir explicada em duas máximas. a primeira delas é a de que não importa o que se faça, é preciso ter o que a empresa chama de “inquietação constante” –nada nunca está bom o suficiente para eles. a segunda máxima diz que “a qualidade é o melhor plano de negócios”. eles acreditam que, se fizerem um trabalho bom e inspirador, o dinheiro obrigatoriamente virá. e essa maneira de

pensar e sentir vem influenciando em tudo o que os colaboradores da Pixar fazem. não são só as pessoas diretamente envolvidas em fazer os filmes que se orgulham da qualidade do produto Pixar; os seguranças, as recepcionistas, todos os colaboradores da empresa sentem o mesmo.

### **Então, a emoção no caso da Pixar é orgulho? Só o orgulho funciona ou há mais emoções?**

O importante é que as emoções estejam despertadas, sejam quais forem, mas orgulho e raiva funcionam especialmente bem. Um exemplo de raiva canalizada para espalhar a excelência é o que se vê nas empresas que produzem cervejas artesanais de alta qualidade. Os gestores usam as concorrentes de cervejas industriais como inimigas, despertando a raiva dos colaboradores para que desenvolvam e disseminem maneiras melhores de fazer cerveja.

### **Mas como um gestor cria uma emoção?**

Na verdade, essa emoção já tem de existir no colaborador; o gestor apenas a canaliza, mobilizando a energia geral. Por isso, a primeira coisa que você precisa fazer se quiser espalhar e sustentar algo bom na empresa é contratar pessoas que tenham essas emoções acentuadas, especialmente orgulho ou raiva. Isso é extremamente eficaz.

### **Falemos do princípio da conexão em cascata.**

Já falei um pouco do caso Mr. Clean, da P&G, mas dou outro exemplo. Uma empresa que estudamos queria espalhar a prática da cortesia, para os colaboradores tratarem melhor seus clientes. Qual é a maneira dominante de fazer isso hoje em dia, em grandes companhias? Dar um dia de treinamento aos colaboradores e esperar que seu comportamento mude. Mas é inócuo. essa empresa sabia disso por experiências

anteriores e se concentrou em criar um bolsão real de excelência em cortesia e apoiar sua transmissão, facilitando o convívio entre áreas.

O terceiro princípio me deixou bem curiosa: o que quer dizer “nível correto de burocracia”? Quer dizer que burocracia demais é ruim, mas não dá para passar sem ela. apesar do discurso geral a favor de tornar as coisas mais simples, todas as evidências indicam que precisamos de certo nível de burocracia, que precisamos de líderes. isso vale especialmente para as empresas que crescem, porque vão contratando maior número de especialistas. Se não houver alguma burocracia, incluindo líderes, o ambiente virará uma bagunça. Para garantir que as coisas funcionem bem, é preciso equilibrar a necessidade de manter a organização o mais leve e simples possível com uma complexidade suficiente, e isso se faz na forma de burocracia, de líderes.

---

## 4 princípios para escalar a excelência

**1. Mobilização de energia.** Quando se dissemina uma prática excelente, disseminam-se comportamentos e crenças associados a ela. Trata-se de priorizar as emoções das pessoas e de propagar uma forma de pensar e de sentir.

**2. Conexão em cascata.** Quem vivencia uma prática no dia a dia é que deve transmitir essa prática às outras pessoas. Para que isso aconteça, a empresa precisa facilitar o convívio entre equipes e o compartilhamento do conhecimento necessário.

**3. Nível correto de burocracia.** Equipes que crescem, e que superam o número de dez pessoas, exigem burocracia para não virarem uma bagunça. Por isso, até grupos que já têm excelência arriscam-se a perdê-la em fases de crescimento.

**4. Salto de ruim a ótimo.** A mudança em direção à excelência não acontece com uma caminhada passo a passo, e sim em um salto abrupto. Uma vez que obstáculos sejam de fato removidos – como pessoas “venenosas” – chega-se lá.

---

### Como saber quando o nível de burocracia não é o suficiente?

O sinal de alerta é que fica difícil manter o bom humor geral – começa a haver mal-entendidos e brigas entre as pessoas. Equipes com mais de dez pessoas pedem atenção: tendem a precisar mais de burocracia que as menores.

**Falemos do quarto princípio, do salto de ruim a ótimo. Só me resta perguntar: como assim?**

[Risos.] isso é fundamental compreender. Jim Collins estava certo quando disse que as empresas fazem saltos abruptos, passando de ruins diretamente a ótimas; não há um avanço gradual entre os pontos. [Collins defende a tese no livro *Empresas Feitas para Vencer*, publicado pela editora HSM.] com relação à excelência, percebemos que uma equipe tem desempenho sofrível em determinada prática e, de repente, fica excelente naquilo. Os líderes eliminam os obstáculos e, assim, há o salto abrupto de desempenho. A psicologia humana explica muito disso, porque o mau comportamento – preguiça, mau humor, incompetência – é mais contagioso do que o bom. Se você elimina o obstáculo do mau comportamento, seja demitindo pessoas “venenosas”, seja fechando operações que só sorvem atenção e dinheiro, as equipes vão de ruins a ótimas.

**Mas, apesar do salto, o processo é demorado, especialmente a conexão em cascata. Os gestores têm paciência para esperar?**

Os gestores são impacientes por terem objetivos de curto prazo e isso demanda mais tempo e paciência do que um treinamento, de fato, o que explica as eventuais interrupções no processo. Mas nem sempre é tão lento quanto se imagina. Depende do setor em que a empresa atua, do tamanho da organização, de quão rápido seus concorrentes estão se movendo. No caso da empresa Waze Mobile, o processo durou seis semanas, mas com 100% do tempo dedicado; no caso da empresa de cuidados com a saúde Kaiser Permanente, demorou sete anos. Quando foi lançado nos Estados Unidos, o app Waze logo cresceu muito, mas não conseguia manter os clientes, por um problema de programação. Seus gestores decidiram parar tudo por seis semanas inteiras para pensar em como consertar o produto. Funcionou e, agora, o Waze é usado no país todo. A Kaiser Permanente já havia tido uma década de fracassos em implantar a excelência na forma do sistema de prontuário eletrônico para os pacientes quando

decidiu usar o processo de conexão em cascata. começou pela unidade do Havaí, que era a menor região atendida, e, ao atingir excelência lá, foi propagando-a pelos outros estados do país, ensinando médicos e gestores por sete anos. não é só a conexão em cascata que requer paciência. Por exemplo, a mobilização de energia que o Facebook faz, com os novos engenheiros que contrata, demora 45 dias. nessas seis primeiras semanas os novatos trabalham em diversos projetos de curto prazo e fazem uma imersão na maneira de sentir e pensar do Facebook, que é a de estar sempre em movimento.

**Espalhar excelência pressupõe mudanças. As pessoas querem mudar? Talvez o sr., estando no Vale do Silício, seja otimista demais sobre isso...**

Para ser sincero, vejo exagero sobre as mentes abertas do Vale; há muito conservadorismo aqui também, assim como há muita abertura em outras regiões do mundo, até na França, apesar da lenda de que francês não muda [risos].

**Escalar a excelência é mais difícil em um país emergente?**

Talvez sim, porque geralmente há crescimento –o que pode ser uma distração– e também porque existe um número maior do que a média de obstáculos a remover. Mas é totalmente possível. a Bridge international academy, rede de 260 escolas da África que ensina 5 mil crianças cobrando cerca de US\$ 5 por mês de cada uma, escala excelência o tempo todo e é o sistema escolar mais moderno de que já ouvi falar, com o desempenho de professores e alunos monitorado de perto.

**Por favor, aponte um líder que sabe escalar excelência...**

O brasileiro carlos Brito, ceo de aB inBev, com quem venho trabalhando, é mestre nisso. Focado em remover obstáculos, ele escalou a excelência em termos de disciplina de gestão de

ADRIANA SALLES  
GOMES

A entrevista é de Adriana  
Salles Gomes, editora-chefe

de HSM Management.

modo tão impressionante que mudou a indústria inteira.

# DIVIDIR PARA MULTIPLICAR?

O PROCESSO QUE DEVE SER COMPLETADO PELA HP NO FINAL DE 2015 PODE MOSTRAR QUANDO E COMO VALE A PENA REALIZAR UMA CISÃO NOS NEGÓCIOS E, AINDA, TIRAR O ESTIGMA QUE A FERRAMENTA TEM DE “ADMISSÃO DO FRACASSO”, TORNANDO-A ESTRATÉGICA PARA CEOS

POR SANDRA REGINA DA SILVA

**U**m dos acontecimentos empresariais de 2015 será, sem dúvida, a divisão da HP em duas empresas, de uS\$ 50 bilhões de receita anual cada uma. pode ser uma espécie de rubicão do mundo corporativo. Entre os especialistas que chamam a atenção para a relevância da movimentação da gigante da informática está Emilie Feldman, da Wharton School, que se dedica ao tema. Segundo ela, a operação poderá criar conhecimento para as cisões que ocorrerem daqui por diante, servir de base para definir quando a cisão é um caminho que gera valor aos acionistas, e talvez marcar o fim de anos de crescimento por aquisições – eliminando o estigma atual de que a cisão é um reconhecimento do fracasso, ou a “filha feia” da estratégia, e fazendo com que os CEOs usem a opção proativamente.

A HP, com faturamento na casa de uS\$ 112 bilhões anuais, dará origem à Hewlett-packard Enterprise e à Hp inc. a primeira terá foco em infraestrutura tecnológica, software e serviços para clientes corporativos, enquanto a segunda se dedicará aos negócios de computadores pessoais e impressoras. Em outras palavras, elas querem que o foco as ajude a surfar melhor nas ondas atuais. para a Hp Enterprise, a

onda é o “novo estilo de TI” –computação em nuvem, grandes bancos de dados, segurança, mobilidade–, sempre do ponto de vista dos clientes corporativos. para a Hp inc., a onda são os smartphones e os tablets, que ainda não conseguiu aproveitar, e até os computadores pessoais, onde vem perdendo terreno.

## **CONHECIMENTO**

Qual é a melhor maneira de dividir uma empresa em duas? Essa é uma pergunta ainda sem respostas suficientes. Há muitos aspectos delicados a considerar em um processo assim –tão delicados ou mais do que os de uma integração, uma vez que os estudos de neurociência já mostraram que perdas encontram maior resistência do cérebro humano.

Questões como identidade e cultura, relacionamentos com stakeholders em geral (fornecedores, clientes e os próprios colaboradores) e distribuição de recursos são pontos potenciais de conflitos –ou de produtividade. um processo de cisão, na opinião de José paulo Rocha, sócio-líder da área de finanças corporativas da firma de consultoria Deloitte no Brasil, é complexo. “O processo de separação de negócios não é trivial, porque em geral as empresas têm um compartilhamento de recursos, como de pessoal e infraestrutura, chegando até a não ter fronteiras entre seus diversos negócios.

Para não gerar ineficiência econômica, a cisão exige preparação prévia, planejamento e muitas vezes investimento. caso contrário, o custo pode ser alto, e o sacrifício, não valer a pena”, pondera. Isso significa que a geração de valor para os acionistas não são favas contadas em uma cisão. No caso da HP, a CEO Meg Whitman se disse convencida de que o valor será criado. “Geraremos valor de longo prazo para os acionistas”, atestou ela em um comunicado à imprensa no fim do ano passado.

## **QUANDO FAZER**

Rocha, da Deloitte, explica que a cisão deve ser levada em conta sempre que houver fatores financeiros e/ou estratégicos que a justifiquem. Mostra-se uma alternativa para empresas com alguma dificuldade financeira, uma vez que as ajuda a obter recursos. ao se cindirem, as organizações em geral reduzem um pouco do tamanho, diminuem o capital de giro necessário e podem eventualmente receber recursos com a venda de ações ou partes a terceiros.

Já a decisão estratégica é motivada pela percepção de que não se está tendo sucesso em alguma frente do negócio. “Quando uma empresa se diversifica, por exemplo, pode não obter sucesso com o que não é seu core business”, explica rocha. algumas cisões ainda podem acontecer para que a empresa se desfaça de alguma unidade geográfica, embora seja raro – como se, no Brasil, uma empresa se separasse em duas, uma do Nordeste e outra do Sudeste, por exemplo. a decisão de construir as duas novas Hps é considerada correta segundo esse raciocínio, em especial no campo estratégico, na medida em que foco, independência e flexibilidade permitirão às duas empresas aproveitar as oportunidades derivadas das rápidas dinâmicas de mercado, o que não vem acontecendo hoje. mas e quanto ao timing? alguns analistas acreditam que a decisão está atrasada, porque as motivações já estavam dadas desde antes de 2011. a professora Feldman, de Wharton, discorda, como disse ao site Knowledge@Wharton. “Era preciso tempo suficiente da expansão da Hp por meio de aquisições [Compaq, EDS, 3Com, Palm etc.] e, agora, já se passou.”

## **FIM DE UMA ERA**

SANDRA REGINA DA  
SILVA

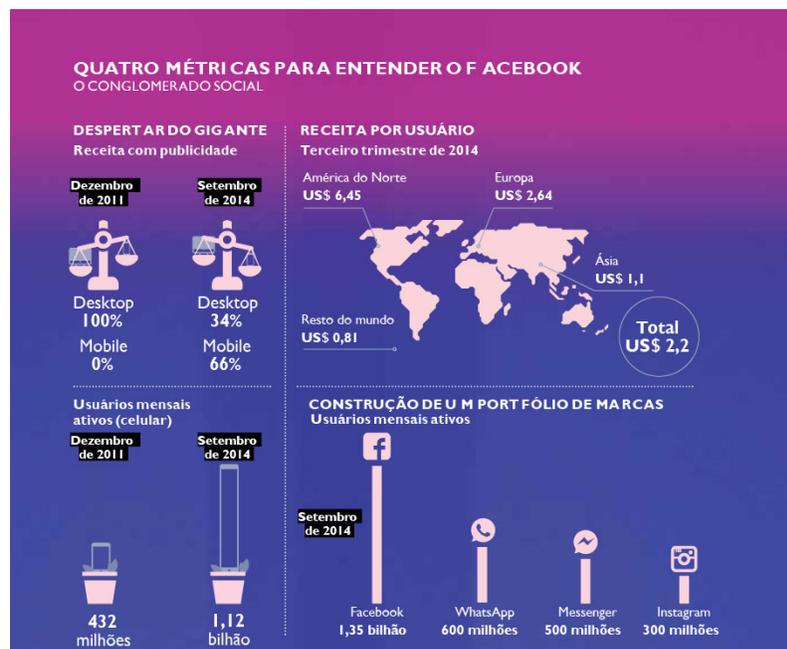
A reportagem é de Sandra  
Regina da Silva,  
colaboradora de HSM  
Management.

Nos últimos dois anos, o mercado norte-americano está assistindo a um número maior de divisões de empresas. Dois exemplos são a eBay, que promoveu a cisão da PayPal, e a Symantec, que admitiu planos de ter dois negócios: um focado em segurança e outro em gestão da informação. Isso pode representar o fim da febre de fusões e aquisições que já dura décadas. No Brasil, por enquanto, o forte continua a ser a consolidação, conforme rocha, como tem sido nos últimos 15 anos, o que é explicado pela busca por ganho de eficiência. Mas pondera-se que talvez seja apenas uma questão de ciclo de vida. A cisão da Hp deve contabilizar mais de 90 mil demissões entre os 317 mil colaboradores que havia. No entanto, mesmo assim, Meg Whitman pode deixar seu nome na história com o uso dessa ferramenta.

# O NOVO CAMINHO DO FACEBOOK (APÓS 6 LIÇÕES APRENDIDAS)

ENTENDA O OUSADO MOVIMENTO DE MARK ZUCKERBERG PARA CRESCER NO MUNDO DOS APLICATIVOS E DEIXAR SUA REDE SOCIAL DISTANTE DO QUE ELA É HOJE

POR AUSTIN CARR E MARK WILSON



Aos 30 anos, Mark Zuckerberg vê muitos motivos para estar confiante. Sua empresa cresce sem parar e o total de usuários mensais ativos no mundo chega a 1,35 bilhão [dado do terceiro trimestre de 2014], dos quais mais de 50% visitam o site seis dias por semana. As boas notícias continuam para Zuck. Segundo estudo da empresa de analytics Flurry, os usuários do Fb gastam 17% de seu tempo ao telefone no app do Facebook, serviço mais usado nos sistemas iOS e Android. E, se em 2012 e 2013 havia um incômodo quanto à capacidade de ganhar dinheiro com os celulares, hoje 59% da receita vem de anúncios mobile.

Esses resultados impressionam ainda mais quando se pensa que foram atingidos com um produto tido como maduro e estagnado, um site no qual pais e avós postam fotos de crianças. em um mundo no qual o tempo todo brotam startups inovadoras –Snapchat, Tinder, Whisper–, o Facebook realmente pode parecer o jornal do dia anterior. Mas quantas empresas estão vendo sua receita e sua adesão crescerem com tanto entusiasmo? Depois de dezenas de entrevistas com colaboradores, concorrentes e usuários, ficou claro para esta reportagem que Zuck lançou o Facebook, nos últimos tempos, em uma estratégia agressiva –e talvez brilhante–, que tem muito pouco a ver com a empresa conhecida por quem usa a rede social hoje.

## **ECONOMIA DOS APPS**

Zuck mira na economia dos apps para a próxima meia década. E aprendeu seis lições:

### **Lição 1: O jeito hacker de ser não resolve tudo.**

Lembra-se do Poke? Do Gifts? Do beacon? Do Home? São produtos do Facebook lançados nos últimos sete anos, nenhum deles com sucesso. Para desenvolver o raciocínio,

peguemos o exemplo do aplicativo Home. Lançado em abril de 2013, era uma nova experiência de software para dar aos usuários um modo diferente de utilizar os telefones Android.

Apesar da “importação” de talentos para o projeto, o Home foi recebido secamente pela crítica e com desencanto pelos consumidores. Um mês após o lançamento, a HTC, parceira do Facebook nele, reduziu o preço do telefone que vinha com o Home embarcado para US\$ 0,99. Semanas depois, interrompeu a operação. como o Fb chegou a essa situação? a cultura da empresa baseava-se no lema hacker “Mova-se rápido e quebre coisas”, tão famoso que virou clichê do Vale do Silício. Era um ambiente no qual os colaboradores preferiam criar protótipos a discutir ideias. “O código vence o argumento” era a ideia mestra, lembra Will cathcart, um dos líderes de engenharia, reforçando “o jeito hacker de ser” do Facebook.

Só que os obstáculos ao estilo hacker são significativos e isso foi sentido. Por exemplo, a centralização: o FB já reunia 7 mil colaboradores, mas os projetos dependiam das bênçãos de Zuckerberg para ganhar vida. Além disso, as ideias eram derrubadas quando confrontadas com dados e as pessoas se sentiam desmoralizadas. o jeito hacker também tem a desvantagem de não conseguir projetar minimamente o que fará sucesso, o que é importante em uma empresa de grande porte.

Bret Taylor, ex-diretor de tecnologia do Facebook, relembra que o primeiro sucesso da empresa, a integração de compartilhamento de fotos ao News Feed, aconteceu quase por acaso. O FB se tornou o maior site de compartilhamento de imagens do mundo ao “criar uma dinâmica na qual, quando se pensava em um novo produto, havia integração com o feed de notícias”.

Zuckerberg trocou a inovação hacker pela estruturação de uma divisão chamada creative Labs, instalada longe das equipes de produto então existentes e incumbida “das coisas que estão nascendo”. O primeiro produto de seu laboratório criativo é o Paper, um aplicativo móvel para ler o feed de notícias e responder a ele. E basta avaliar melhor o creative Labs para constatar que os fracassos ensinaram muita coisa à empresa. Uma observação: Cathcart descreve o Labs como um framework que é a cara de Zuckerberg, o que sugere que o caminho para a aprovação de um projeto continua exatamente o mesmo.

## **Lição 2: Um único aplicativo FB, mesmo líder, não basta.**

Uma forma de enxergar o Facebook é como “a coca-cola das mídias sociais”. A mais famosa marca de refrigerantes do planeta vende 1,9 bilhão de bebidas por dia porque percebeu que clientes estão sempre sedentos por novidades. E Zuckerberg quer que o Fb seja igual, o que significa que a empresa não se limitará à rede social originalmente responsável por seu êxito.

No início, as mídias sociais pareciam ser uma única “bebida” como a coca-cola, projetada para todos os gostos. Entretanto, os usuários começaram a querer outros “sabores”, como mensagens instantâneas e chats de vídeo, e a empresa foi atrás de provê-los. Zuckerberg quer o Facebook envolvido em todos os anseios. Ele quer tentar acrescentar 5 bilhões de usuários e criar para o futuro um negócio que deixe o Fb de hoje parecer minúsculo. Assim, o Fb do futuro será mais distante da experiência de desktop, ou desta adaptada para o móvel; ele está se vendo como um conglomerado de aplicativos. Isso deixa muito clara a mudança do modelo

mental ali. o Fb deve agir como as redes de TV, que conquistaram uma ampla faixa de consumidores e, depois, diversificaram-se em novos territórios.

### **Lição 3: É melhor catalisar todos os colaboradores rumo a um objetivo comum.**

Por muito tempo, a equipe de vendas do Facebook era a responsável pela publicidade, e às equipes de produto cabia criar e aperfeiçoar a experiência do usuário. A separação existia porque Zuck acreditava que as equipes de produto deviam se concentrar apenas na experiência do consumidor, sem ter preocupações financeiras. O pessoal de vendas era premiado de acordo com a receita, e o de produto, com base na adesão. o muro caiu quando alguns colaboradores argumentaram que, se todos fossem recompensados de acordo com a receita, a empresa se tornaria mais criativa e diversificada, e Zuck concordou

com isso. Por exemplo, com uma estrutura gerencial nova, a equipe do News Feed passou a responder pelos ganhos com publicidade e a equipe de produtos mobile precisou procurar meios para ganhar dinheiro com os celulares. a novidade exigiu mudanças, é claro. “À medida que passamos por essa transição, tivemos de descobrir algo diferente na maneira como os anúncios se relacionavam com o conteúdo”, conta Mike Vernal, VP de engenharia. “A equipe do News Feed começou a trazer sugestões sobre o que fazer com o produto que a equipe de vendas havia proposto seis meses antes, descartado como agressivo”, acrescenta um ex-colaborador. o aprendizado dessa lição pode ter sido o catalisador mais importante da recuperação das ações da empresa após a abertura de capital (o Fb viu seu valor de mercado despencar pela metade nos meses pós-abertura de capital na bolsa de

valores, em maio de 2012, porque os investidores não acreditavam que a empresa tivesse um plano bom para gerar mais receita, sobretudo com usuários móveis).

---

## **APOSTA EM REALIDADE VIRTUAL, DRONES E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

A compra de uma startup de realidade virtual e o investimento em drones, medidas tomadas pelo FB em 2014, não parecem coerentes com sua estratégia de plataforma móvel, sempre em movimento. E, de certa forma, não são mesmo. daqui a cinco anos, a empresa talvez lembre mais um concorrente direto do google do que o FB atual.

### **Realidade Virtual**

Os Oculus Vr podem proporcionar encontros virtuais com amigos e um novo modo de participar de chats ao vivo.

### **Drones**

A oferta de internet de alta velocidade pelo céu pode permitir o acesso a usuários de países emergentes que hoje nem sequer compartilham fotos.

### **Inteligência Artificial**

O Facebook pode “compreender” o que os usuários publicam de maneira a antecipar seus desejos.

---

---

## **Prioridade ao Brasil**

### **FB vê muito potencial em nosso mercado**

O crescimento do Facebook no Brasil é vertiginoso. No início de dezembro de 2014, 91 milhões de brasileiros acessavam-no mensalmente, ante 25 milhões em 2011. “o Brasil é um dos países prioritários para nós; em 2014, o Facebook se consolidou como a segunda tela dos brasileiros”, diz o diretor-geral da companhia no país, leonardo tristão [na foto]. de acordo com ele, o mercado já entendeu o uso do FB para negócios. “ter ganhado o prêmio caboré de plataforma de vídeo de 2014 mostra isso.” A empresa vive aqui o que tristão chama de terceira onda de adoção da plataforma. A primeira foi a onda social, em 2011, e, em seguida, ocorreu a extensão para marcas e empresas. Agora, a fase é de combinação de vídeo e mobilidade para branding, baseada no fato de as pessoas checarem o celular cem vezes por dia, boa parte para ver vídeos. Mais de 31 milhões de usuários brasileiros do FB veem ao menos um vídeo por dia. o Brasil quebrou recordes mundiais de visualizações na copa do Mundo –mais de 3 bilhões de interações – e nas eleições –674 milhões.

Por Sandra Regina da Silva

---

### **Lição 4: Para ser um vencedor no futuro, é preciso ter a coragem de um Google.**

A recuperação do valor das ações do Facebook melhorou sua capacidade de obter a inovação que acontece em outros lugares. Assim como faz o Google, Zuckerberg usa tais recursos para comprar startups. Ter a coragem de um Google também é importante para enfrentá-lo de igual para igual,

afinal, “a maior ameaça à existência do Facebook não é um Snapchat, mas o Google”, como conta um colaborador, depois de ter ouvido Zuck falar sobre a estratégia corporativa. A facilidade de Zuck em convencer fundadores de startups a entrar em seu time lhe dá competitividade.

### **Lição 5: Quem capacitar empreendedores do mobile a alcançar seus sonhos terá benefícios.**

Entre as recentes aquisições de Zuckerberg, passou quase despercebida a compra da Parse, uma respeitável startup de infraestrutura de comunicação móvel, que teria custado US\$ 85 milhões ao FB. Apesar do valor modesto, Zuckerberg a disputou com Google e Dropbox, e o movimento parece revelar uma estratégia-chave: explorar o filão dos empreendedores de aplicativos móveis. Quando comprada, a Parse facilitava a criação de aplicativos por empreendedores oferecendo serviços de prateleira baseados na web para tarefas tediosas, como o envio de notificações. Cerca de 60 mil apps usavam a Parse então, incluindo os de marcas como Armani. a Parse deve ser um meio de conseguir um pedaço de todos os aplicativos do universo da mídia social mobile. O Facebook já é o aplicativo dominante no celular, consumindo 17% do tempo dos usuários, mas Zuckerberg quer também uma fatia dos demais 83%.

### **Lição 6: Há enorme valor nas miudezas do segmento “social-móvel”.**

Em 2014, o Facebook apresentou o Facebook audience Network, que ajuda os desenvolvedores de aplicativos a ganhar dinheiro incorporando anúncios em seus aplicativos a partir do pool de 1 milhão de anunciantes do Fb –os anúncios são orientados e criados para que tenham visual parecido com o do app. A empresa de Zuckerberg ganha um percentual da

receita desses anúncios. É mais um detalhe, mas dos grandes. Para entender como o negócio está ficando bom para o Facebook, basta imaginar a seguinte situação:

- Um desenvolvedor cria um app utilizando a Parse.
- Para fazer o app ser conhecido pelos usuários do Facebook, ele compra um anúncio com o aplicativo do FB app ads.
- Depois de atingir certo limite de usuários com seu aplicativo, o desenvolvedor passa a ter de pagar Us\$ 100 ao mês pelos serviços da Parse (e esse valor vai subindo conforme a operação vai crescendo).
- Para gerar receita, o desenvolvedor se junta à audience network, lançada em 2014, vendendo publicidade dentro de seu app.
- Em um esforço para estimular o uso do app, ele começa a usar outras ferramentas do Facebook.

Você acabou de ver cinco formas pelas quais o Fb ganha dinheiro com o mesmo desenvolvedor –e tendo o benefício adicional de saber quais os apps preferidos dos usuários. Há outras mais. como descreveu um funcionário, Zuck não brinca em serviço. Para ter uma ideia do valor dessas miudezas no mundo digital, lembre que os pequenos anúncios do Google na web geram receita anual de US\$ 50 bilhões, seis vezes maior do que a receita atual do FB. E já há 260 mil apps construídos com produtos da Parse.

## **EM 2020**

Essas seis lições incorporadas revelam uma mudança estratégica fascinante no Facebook. Em cinco anos, a empresa de Zuckerberg provavelmente não terá muitas semelhanças com a rede social que conhecemos hoje.

AUSTIN CARR E  
MARK WILSON

A reportagem é de Austin  
Carr e Mark Wilson,  
colaboradores da Fast  
Company.

# EMPRESAS, GOVERNOS E A HORA DE MUDAR

PESQUISA MOSTRA QUE EMPRESÁRIOS PREVEEM REDUZIR INVESTIMENTOS E ATÉ PESSOAS, SEM BOAS EXPECTATIVAS PARA 2015; ESSA É A “DEIXA” PARA MUDAR

POR BETANIA TANURE

**E**m uma empresa, a mudança ocorre por três causas-chave: fusões e aquisições, a troca do principal dirigente e a crise. Para efeito desta análise, quero me deter um pouco no conceito de crise. Ela deve ser qualificada de duas formas. A primeira, mais comum, é a econômico-financeira, contexto em que se torna objetiva e, para a grande maioria das pessoas, visível.

Os indicadores apresentados na “última linha” são claros e inequívocos. Ou a organização muda, ou quebra. Ou muda, ou morre. Ou muda, ou é vendida, mesmo que perca valor. A ação da direção é decisiva na recuperação, ou morte, da empresa. Lucidez de raciocínio, coragem de admitir a situação e os próprios erros, de fazer diferente, de mobilizar as pessoas são pré-requisitos para o sucesso dessa ação. Outros indicadores também devem ser analisados: a empresa cresce consistentemente? Ganha ou perde market share? É objeto de desejo de executivos não apenas em razão do poder do cargo, mas pelo propósito que tem? As pessoas se orgulham de trabalhar nela? Há ainda uma segunda forma de crise, que diz respeito ao potencial de desempenho da empresa e sua sustentabilidade.

Os números ainda são saudáveis, porém ou não indicam que o sucesso terá vida longa, ou revelam que não se está explorando o potencial positivo apresentado pelo negócio. Nessa situação, a maioria dos executivos não vê motivo para implantar mudanças e, sem a visão de um verdadeiro dirigente, que saiba combinar as capacidades do gestor com as do líder, as mudanças não ocorrerão mesmo.

Em qualquer uma dessas duas crises, o propósito de mudança tem de ser muito claro e beneficiar todos os envolvidos, não apenas os que estão no poder. Mais: ambos os casos exigem vontade, coragem e disciplina para mudar e para criar uma estrutura que dê suporte à transformação do ambiente organizacional.

Agora, vamos aos dados. Em pesquisa que fiz após as eleições do segundo turno em 2014, 47% dos executivos em posição de presidência e conselho afirmaram que diminuirão o atual nível de investimentos; 3%, que vão aumentá-lo; e 50%, que vão mantê-lo. Quanto ao quadro de pessoal, 45% previram redução; 10%, aumento; e 45% pretendiam preservar o atual. Por fim, 77% projetaram desempenho mediano da empresa. Com base no que foi apresentado, faço duas provocações. A primeira é para você, empresário. Não se conforme com o desempenho mediano.

Analise bem se não é hora de, corajosamente, orquestrar um processo de transformação e mudar sua empresa, influenciando proativamente seu cenário. Em tempos difíceis, só os melhores têm desempenho excepcional. Você está entre eles? Se não está, sugiro que busque estar. A outra provocação é para nossos governantes. Se os empresários enxergam o cenário aqui descrito, a hora não é de mudar o ambiente de negócios, para que seja mais atrativo? Não adianta apenas discordar dos dados ou “matar a mensageira”.

**Professora da PUC Minas  
Gerais e do Insead, da  
França, consultora da  
Betania Tanure Associados  
e coautora de Estratégia e  
Gestão Empresarial, com  
Sumantra Ghoshal, entre  
outros.**

As pessoas agem de acordo com suas percepções, mesmo que outros discordem delas. Mudanças, seja na empresa, seja no Brasil, são a condição para o que todos os brasileiros, independentemente de convicções político-partidárias, desejam: um país melhor e mais justo. No entanto, elas demandam energia de nós.

# ERREI, NÃO ESPALHA

REALIZADO HÁ TRÊS ANOS NO BRASIL, O ICÔNICO EVENTO DO VALE DO SILÍCIO FAILCON BUSCA ENSINAR POR MEIO DE CASOS EMBLEMÁTICOS DE FRACASSO NOS NEGÓCIOS. MAS ELE ENFRENTA UM DESAFIO PECULIAR: OS BRASILEIROS ESCONDEM SEUS DESLIZES

POR ANDREAS MÜLLER

**F**oi em uma conversa com amigos pelo Twitter, quatro anos atrás, que Flávio steffens ouviu falar pela primeira vez da FailCon, a pitoresca feira de fracassos realizada anualmente em san Francisco, no Vale do silício. o evento tinha uma proposta incomum: uma vez por ano, pequenos empreendedores, grandes empresários e “gurus” da nova economia norte-americana se reuniam para tratar exclusivamente de grandes insucessos e suas lições.

Steffens, ele próprio um empreendedor, ficou tão encantado com a ideia que decidiu trazê-la para o Brasil. a partir daí, tudo aconteceu com uma velocidade surpreendente. o contato com Cassandra phillipps, a criadora da FailCon, foi fácil e animador. achar um local para sediar o evento também foi – ficou a cargo de Rafael Matone Chanin, sócio-diretor da nós Coworking, empresa que administra espaços corporativos em porto alegre. Faltava apenas um detalhe: encontrar empresários brasileiros que estivessem dispostos a falar sobre os próprios fracassos. e foi aí que a coisa complicou. “ainda hoje enfrentamos dificuldades para convencer algumas pessoas a compartilhar suas experiências mal-sucedidas com o público”, confessa steffens. na primeira edição, ele e Chanin –

que se tornou cocriador da FailCon brasileira— tiveram de lidar com as mais diversas (e inesperadas) reações dos convidados. Um deles aceitou o convite na hora, mostrando-se verdadeiramente entusiasmado com a oportunidade.

Dias depois, mudou de ideia e declinou sem dar explicação alguma. em outras ocasiões, o convite nem sequer passava pelo crivo das secretárias ou assessores dos potenciais palestrantes. “Fazíamos um grande esforço para explicar a essência do evento. Mas muitos não captavam a ideia e se sentiam desconfortáveis. achavam que queríamos ridicularizá-los, que iriam lá para passar vergonha”, recorda Chanin. Com persistência e jogo de cintura, os criadores da FailCon Brasil conseguiram promover palestras memoráveis. entre elas, a de Jonny Ken, idealizador da encurtadora de URLs Migre.me, que topou falar sobre os 10 maiores erros que cometera na vida, mas acabou abordando 11, por causa de uma falha durante a apresentação.

Mesmo assim, a experiência de promover o evento deixou claro que, no Brasil, tratar abertamente dos próprios fracassos ainda é um tabu entre empresários, executivos e empreendedores —e dos grandes. esse problema vai além do culto ao sucesso que rege as relações de negócios. “o que temos aqui é um culto ao perfeccionismo.

Poucos admitem que falharam em algum momento, embora a falha seja natural”, conta Chanin. os sintomas dessa idealização, diz ele, emergem nas mais variadas áreas, até mesmo na Fórmula 1, na qual um piloto com a trajetória de Rubens barrichello é visto como notório perdedor. “Barrichello não foi campeão, mas é o piloto com maior número de corridas disputadas na história”, pondera o empresário. em setembro de 2014, Cassandra phillipps participou pela primeira vez da edição brasileira da FailCon, em porto alegre.

Ficou na capital gaúcha durante quatro dias, período em que pôde realizar uma palestra, assistir a alguns debates e observar a movimentação do evento. Foi o suficiente para ela perceber que há algo diferente na maneira como os brasileiros lidam com os próprios fracassos. “Vejo que muitos relutam em admitir que foram os reais causadores daquilo que vivenciaram”, explicou a HSM Management durante o intervalo do evento.

Phillipps notou que alguns empresários aqui agem como se tivessem sido levados a fracassar por circunstâncias incontroláveis, como uma equipe despreparada ou um governo burocrático demais, e que isso não conduz ao aprendizado. “a chave do aprendizado é responder às perguntas certas: ‘o que posso fazer se minha equipe não trabalha bem comigo?’, ‘Como devo agir se o governo impõe muitas restrições ao meu negócio?’”, exemplifica.

---

## **POR QUE ROBINSON SHIBA FALA DE SEUS ERROS**

Se a maioria dos empresários e executivos brasileiros não se sente à vontade para falar dos próprios fracassos, há exceções, como Robinson Shiba. Criador da trendFoods, grupo que administra franquias como o China in Box e os restaurantes gendai, ele se tornou célebre pelo despojamento com que trata dos próprios deslizes. “erramos, sim, e continuamos cometendo alguns erros.

O erro é saudável e necessário para que você aprenda a crescer, se diferenciar e inovar”, explica. A primeira loja do China in Box foi criada em 1992. Na época, a meta de Shiba era ter 10 unidades próprias, as primeiras do país a vender comida chinesa ao modo norte-americano, acondicionadas em caixinhas de papelão. As 10 lojas chegaram rápido, muitas delas em sociedade com amigos. dois anos depois, veio o estalo: transformar o China in Box em franquia. Foi aí que o negócio deslanchou –e quase desmoronou. “A rede cresceu rápido demais e eu perdi o controle dos custos”, confessa Shiba. em apenas dois anos, a rede China in Box já contava com 60 estabelecimentos.

Cada um deles, porém, tinha fornecedores e modelo de gestão próprios, o que resultava em margens de desempenho díspares, além de produtos sem padronização. “Não tínhamos organograma nem processos”, recorda o empresário. A solução foi pisar no freio. em 1998, Shiba estruturou um conselho de franqueados, cujos conselheiros são eleitos entre si, para dar mais qualidade ao processo de tomada de decisão. um operador logístico foi contratado para atender todas as lojas da rede –uma forma de reduzir custos de

operação e padronizar a qualidade dos alimentos. também foram criados departamentos de treinamento para qualificar o franqueado. deu certo.

Hoje, o China in Box tem 165 lojas e emprega cerca de 3 mil pessoas em todo o país. Suas vendas crescem à razão de 12% ao ano desde 2010. para 2014, a previsão era chegar a um faturamento total de R\$ 300 milhões. Shiba não esconde o orgulho de ter superado os próprios erros. “Se eu pudesse refazer tudo o que fiz, sem dúvida eu continuaria arriscando, inovando e tentando”, diz ele. “Mas tentaria ter pessoas mais preparadas junto comigo. do jeito que foi, tive de aprender tudo isso sozinho, na marra.”

---

## **FRACASSOS BEM-SUCEDIDOS**

Dificuldades à parte, a failcon brasil está longe de ser um fracasso. as primeiras duas edições, realizadas em 2012 e 2013, reuniram cerca de 150 pessoas cada uma. Já a terceira recebeu um público três vezes maior, graças a uma mudança radical no formato. Dessa vez, o evento integrou a programação da Feira do empreendedor, promovida pelo capítulo gaúcho do sebrae. nos três dias de palestras –outra mudança em relação às edições anteriores, que ocorreram em apenas um dia–, a plateia jamais deixou de ter menos de cem pessoas. o próprio perfil do público mudou. “notamos uma participação maior de pessoas mais jovens.

Muitos eram estudantes universitários e até do ensino médio”, conta steffens. as três edições já reuniram um acervo expressivo de fracassos. são histórias como a do empresário leandro pompermaier, da desenvolvedora de softwares e-Core, que criou uma subsidiária especializada na construção de espaços corporativos e de publicidade no malsucedido second life. ou como a de Daniel Mattos, criador do portal Nike it,

cuja proposta era empregar ferramentas de crowdfunding na produção de ensaios fotográficos sensuais. Quando foi lançado, em março de 2012, o site prometia publicar fotos da modelo e apresentadora Pietra Principe caso arrecadasse R\$ 300 mil em contribuições espontâneas. Dois meses depois, o valor contabilizado mal chegava a R\$ 85 mil –o dinheiro foi devolvido aos doadores e Pietra continuou vestida. Segundo Phillipps, episódios como esses podem proporcionar um aprendizado mais valioso do que o de empresários bem-sucedidos. “Muitas vezes, os fatores que determinam o sucesso não podem ser replicados. Por exemplo: se você teve a sorte de lançar seu produto na hora certa, é provável que ninguém mais tenha”, explica a fundadora da FailCon.

“De outro lado, aquilo que você aprende com um erro, seja na parte de finanças, de gestão ou de marketing, geralmente é útil para qualquer tipo de negócio.” Não à toa, os investidores profissionais, alguns até no Brasil, preferem investir em empreendedores com vários erros de negócios no currículo. O Brasil foi o segundo país, após a França, a ter edição própria da FailCon.

Hoje, o evento acontece em 20 cidades do mundo, de 10 países –e a meta é expandi-lo. Steffens e Chanin pretendem criar um pacote semelhante a uma franquia, de modo que a FailCon possa ocorrer em várias cidades brasileiras ao mesmo tempo. “Continuaremos fazendo uma edição anual em Porto Alegre, mas achamos que dá para escalonar e descentralizar o evento, sem descaracterizá-lo”, explica Chanin. Com abrangência e repercussão maiores, talvez se torne mais simples a tarefa de convencer os palestrantes de que errar é, de fato, humano.

**ANDREAS MÜLLER**

A reportagem é de Andreas Müller, especial para HSM Management.

# A INOVAÇÃO E A ÉTICA DAS VIRTUDES

A INOVAÇÃO NO BRASIL QUASE SEMPRE APARECE ASSOCIADA AOS DESAFIOS DE P&D E A GRANDES INVESTIMENTOS DE CAPITAL, MAS NÃO SERIA POSSÍVEL PENSÁ-LA OLHANDO PARA OS VÍNCULOS ENTRE AS PESSOAS?

POR CARMEN MIGUELES

**S**e alguém lhe perguntasse, leitor, qual é o fator crítico que mais nos afasta de uma cultura de inovação, seja nas empresas, seja na sociedade brasileira de modo geral, o que você responderia? Muitos apontariam dificuldades em pesquisa e desenvolvimento. Ou falta de capital. Eu estou convencida de que a chave está na ausência de determinada “ética das virtudes”. Há inúmeras oportunidades de inovação se pararmos para compreender os valores, a cultura material, as formas de aquisição, fruição e descarte das mercadorias, e as lógicas culturais que definem demandas e desejos dos consumidores.

Os estudos em antropologia do consumo ajudam a ver quão valiosos são esses saberes como bússolas para a inovação. Porém não creio que sejam necessários antropólogos, designers e outros especialistas para enxergar oportunidades por esse ângulo.

O olhar antropológico é uma forma de se colocar no lugar do outro; é reconhecer o outro como diferente e compreendê-lo a seu próprio modo. É um exercício que ajuda a enxergar

oportunidades simples e baratas de empreender. Qualquer um que conduza uma inovação pode exercitar o olhar antropológico; basta que haja, em sua organização, uma ética das virtudes que o oriente nessa direção.

A primeira virtude necessária para reconhecer o potencial desse novo olhar é a humildade. Se humildes, podemos ser mais generosos e perceber, ante uma reclamação ou dificuldade de um cliente, uma necessidade de solução que o atenda melhor –e que possa, igualmente, atender melhor milhares de pessoas.

Isso requer outras virtudes, como um pouco de paciência, temperança (autocontrole) e diligência. Com elas, podemos aprender muito cada vez que ouvimos, interpretando as informações e transformando-as em oportunidades de oferecer soluções. A dureza da vida nos afasta das virtudes. Por exemplo, em vez de paciência –e, conseqüentemente, do tempo para fazer algo bem-feito e com maior valor para o cliente–, buscamos celeridade. Em vez de diligência para aprender com o que ouvimos, usamos a lógica da inveja ao fazer benchmarkings –queremos o que o outro tem e os resultados que atingiu, mas não necessariamente desejamos aprender como chegou lá.

Então sentimos irritação, ao nos vermos distantes de onde achamos que deveríamos estar. Sentimo-nos traídos pelos outros e pelo destino: se trabalhamos tanto, por que não estamos ainda melhores? E instala-se o círculo vicioso que nos dificulta a vida, o trabalho e a inovação: ficamos irritados, com mais pressa, mais duros e vorazes. Vejo as pessoas cada vez mais frustradas com o excesso de trabalho que não se traduz em riqueza. Sei que é antigo falar de virtudes; ninguém mais fala delas.

## CARMEN MIGUELES

Sócia-fundadora da Symballéin, especializada em gestão de ativos intangíveis, e coordenadora do núcleo de estudos de sustentabilidade em gestão da FGV.

Mas será que a sabedoria de nossos ancestrais não é exatamente o bálsamo de que estamos precisando? Acho curioso, quando penso nisso, que antes de escrever A Riqueza das Nações, o texto fundador da ciência econômica moderna, Adam Smith escreveu A Teoria dos Sentimentos Morais, onde as virtudes aparecem como a base para o funcionamento ideal dos mercados.

# TORY BURCH E O RISCO DO NOVO LUXO

O CONCEITO DE LUXO ACESSÍVEL ENCONTROU UMA CLIENTELA ÁVIDA, MUITO BEM IDENTIFICADA PELA ESTILISTA NORTE-AMERICANA TORY BURCH

POR JEFF CHU

**E**la tem muitos motivos para comemorar. Estimava que sua empresa fecharia 2014 com faturamento de mais de US\$ 1 bilhão –crescimento sem precedentes no mundo da moda, em apenas uma década de existência. O império de Tory Burch reúne 141 lojas em 50 países, faz vendas online em sete idiomas e aborda uma gama de novos projetos. Um deles é a linha Fitbit, de pulseiras e colares que funcionam como rastreadores de sono e medidores de atividade cardíaca e gasto calórico. Outro, sua primeira coleção de louças.

Um terceiro, a parceria com a Fossil para bolsas. Há também um livro e, este ano, esperam-se a coleção sportswear e a linha masculina. Tory Burch pode ser definida como uma combinação de Michael Kors com Martha Stewart –luxo democratizado com estilo de vida aspiracional–, acrescida de um ponto de vista próprio e de viés global. A marca é hoje avaliada em mais de US\$ 3 bilhões e não faltam boatos sobre a abertura de seu capital (negados pela empresa). A história da criação da marca virou lenda. Mãe de três meninos, Burch deixou o trabalho de relações públicas na área de moda, com passagens por Ralph Lauren e Vera Wang, para se dedicar aos filhos.

Nunca abandonou o desejo de ter um negócio próprio e, um dia, teve uma inspiração. “Eu queria fazer roupas bacanas, clássicas e fáceis, mas que não custassem uma fortuna”, conta. Sua formação privilegiada ajudou a responder ao desafio, uma vez que seus pais, excêntricos e ricos (o pai, Buddy Robinson, trabalhou em Wall Street), traziam para a fazenda da família na Pensilvânia histórias e lembranças de todas as partes do mundo. Aos 37 anos, inspirada em uma túnica que achou em um mercado de pulgas de Paris, Burch montou uma pequena equipe e começou a empresa na mesa da cozinha do apartamento em Manhattan, onde mora até hoje (é verdade que a mesa tem tampo de mármore do tamanho de uma cama king-size e a cozinha, 800 m<sup>2</sup>).

A família ajudou na montagem da equipe da loja, no número 257 da Elizabeth Street, inaugurada em fevereiro de 2004. Bastou abrir as portas para que várias senhoras de aparência comportada transformassem o local em um caótico provador coletivo. Todo o estoque de US\$ 100 mil foi vendido em um dia, incluindo túnicas de US\$ 350 e camisas de US\$ 190. O negócio tornou-se rentável em dois anos. Identificada na imprensa como socialite e não como empresária, Burch teve de ver sua competência questionada. As vendas passaram de US\$ 100 milhões em 2007 para US\$ 500 milhões em 2011, e a explicação é que Burch cria coisas belas e fixa o preço nem tão alto nem baixo demais.

A sapatilha Reva, homenagem a sua mãe, chegou às prateleiras custando US\$ 195 –para alguém acostumado a pagar US\$ 700 por modelos de Manolo Blahnik, uma pechincha. Formada em história da arte pela University of Pennsylvania, Burch costuma buscar suas ideias no universo artístico.

A cerâmica de Picasso inspirou os looks da coleção primavera-verão 2015 apresentados na Fashion Week de setembro. Mas os pais ainda lideram sua inspiração e a

escolha das armaduras como tema da coleção outono-inverno 2014 ocorreu por causa de peças do acervo de seu pai. As lojas Tory Burch também são convidativas. “Você se sente como se estivesse dando uma espiada na casa da estilista”, conta Matt Marcotte, executivo vindo da Apple, responsável pelo varejo. Marcotte instituiu inovações para aumentar a intimidade com as clientes: um software que permite aos atendentes rastrear os históricos de compra (útil para maridos às voltas com o desafio de presentear a esposa), frigobares abastecidos, iPads com edições da Sports Illustrated e jogos dos Angry Birds. “Tanto quem compra como quem espera devem ficar felizes”, conta o executivo. Sonja Prokopec, professora da Essec Business School, de Paris, afirma que esse toque distinguiu Burch no setor de luxo acessível.

---

### **Empurrão Inicial**

Como empreendedora, Burch teve o auxílio do então marido, experiente em varejo, as economias pessoais de US\$ 2 milhões e 120 amigos dispostos a investir em sua ideia

---

---

## A ESTRATÉGIA DELA NO BRASIL

Já dizia Shakespeare, em seu Rei Lear: “Compreendes por acaso que precisamos de um pequeno excesso para existir?”. Pequenos excessos, desejos, marcas de prestígio, produtos extraordinários, serviços estimulando experiências, esses são vários nomes para o consumo de luxo e estão sendo buscados intensamente nos últimos 20 anos por diversos tipos de consumidores. Com isso, a competição do setor evoluiu: não basta mais apenas concorrer com produtos ou serviços impecáveis.

Como os ganhos de qualidade são notáveis em muitas empresas, é preciso segmentar o mercado. Se nem todos os consumidores conseguem ter Hermès ou Chanel, sobram oportunidades para marcas intermediárias e democratizadas, capazes de entregar códigos aspiracionais elevados de modo mais acessível. A Tory Burch, retratada nesta reportagem, é um exemplo excepcional desse “novo luxo”, assim como Kate Spade, Michael Kors e MAC.

Possivelmente, serão essas marcas que terão o mais forte crescimento nos próximos anos, se forem bem gerenciadas. E como está o Brasil nessa evolução do luxo? Como sempre, nosso País vive todas as fases evolucionárias ao mesmo tempo. Isso significa que, enquanto as marcas do topo do consumo de luxo se desenvolvem aqui, intermediárias e democratizadas também se expandem. Isso dificulta as coisas: educar os consumidores brasileiros no luxo tradicional, e, simultaneamente, no luxo intermediário e no democrático, é particularmente desafiador.

Somem-se a isso os fatos de que a maior parte das marcas se estabeleceu mesmo nos últimos cinco anos, de que ainda falamos de um consumo de nicho e não de

massa, de que o ambiente de negócios do Brasil pode ser bem hostil para estrangeiros. A história da Tory Burch aqui se encaixa nessa cena pouco rósea: a marca, normalmente agressiva em seu crescimento e agora tendo como copresidente um veterano do setor (Roger Farah, ex-Ralph Lauren), prometia instalar mais de dez lojas no País rapidamente, mas ainda não passou de cinco. E já teve de mudar sua estrutura de gerenciamento. É uma pena. No Brasil, a Tory Burch ainda não é o que poderia e gostaria de ser. Nem o que deveria ser.

**por Carlos Ferreirinha, presidente da MCF Consultoria & Conhecimento, especializada em gestão e inovação do negócio do luxo e premium**

---

# VISUAL INSPIRADO



1. Moldura Henry & Nick: homenagem aos filhos

2. Balde de gelo Rae: tributo a uma das avós

3. Sapatilhas Reva: inspiração maternal

4. Quebrador de nozes: alusão ao hábito familiar de consumir frutas secas nas festividades

5. Nécessaire Brigitte: inspirado em Brigitte Kleine, presidente da empresa desde 2000

6. Blush e creme labial, de cor única: Cal Meow (miau da gata), frase usada pela estilista quando vê algo que lhe agrada

7. Cinto com elefantes: Burch é supersticiosa e os elefantes são sinais de boa sorte

8. Echarpe: inspirada nos jardins do estilista em Southampton, Nova York

9. Rosário: mais um adereço do que um símbolo religioso (mas os filhos da estilista foram batizados na igreja Católica)

10. Bolsa Robinson: prestigiada linha da marca, que exibe o sobrenome de solteira de Burch

11. Túnica: a apresentadora Oprah Winfrey exibiu a peça que deu origem a tudo e definiu a marca como "a última novidade na moda"

12. Agulheiro: o pai de Burch gostava de bordar e esse exemplar exibe uma frase que ele costumava dizer aos filhos

## NA WEB E NA CHINA

Tory Burch tem legiões de seguidores (e curtidas) no Facebook, no Pinterest, no Twitter, no Instagram – e em cada plataforma mostra faces diversas. Se todas refletem o jeito como ela se define – uma adepta dos riscos que já foi ao Alasca para trabalhar em uma fábrica de salmão em lata e que ama hip-hop –, tudo também se adapta aos mercados. Na China, a grife atende mulheres que não gostam de salto alto e se prepara para servir a alta demanda masculina por luxo.

JEFF CHU

A reportagem é de Jeff Chu, colaborador da Fast Company

# OTIMISTAS + PESSIMISTAS = A MELHOR EQUAÇÃO

ATENÇÃO, EMPRESAS FAMILIARES:  
INVESTIMENTOS EFICIENTES DE LONGO PRAZO  
REQUEREM UMA ABORDAGEM OTIMISTA ALIADA A  
PLANOS DE CONTINGÊNCIA FEITOS POR  
PESSIMISTAS

POR JOHN DAVIS

**O**lhando de fora, percebo que as eleições gerais em dois países dos Brics, recentemente, despertaram reações bem diferentes dos mercados e do mundo dos negócios. Enquanto na Índia uma onda de otimismo toma conta da economia desde maio, quando Narendra Modi foi eleito primeiro-ministro, no Brasil a maior parte dos líderes empresariais se mostra pessimista diante da vitória da presidente Dilma Rousseff. Isso não quer dizer que todos os indianos sejam otimistas ou que o pessimismo caracterize todas as empresas brasileiras; passado o calor das urnas, as pessoas tendem a retomar sua visão tradicional sobre a vida. Traços mais permanentes, o otimismo e o pessimismo refletem a maneira como cada um enfrenta os desafios no horizonte. Diante das incertezas, assume-se uma das seguintes posturas: achar que as coisas vão dar certo ou errado.

O importante é que ambas as posturas levam as pessoas à ação, mas de modos diferentes. Quem é pessimista tende a se concentrar na proteção e na segurança. Diante das más notícias, o pessimista pode ser o melhor aliado, pois é ele que provavelmente será bem-sucedido consertando os erros. Já o

otimista parece mais bem talhado para estimular uma cultura de crescimento, assumindo riscos para criar riquezas. Como isso funciona no âmbito de uma empresa familiar? Segundo nossas pesquisas, para obter o máximo de um pessimista, a família ou a empresa devem lhe dar feedback, indicando o que vai mal ou o que ainda está longe da perfeição.

Isso o motivará a inovar nos produtos, melhorar o planejamento ou resolver problemas. Assim, os pessimistas serão bons líderes operacionais. No entanto, um pessimista à frente dos negócios da família tende menos a conseguir estimular o crescimento. Para isso, um otimista é melhor, e ele deve ser motivado com feedback positivo, pois um otimista se alimenta de conquistas incrementais e da sensação de movimento permanente para frente.

Em geral, os líderes empresariais, independentemente de sua visão de mundo, devem aprender a controlar e aproveitar o poder dos pessimistas e dos otimistas. Eu sou otimista determinado, que se tornou um pouco mais pessimista ao longo da vida. Nessa condição, e com 35 anos de pesquisa de campo, fiz a seguinte constatação: o planejamento e os investimentos eficientes de longo prazo requerem uma abordagem otimista aliada a planos de contingência feitos por pessimistas. O fato é que as coisas nunca saem exatamente como queremos, mas elas saem.

## JOHN DAVIS

Um dos maiores especialistas mundiais em empresas familiares, fundador e líder da firma de consultoria Cambridge Advisors to Family Enterprise e professor da Harvard Business School.

# A FILA DO BRASIL REINVENTA O TÊNIS

O GRUPO DASS, GESTOR DA MARCA DE ORIGEM ITALIANA NA AMÉRICA LATINA, MONTOU UM LABORATÓRIO DE BIOMECÂNICA E, COM ELE, DESCOBRIU UMA TECNOLOGIA DE AMORTECIMENTO INOVADORA

POR SANDRA REGINA DA SILVA

**D**izem que os quenianos, quando entram em uma prova de atletismo, correm dos leões. Mas isso não é verdade: eles é que são os leões. essa é a opinião de Moacir Marconi –ou “Coquinho”, como é mais conhecido–, técnico do Fila Running team, patrocinador dos atletas quenianos que costumeiramente sobem ao pódio das competições de longa distância mundiais. todo ano, Marconi viaja ao Quênia, à tanzânia e à etiópia como olheiro em busca de talentos.

Seus selecionados, que passam por uma série de testes, vêm para o Brasil em períodos de competição e ficam alojados no centro de treinamento Casa Quênia, da Fila, no Paraná, com toda a infraestrutura necessária, mais acesso a dentista, fisioterapeuta e o que precisarem para ter grandes resultados nas provas que disputam. o espírito de superação desses atletas e o apoio do patrocinador explicam boa parte de seu êxito, mas eles agora têm uma ajuda adicional: o tênis. após uma análise de como os quenianos correm em seu laboratório de biomecânica, a equipe de desenvolvimento da Fila no

Brasil, liderada pelo diretor de design norte-americano Tobin Dorn, contrariou a lógica dominante no mercado e redefiniu o calçado mais eficaz para correr.

A fim de amortecer de modo mais rápido e eficiente o impacto inicial de cada passada sobre o esqueleto do corredor e, ao mesmo tempo, ampliar sua propulsão, a equipe da Fila desenvolveu um sistema diferenciado de amortecimento nos calcanhares, onde colocou um composto do sintético EVA e borracha batizado de “energized rubber”, com gomos independentes. No restante do solado, há o amortecimento tradicional. Trata-se de algo bem diferente do padrão dos tênis, em que uma entressola feita de EVA acompanha toda a planta do pé, proporcionando um amortecimento distribuído. O efeito prático? Segundo Tobin Dorn, o impacto é amortecido em uma transição suave do calcanhar para o meio do pé, seguindo para o antepé e, então, para os dedos, o que amplia a propulsão. A tecnologia de amortecimento inovadora recebeu o nome de Ribbons e, embora aplicada antes aos corredores profissionais, chegou ao mercado consumidor em 2014, com o lançamento do tênis Fila Ribbons.

---

## **SAIBA MAIS SOBRE O GRUPO DASS**

Com receita anual de cerca de R\$ 840 milhões, o grupo gaúcho Dass é resultado da fusão iniciada em 2004 entre a Calçados Dilly, empresa fundada em 1968, e a Clássico, de 1980. Hoje, o grupo tem duas divisões: calçados e confecção. Na seara de calçados, o grupo atua com a marca própria Tryon, como fabricante OEM das marcas Nike, Adidas e Converse e com gestão em 360 graus das marcas internacionais Fila e Umbro – nesse caso, responde por concepção e desenvolvimento dos produtos, prototipação, fabricação, entrega, marketing, pós-venda etc.

O Grupo Dass detém a licença vitalícia da marca Fila para toda a América Latina, criando e produzindo localmente desde 2003. A marca, originada em Biella, na Itália, em 1911, mudou de mão duas vezes: em 2003, quando foi para a norte-americana Sports Brands International, do fundo Cerberus, e em 2007, quando a subsidiária independente Fila Korea adquiriu por US\$ 400 milhões o controle da empresa mundial. O gaúcho Dass pode ser considerado internacional, na medida em que conta com um escritório na Ásia, que fica atento a novos materiais e também produz componentes e alguns produtos inteiros, e escritórios de representação em diversos países da América Latina.

---

## **ESPÍRITO DE P&D**

A equipe de desenvolvimento da Fila atua no Dass Creation Center, centro criativo do Grupo Dass, inaugurado em meados de 2013 na cidade de Ivoti, no Rio Grande do Sul. esse

laboratório de pesquisa e desenvolvimento é bastante produtivo. em 2014, só da marca Fila –o grupo trabalha com outras marcas [veja quadro ao lado]– saíram dali os tênis Fila ribbons, Fila Flow Windspeed e Fila anatomix Ultra, por exemplo. todos embutem a preocupação da empresa com a inovação.

O Windspeed se diferencia por um solado vazado que permite o fluxo de ar, inspirado em uma técnica da indústria automobilística que aumenta a aceleração e a velocidade dos carros de Fórmula 1. O Anatomix, muito flexível e leve, buscou na nasa, a agência espacial dos eUa, a tecnologia Super Foam para fazer palmilhas mais confortáveis aos pés durante a corrida, além de ter o desenho do solado inspirado no avestruz, o bípede mais rápido do mundo.

---

## A CRIAÇÃO DO LABORATÓRIO

*Aproximação com universidade mostrou ser fundamental para a iniciativa*

Em 2011, o programa de tv Fantástico, da Rede Globo, exibiu uma reportagem que falava sobre como o uso de sapatos de salto durante a infância era prejudicial à saúde, exibindo testes realizados pelo Laboratório de Biomecânica do Departamento de Fisioterapia da Faculdade de Medicina da universidade de são paulo (usp). A matéria chamou a atenção dos gestores do Grupo Dass, que procuraram a equipe da USP liderada pela professora isabel sacco para realizar a primeira pesquisa de biomecânica de um de seus calçados. “percebemos que esse tipo de teste trazia ganhos tanto aos processos como aos produtos”, lembra Jonas schneider, gerente do grupo.

Por vários fatores, como custo elevado para terceirizar tais testes com frequência, necessidade de respostas mais rápidas e de maior interação entre os pesquisadores e a área de desenvolvimento, o grupo decidiu criar um laboratório próprio de biomecânica, dentro do Dass, na cidade gaúcha de ivoti. Em 2012, com investimento de cerca de R\$ 700 mil somente em equipamentos, era inaugurado o laboratório.

Hoje, o trabalho de biomecânica propriamente dito é desenvolvido por três profissionais, como Andrea Naomi Onodera, mestre e doutoranda nessa ciência. “Eu era aluna da usp e fui selecionada para integrar a equipe do novo laboratório”, comenta ela. Outros especialistas, em solados, processos etc., também integram a estrutura. Onodera afirma que o trabalho desenvolvido no laboratório diferencia o produto também por ser focado

nos pés brasileiros. “A antropometria [medidas dos pés] indica diferenças continentais, apesar da inexistência de estudos nacionais.”

A USP continua a ser parceira do Grupo Dass, mas em um modelo informal, incluindo trabalhos de cooperação no dia a dia, de ambos os lados. Outro parceiro é o Serviço Nacional da Indústria (Senai), com o qual a empresa também troca ideias e compartilha equipamentos. por exemplo, o senai tem um scanner que vez ou outra interessa ao Dass, enquanto o Dass tem estrutura para a cinemática (estudo dos movimentos), que às vezes é utilizada pelo senai. “usp e senai nos ajudaram a criar nossa metodologia e nossos processos”, conta schneider. O laboratório do Dass faz questão de manter uma relação próxima com o meio acadêmico, tanto que recebe, pelo menos seis vezes por ano, a visita de estudantes.

---

## **BIOMECÂNICA**

O principal diferencial do Dass Creation Center talvez seja o laboratório de biomecânica, onde os corredores quenianos fazem seus testes, feito antes, em 2012. trata-se de raridade no meio corporativo –normalmente, as empresas usam laboratórios de universidades e institutos.

“Não conheço outro no mundo ligado a uma empresa. acho que o nosso é pioneiro”, diz Jonas Schneider, gerente de desenvolvimento e novas tecnologias. o trabalho do laboratório de biomecânica geralmente começa com um briefing para que se faça um protótipo voltado para algum nicho de mercado. Depois, esse protótipo é testado qualitativamente em corridas por alguns dos 400 atletas

cadastrados no banco de dados da empresa, e também quantitativamente, quando se reproduz várias vezes a sensação do consumidor ao calçá-lo.

A equipe do laboratório hoje usa protocolos para corridas, mas está criando protocolos também para outras modalidades esportivas. “Por exemplo, já estamos desenvolvendo protocolos para tênis e futebol”, conta Schneider. Os problemas identificados pelos pesquisadores nos testes – relativos a movimento, força e temperatura– são informados à área de engenharia, que faz mudanças, e mais testes são realizados. antes da fabricação, o novo tênis é visualizado em realidade virtual. os atletas quenianos merecem o cuidado.

**SANDRA REGINA DA  
SILVA**

**A reportagem é de Sandra  
Regina da Silva,  
colaboradora de HSM  
Management.**

# O PENSAMENTO DO DESIGN NO BRASIL

OS ESPECIALISTAS REINHOLD STEINBECK E  
EDGARD STUBER TRAZEM À TONA OBSTÁCULOS E  
VANTAGENS QUE O BRASIL OFERECE À ADOÇÃO  
DO DESIGN THINKING E APOSTAM NO FUTURO DA  
METODOLOGIA

POR REINHOLD STEINBECK E EDGARD CHARLES STUBER

---

 **aiba mais sobre os autores**  
**Reinhold Steinbeck**

Alemão e com cidadania norte-americana, trabalhou com tecnologia, inovação e educação por 17 anos na Stanford University e por dois anos na Apple.

Professor-visitante de inovação da USP em 2010 e 2011, é sócio da firma de consultoria IntoActions e atua como embaixador do programa global de inovação pelo design de Stanford.

**Edgard Charles Stuber**

Brasileiro, trabalhou durante 30 anos como executivo de empresas multinacionais do setor de autopeças e máquinas, em áreas como pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas, planejamento e inovação. Doutorando de filosofia, ciência que serve de base a suas pesquisas em inovação e criatividade, é sócio da IntoActions e pesquisador de inovação.

---

Experimente formular uma pergunta que desafie o status quo e procure potencializar a incerteza e a ambiguidade. Embora contrariar hábitos e padrões seja essencial à inovação, você perceberá que o exercício é difícil; vai contra a natureza humana. Entende-se, assim, por que o design thinking vem se tornando uma contribuição tão valiosa para as empresas. A metodologia, relativamente recente, facilita a geração de insights e estimula a criatividade mais naturalmente, com protótipos de baixa resolução e tudo feito de forma colaborativa e com boa comunicação no trabalho em grupos.

O que o design thinking faz é viabilizar o que mais de 1,7 mil CEOs de diferentes países estão esperando neste exato momento de suas equipes, segundo estudo recente da IBM:

criatividade, colaboração e comunicação. Apesar de o design thinking gerar excelentes resultados justamente no que as organizações mais querem, ainda é pouco adotado no Brasil, onde o método gerencial mais aplicado para todas as circunstâncias continua a ser o de reduzir desperdícios e aumentar a eficiência operacional, tentando manter a qualidade de produtos e serviços. O que nos afasta da metodologia do design thinking?

## **PROBLEMAS-CHAVE**

Trabalhando com equipes de diversas companhias de diferentes setores da economia, percebemos alguns obstáculos à introdução do design thinking nas empresas brasileiras. Um primeiro problema recorrente diz respeito a conciliar as rotinas diárias dos colaboradores com a abordagem de projetos, algo fundamental para o design thinking e mais difícil em sistemas hierarquizados ou que ainda seguem uma lógica de comando e controle. O segundo empecilho-chave só seria resolvido com a mudança de modelos mentais. As pessoas têm de sair do pensamento no “modo automático”, justamente o que lhes garante eficiência nas tarefas diárias, para usar o pensamento no “modo manual”, que dá flexibilidade.

## **4 PRINCÍPIOS**

O programa de pesquisa de design thinking de Stanford, escola pioneira na adoção do método, aponta a relevância de quatro princípios: redesign, ambiguidade, fenômeno social e comunicação. A aplicação de cada um desses princípios no Brasil sofre a interferência de aspectos culturais –da cultura profissional, da organizacional e da nacional.

## **Redesign**

Muitas das inovações de sucesso que temos atualmente no mercado surgiram de soluções de problemas que se apresentaram no passado. É por isso que, na fase inicial do projeto, a pesquisa é tão importante: ela disponibiliza informações que geram insights, e estes, por sua vez, levam a novas soluções. A capacidade de agirmos com base em observações e conhecimento adquirido é fundamental para a inovação. Assim, é necessária a realização de muitas pesquisas de produtos e serviços encontrados atualmente no mercado.

Pesquisas quantitativas devem ser levadas em conta e somadas às pesquisas qualitativas, que são compostas por observações e entrevistas. Essa fase demanda custos e tempo, o que muitas vezes acaba inibindo os gestores brasileiros, mas, como abordamos a inovação pelo processo de aprendizado, o profundo entendimento do problema e do espaço que ele ocupa é a base das grandes soluções que o grupo alcançará. Outro obstáculo está no fato de o design thinking trabalhar com o pensamento integrativo, que combina o uso da tradicional lógica racional, tão utilizada pelas empresas, com o raciocínio intuitivo. Como constatamos em repetidas ocasiões, o raciocínio intuitivo é de aceitação mais difícil pelos executivos das organizações. Uma terceira constatação é que existe, no Brasil, uma predisposição inicial por apresentações mais tradicionais e expositivas. no entanto, à medida que as pessoas vão trabalhando em protótipos e fazendo exercícios mais dinâmicos, elas passam a aceitar melhor o aprendizado experiencial.

## **Ambiguidade**

A educação em geral, e a brasileira em especial, não permite erros. A maioria dos participantes de workshops e projetos tem muita dificuldade em lidar com eles.

Ocorre que erros são de suma importância no processo de inovação. não estamos pregando que o fracasso seja incentivado, mas, no contexto do aprendizado, é crucial que se erre rápido e se aprenda com o erro, a fim de dar continuidade ao processo. revisitamos as fases diversas vezes ao longo do processo, o que chamamos de “iteração”.

Escolhemos um caminho entre várias alternativas e, caso este não ajude, iteramos, o que não pode ser visto como desperdício de tempo e recursos. Outra dificuldade que observamos nas empresas brasileiras diz respeito ao desconforto com a incerteza, ampliado pela abordagem sistêmica, e não linear, do design thinking. A incerteza vem do fato de que, quando estamos resolvendo um problema, ele está inserido no presente e sua solução estará no futuro. Como a cultura brasileira tem um pouco mais de dificuldade em aceitar isso, além das restrições de recursos inerentes a um projeto, os participantes acabam se sentindo particularmente inseguros e desconfiados.

O antídoto usual é confiar no processo, sabendo que faz parte da solução passar pela ambiguidade, mas, aqui, às vezes há uma expectativa de que a solução venha de um nível hierárquico superior. Outro momento em que os integrantes apresentam dificuldade é na redefinição do problema. É um grande desafio para a maioria das pessoas, não só brasileiros. O design thinking investe muito tempo na definição do real problema a ser resolvido –abrindo possibilidades de inovação de ruptura– e as pessoas tendem a querer pular imediatamente para a solução.

---

## **Saiba mais sobre a IntoActions**

A IntoActions, firma de consultoria empresarial em inovação fundada por Reinhold Steinbeck e Edgard Charles Stuber em 2013, vem utilizando a metodologia do design thinking em empresas como 3M, Sabesp, Fundação Telefônica, Centro Ruth Cardoso, Social Good Brasil, Receita Federal, Sesi SC, Fundação Vanzolini, FEA-USP e HSM Educação Executiva. Os dois sócios se conheceram em Stanford em 2011 por intermédio do professor Larry Leifer, do curso de engenharia mecânica, considerado um dos “pais” do design thinking. Eles compartilham a crença de que é necessária uma metodologia centrada em pessoas para resolver problemas complexos.

---

## **Fenômeno social**

Peter drucker tinha razão quando dizia que a inovação é um fenômeno social, não tecnológico; por isso, o design thinking coloca as pessoas no centro de todas as atividades e trabalha com grupos multidisciplinares. No Brasil, temos vantagem nisso: trabalhamos bem no quesito da cooperação e conseguimos nos conectar com as pessoas de maneira empática. Então, não há obstáculos culturais nesse caso? não é bem assim.

Quando pedimos que executivos observem e abordem as pessoas em suas tarefas diárias, porque a inovação depende do contexto e pede que se vá a campo, eles sentem desconforto. Estão acostumados demais com estatísticas e pesquisas quantitativas. Outro problema, de organizações daqui e de fora, é o espaço físico. Os layouts tradicionais dos escritórios não estimulam a criatividade. A boa notícia é que ambientes mais flexíveis e despojados estão surgindo.

---

## **SAIBA MAIS SOBRE O DESIGN THINKING**

Adotada por grandes empresas, essa metodologia de inovação consegue gerar valor por meio de um profundo entendimento do real problema a ser resolvido e da compreensão das necessidades de todos os públicos de interesse envolvidos. Há muitas maneiras de aplicar o design thinking, mas os especialistas Reinhold Steinbeck e Edgard Stuber, autores deste artigo, sugerem a abordagem como um processo de aprendizado que se desenrola em quatro fases, não sucessivas e não lineares:

**fase 1:** entendimento do problema

**fase 2:** redefinição do problema

**fase 3:** geração de alternativas

**fase 4:** testes das possíveis soluções

---

### **Comunicação**

A utilização de protótipos de baixa resolução é muito poderosa para materializar ideias, melhorando a comunicação entre os membros do grupo e auxiliando-os a transmitir seu pensamento aos prováveis usuários do produto ou serviço.

Prototipar com materiais simples é uma prática ainda pouco difundida nas organizações em geral, mas já vemos os participantes dos projetos compreenderem seu poder de comunicação. Um aspecto que inspira cuidado, no entanto, é o

recebimento de feedback à ideia prototipada, quando se trata de uma crítica. Todos temos dificuldade em ouvir críticas e, na cultura brasileira, isso é particularmente acentuado. O remédio é encorajar os participantes dos projetos a não se apaixonar por suas ideias e a aprender a descartá-las com facilidade.

Outro problema está no medo que as corporações brasileiras geralmente têm de envolver, nos eventos de ideação do design thinking, pessoas de fora das fronteiras organizacionais, tanto clientes como outros atores da cadeia de valor. Esse é um paradigma a ser vencido em prol da cocriação, tão poderosa na geração de novas alternativas para a solução dos problemas mais complexos. A ideação em si também sofre limitações em nossa cultura. Alguns participantes se sentem intimidados pela presença de superiores nos brainstormings, o que inibe a geração de ideias menos ortodoxas. Outros dedicam-se a vender as próprias ideias, ou as de colegas próximos, em vez de focar a geração de muitas ideias. Protótipos podem ajudar a reduzir esse efeito “nós contra eles”.

## **FAZENDO VIRAR ROTINA**

Não podemos inovar o tempo todo; são fundamentais para o ser humano intervalos de estabilidade, a fim de melhorar sua eficiência e ter uma sensação de conforto. Em outras palavras, as empresas não têm de utilizar o design thinking para tudo o que fazem; o que devem fazer é deixá-lo ser um dos processos que compõem o portfólio organizacional para realizarem seus propósitos, o que pode ser aplicado quando houver um problema complexo na mesa. Isso entendido, vemos grandes oportunidades para o design thinking no Brasil, na medida em que o mercado se tornar mais exigente e os clientes demandarem melhores experiências.

REINHOLD  
STEINBECK E  
EDGARD CHARLES  
STUBER

são sócios da firma de consultoria em inovação IntoActions. O artigo foi escrito com exclusividade para HSM Management.

Uma porta de entrada para a metodologia em nossas organizações é a da capacitação dos colaboradores para resolverem problemas cada vez mais complexos, que exigem mais criatividade –principalmente a capacitação dos que têm contato direto com os clientes: o pessoal de vendas, marketing e assistência técnica. ventos sopram a favor do design thinking no País: um deles é o malfadado “jeitinho brasileiro”, que nos flexibiliza em relação a outras culturas nacionais. O histórico custo Brasil também é uma espécie de vantagem nossa nesse campo; talvez nos tenha predisposto a desenvolver habilidades importantes para o enfrentamento de problemas complexos. Por essas razões, o design thinking pode vir a ganhar, no Brasil, a força que os movimentos da produção enxuta e da qualidade tiveram aqui na década de 1980.

# A MELHOR RATOeira NÃO GARANTE O ÊXITO; USE A PSICOLOGIA

DILIP SOMAN, ESPECIALISTA EM INOVAÇÃO DA ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT, DEFENDE QUE A ABORDAGEM ATUAL PARA NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS, DE CIMA PARA BAIXO, É INEFICAZ; QUEM QUISER SUCESSO EM LANÇAMENTOS TEM DE SE PAUTAR PELO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

POR DILIP SOMAN

**O** Canada Learning Bond [CLB, espécie de Bolsa Família canadense] registrou, em 2011, taxa de utilização entre 16% e 19%. Qual a explicação para a baixa adesão? Pensando na teoria de Ralph Waldo Emerson de que “basta inventar uma ratoeira melhor para o mundo fazer fila diante da porta do inventor”, seria a falta de divulgação. Minha pesquisa identificou, porém, outras razões, como o fato de que muitas famílias não têm conta bancária ou se sentem pouco à vontade em bancos, a dificuldade de entender o formulário e problemas de comunicação com os atendentes até por falta de domínio do idioma, no caso de quem fala outra língua.

Os agentes comunitários se dedicaram a solucionar tais obstáculos e o índice de adesão aumentou bastante. Essa é uma das evidências de que, quando se trata de soluções

inovadoras como o CLB, ou qualquer outra com fim lucrativo, as organizações continuam a falhar na construção do entendimento do processo usado pelas pessoas para adotá-las.

O consumidor descrito pela economia clássica tem a habilidade de identificar uma ratoeira melhor sempre que vê uma, além de sempre estar disposto a pagar por ela mesmo que os benefícios só sejam percebidos no futuro. Ele não existe. as empresas precisam entender que o consumidor real é diferente.

A economia comportamental mostra que ele é incapaz de definir preços por si, divide as coisas em termos de “ganhos” e “perdas” com base em um ponto de referência arbitrário, perde-se na inércia do status quo (o que o deixa sempre insatisfeito com perdas), recebe influência do contexto (tendendo a escolher a opção intermediária quando o contexto não lhe dá segurança), sente-se confuso com o excesso de informações, não trata o dinheiro como um bem que acaba, mas faz uma estranha contabilidade mental (há o dinheiro para divertir-se, o dinheiro para pagar contas etc.), e sofre de falta de autocontrole no consumo.

Em suma, os consumidores não formam uma fila na porta do inovador que construiu a melhor ratoeira, como não o fizeram com o programa social canadense. a solução para isso é que as empresas lancem produtos e serviços pautadas pelo comportamento do consumidor real. assim, as inovações baseiam-se no comportamento dos consumidores desde o início, e compartilho quatro modos de fazê-lo:

### **1. Articular a proposta de valor na língua do consumidor.**

Já se sabe há tempos que a proposta de valor mais eficiente é aquela escrita na linguagem do consumidor e que descreve o valor criado por um produto ou serviço como ele o vivencia.

no entanto, isso é frequentemente esquecido e as propostas se atêm aos diferenciais do bem em questão. são os benefícios proporcionados ao consumidor que devem ser destacados.

**2. Dominar a arquitetura da escolha do consumidor.** se as escolhas mudam conforme muda o contexto, é possível traçar o caminho inverso e criar os contextos que levam os consumidores a uma escolha específica? Para responder a isso, a economia comportamental criou o conceito “arquitetura da escolha”, com o qual as organizações ajudam os consumidores a gerenciar o vazio que existe entre sua intenção e a ação. O caso da doação de órgãos é um bom exemplo. Muitas pessoas querem doar, mas não tomam a iniciativa de fazer a inscrição; para resolver isso, alguns governos mudaram o sistema da doação, convertendo todos os cidadãos automaticamente em doadores, a menos que se manifestem em contrário. Os índices de doação aumentaram muito.

**3. Integrar a inovação ao comportamento existente.** Os lançamentos mais inovadores acrescentam valor além e acima dos benefícios ganhos apenas pelo uso do produto, mas, para que isso aconteça, não podem exigir uma mudança de comportamento significativa. O M-Pesa [serviço de banco por celular da Vodafone no Quênia] ilustra bem o caso: provavelmente é o sistema de pagamento mais avançado do mundo, mas o pilar de seu sucesso talvez não esteja propriamente nesse avanço, e sim no fato de ter sido apoiado pelo elevado uso de celulares no Quênia. uma vez que a maioria das pessoas já tinha celular, os benefícios do M-Pesa foram claramente percebidos.

---

## TOM SAWYER ENTENDEU

O livro *As Aventuras de Tom Sawyer*, de Mark Twain, ilustra a incapacidade de avaliar do consumidor, não detectada pelos economistas: o protagonista recebe, como punição, a tarefa de pintar a cerca da escola em um dia de calor. Em vez de reclamar, ele mostra alegria ao executar a missão, diz aos amigos que a experiência é ótima e os convida a pintar também, desde que paguem para isso –estes aceitam. Muitos consumidores de hoje são como os amigos de Sawyer: incapazes de definir o preço de um produto ou serviço quando não há padrão estabelecido. por isso, toda inovação deve basear-se no comportamento das pessoas.

---

### DILIP SOMAN

Dilip Soman é titular da cadeira de estratégia da comunicação da Rotman School of Management, de Toronto, Canadá, e diretor do India Innovation Institute, da University of Toronto.

#### **4. Desenvolver as inovações de baixo para cima.**

Considerando a complexidade do comportamento humano e a importância do contexto, fica óbvio: as melhores inovações sempre são as desenvolvidas pelas comunidades que as utilizarão.

# VALUE PROPOSITION- DESIGN

“DESIGN EM ORGANIZAÇÕES ESTABELECIDAS”

POR

**R**einvente-se, mudando de produtos...

O fabricante de equipamentos para construção Hilti\* reinventou sua proposta de valor, mudando de produtos para serviços. A mudança de venda de ferramentas elétricas para a garantia de acesso a elas em tempo hábil exigiu uma revisão geral expressiva não apenas de sua proposta de valor, como também, especialmente, de seu modelo de negócio. Vejamos como isso foi feito. Muitas organizações desejam recuperar uma vantagem competitiva, transformando-se de fabricante de um produto em prestador de serviços. Algo que requer uma reinvenção substancial.

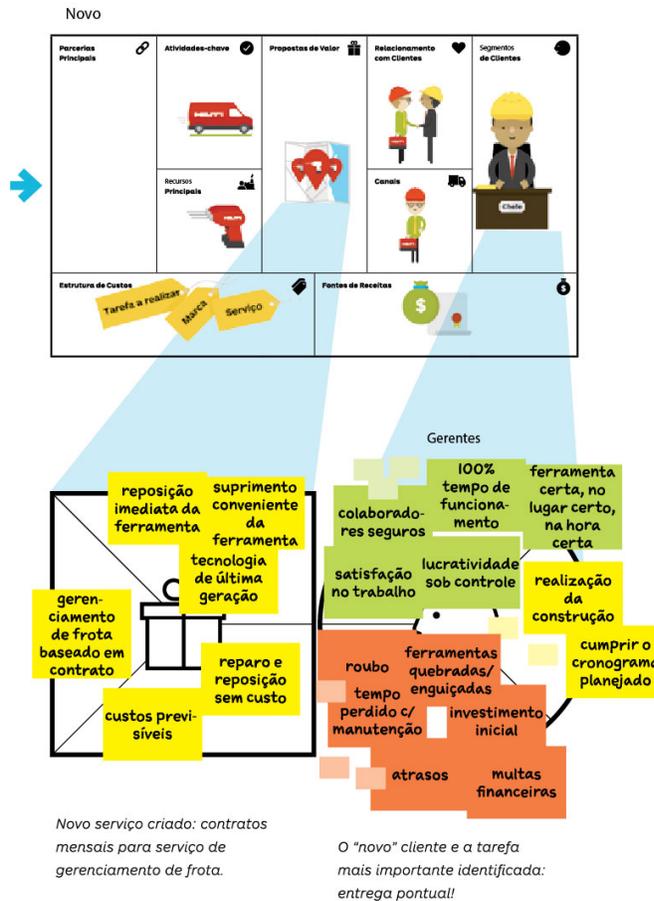
Antigo



\* Leia mais sobre a Hilti em *Seizing the Whitespace* (2010), de Johnson.

## Um modelo vencido

O antigo modelo da Hilti focava principalmente a venda de ferramentas elétricas de alta qualidade diretamente para construtores. Eram ferramentas conhecidas por quebrarem menos, por durarem mais e por serem, em geral, menos dispendiosas por minimizarem a perda de tempo. As ferramentas da Hilti têm também fama por serem especialmente seguras e de manuseio confortável. Infelizmente, esse modelo antigo era de margens decrescentes e estava sujeito à concorrência por parte de competidores com custos mais baixos.



### ... para serviços

A Hilti se concentrou em uma nova tarefa a realizar depois de descobrir que suas ferramentas estavam relacionadas a uma tarefa mais importante do cliente: a de entregar as obras pontualmente para evitar multas. Eles compreenderam que ferramentas quebradas, defeituosas ou roubadas poderiam levar a grandes atrasos e multas. Partindo daí, a Hilti mudou para uma nova proposta de valor, oferecendo serviços em torno das ferramentas elétricas.

### Um novo começo

A Hilti usou sua nova proposta de valor baseada em serviços para criar mais valor para as empresas de construção, garantindo-lhes as ferramentas certas, no lugar certo, no

momento certo. Assim, as empresas poderiam conseguir uma gestão de custos muito mais previsível e manter o funcionamento rentável.

### **Impacto no modelo de negócio**

Sair de produtos para serviços soa como uma mudança fácil e óbvia de proposta de valor. Entretanto, é preciso uma reengenharia considerável do modelo de negócio. A Hilti teve de acrescentar novas atividades e recursos expressivos de serviço além da fabricação. Mas valeu a pena. Com sua nova proposta de valor, a Hilti alcançou margens mais elevadas, receitas recorrentes e melhor diferenciação.

---

Após o sucesso de seu esquema gerador de modelos de negócio, Alex Osterwalder e Yves Pigneur criam um canvas para desenhar a proposta de valor a ser oferecida e testá-la, mantendo-a de acordo com o que querem os clientes. HSM Management publica na íntegra dois trechos de seu livro sobre o tema, com o exemplo de mudança de canvas de proposta de valor da empresa Hilti, comparando seus canvas de modelo de negócio, e as instruções para quem quer fazer um workshop de proposta de valor.

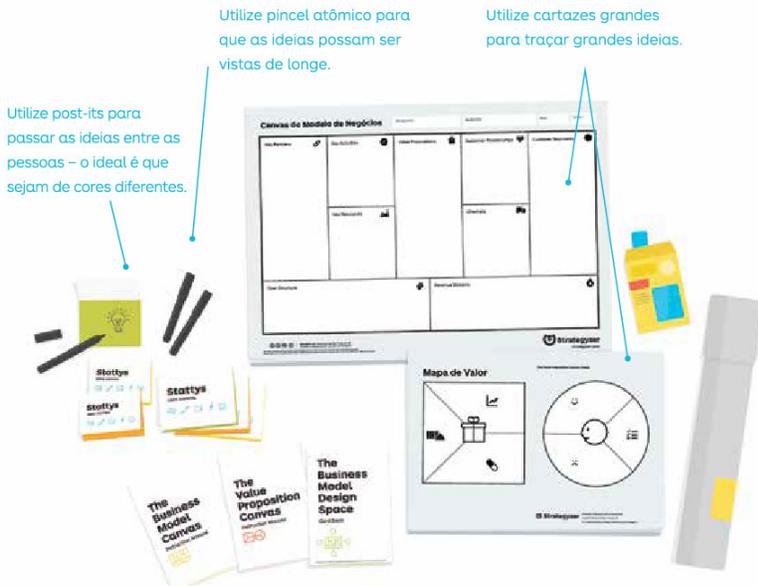
Value proposition-design alex osterwalder, yves pigneur, greg bernarda e alan smith • hsm • 2014

---

### **O ambiente perfeito para o workshop**

Os workshops são uma parte importante do design de propostas de valor em empresas estabelecidas. Workshops de qualidade fazem uma grande diferença no processo de design

e levam a melhores resultados. As questões a seguir vão ajudá-lo a criar o ambiente perfeito.



**Quem deve participar?** Convide pessoas de diferentes origens, especialmente quando souber que haverá grande impacto sobre o modelo de negócio. A adesão delas é decisiva. Faça que o pessoal de atendimento ao cliente participe para alavancar seu conhecimento. Clientes ou parceiros também podem ser incorporados para ajudar a avaliar as propostas de valor.

**Qual deve ser o formato?** Como regra prática, em geral, nos estágios iniciais do design de propostas de valor, é melhor haver mais pontos de vista do que só uns poucos. Com 20 participantes ou mais, você pode explorar diversas alternativas paralelamente, trabalhando em subgrupos de cinco. Equipes menores precisam explorar as alternativas sequencialmente. Nos estágios mais à frente, de desenvolvimento e refinamento da proposta de valor, em geral é melhor haver menos participantes.

**Como o espaço pode ser usado como instrumento?** Os melhores espaços são um instrumento muitas vezes subestimado para criar ótimos workshops com resultados excepcionais. Escolha um espaço suficientemente amplo, com grandes paredes ou áreas de trabalho. Arranje uma área para servir de apoio à criação, à colaboração e à produtividade. Para resultados extraordinários, escolha um local “incomum” e inspirador.

**Quais ferramentas e materiais são necessários?** Organize uma área “selfservice” com cartazes dos canvas, bloquinhos de post-it, papel, fita adesiva, marcadores e outras ferramentas de modo que os participantes possam se servir daquilo que necessitarem.



**Áreas para pequenos grupos:** É o local onde o trabalho é realizado. O ideal são 4 ou 5 pessoas por grupo. Não use cadeiras ou mesas, a menos que sejam necessárias para uma atividade específica. Mantenha os grupos trabalhando numa

mesma sala, em vez de dispersá-los em salas separadas, para manter o nível da energia elevado ao longo de todo o processo do workshop.

**Galeria do trabalho em andamento/mural de inspiração:**

Arranje uma área onde você possa expor os canvas e outros trabalhos em andamento. Acrescente um “mural de inspiração” com conteúdo a ser acessado pelos participantes, tais como modelos de referência, exemplos ou modelos da concorrência.

**Projetor e tela:** Para projetar slides ou vídeos do cliente, com bom alcance visual para todos.

**Controle da sala:** Espaço para o facilitador e sua equipe, com acesso a computador, sistema de som, Wi-Fi e, talvez, uma impressora.

**Paredes:** São necessárias amplas superfícies verticais, móveis ou parte da estrutura do prédio. Assegure-se de poder afixar nelas grandes cartazes, post-its e um flip chart.

**Tamanho, aparência e ambiência:** Como regra prática, calcule 50 m<sup>2</sup> para cada 10 participantes. Dê preferência a locais inspiradores, em vez de salas de reuniões em hotéis.

**Espaço para plenárias:** Um lugar onde todos se reúnem para apresentações e debates em plenário. Com ou sem mesas.