

REVISTA
hsm

EDIÇÃO 110

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

ÍNDICE

1. **A MALDIÇÃO DO MAPLE SYRUP**

2. **CARTA DE DESPEDIDA**

3. **CONTAGEM REGRESSIVA COM CHRISTER WINDELOV-LIDZÉLIUS**

4. **JÚNIOR MAS NEM TANTO**

5. **EMPREENDEDORES ONDE NÃO SE ESPERA**

6. **MAIS UM CONTRA A INTERNET**

7. **AS DUAS CARAS DE PHARRELL**

8. **QUANDO A EMPRESA É O SONHO**

9. **SÓ É INOVADOR O QUE MELHORA A VIDA DAS PESSOAS**

10. **EU, APRENDIZ**

11. **COMO O BIG DATA ANALYTICS CRESCE E APARECE**

12. **BIG DATA, BIG POPULAR**

13. **TRÊS FRONTEIRAS HUMANAS DO MUNDO MOVIDO POR DADOS**

14. **HISTÓRIAS DE ANALYTICS QUE VOCÊ NÃO CONHECIA**

15. **100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR**

16. **O PRIMEIRO ANO DA MUDANÇA**

17. **MULTIPLICAÇÃO DAS LÍDERES**

18. **VOLVO, ONDE AS CARREIRAS DURAM DÉCADAS**

19. **HUMOR, UM REMÉDIO NECESSÁRIO**

20. **METAS: VEJA O QUE VOCÊ ESTÁ FAZENDO ERRADO**

21. **COMO A WINE QUER CRESCER**

22. INOVE A PARTIR DE TODAS AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO

23. ONODERA: BRANDING DE LONGO PRAZO REQUER MUDANÇAS DE GESTÃO

24. SOBRE UNICÓRNIOS E “PITCH BULLS”

25. INOVAÇÃO, SEGUNDO O KICKSTARTER

26. A LUTA E O RAP DE HOROWITZ

27. CADÊ AS INOVAÇÕES DA ÁGUA?

28. UM PUXÃO DE ORELHA

A MALDIÇÃO DO MAPLE SYRUP

POR JOSÉ SALIBI NET

Ben Horowitz não nasceu no Brasil. Eu teria muita curiosidade de saber quais seriam suas “duras verdades sobre os fatos” se ele fosse um investidor de venture capital ou um empreendedor neste País. Talvez ele se saísse com poesia diante das dificuldades nacionais e seu livro, aqui, fosse intitulado segundo uma sabedoria popular de que me falaram esses dias: “A rapadura é doce, mas não é mole”. As lições do extremamente bem-sucedido Horowitz em *The Hard Thing About Hard Things* são um dos destaques desta edição.

Há muito o que aprender com ele, inclusive o fato de que a luta nos Estados Unidos não é menos dura do que a nossa: pode haver menos complicações no arcabouço regulatório e no ambiente macroeconômico, mas a competição em si é bem pesada – imagine o maple syrup, melado de panquecas que é primo da rapadura, em estado tão sólido de quebrar o queixo. Esta edição também trata de outro tema pesado – a falta de água e a falta de inovação na água –, porém assuntos leves entraram igualmente na pauta, a começar por nossa matéria de capa, o ranking de 2015 das melhores empresas para trabalhar na América Latina.

Qualquer executivo do Brasil que pense em uma carreira internacional hoje – e um número cada vez maior cogita o assunto – sabe que seu caminho passa pelos mercados vizinhos e que precisa entender como o trabalho se organiza na região. Outro momento de leveza é nosso Dossiê, sobre o lado

humano do big data analytics. Quem diria que, em uma seara tecnológica e fria como essa, as companhias começariam a perceber tão rapidamente que os computadores não fazem tudo e que as pessoas ainda respondem por 70% do desempenho? Quase tão leve quanto uma pluma é a reportagem feita na Volvo brasileira, sediada em Curitiba, mestre em engajamento de funcionários. O RH da montadora cuida até da parte psicológica de seus colaboradores, fazendo, por exemplo, programa de pré-aposentadoria para o pessoal poder se acostumar com a ideia de se afastar daquele ambiente. É um RH cada vez mais estratégico, como deveria ser. A leveza ainda está na inovação consciente de Lourenço Bustani, nosso entrevistado que será um dos palestrantes do HSM Business Summit, em junho. Fica claro em suas palavras por que ele chamou a atenção de um líder como Carlos Brito, da AB InBev, e de uma revista como a Fast Company, que o elencou entre os mais criativos do mundo. Esse jovem brasileiro é praticamente um Theodore Levitt 2.0.

Eu, que tenho coração mole, mas fico de olho nas hard things, gostei particularmente da matéria sobre as metas, que explicita os erros cometidos por boa parte das empresas brasileiras na hora de arquitetar seu crescimento. Além de falar concretamente de erros e acertos nesse ponto, a reportagem destaca o lado científico do processo e enfatiza seis fatores que fazem diferença. Chega de frustração e estresse por causa de metas, não? Por fim, esta revista se despede, com grande torcida, de Renato Janine Ribeiro, nosso colunista que se tornou nosso ministro da Educação. E conta muitas histórias empresariais úteis –não deixe de ler nenhuma–, provando que o maple syrup sólido ou a rapadura brasileira podem ser uma maldição, mas também uma bênção.

JOSÉ SALIBI NET

Cofundador e CKO da HSM

CARTA DE DESPEDIDA

SEU PRODUTO MELHORA OU PIORA A QUALIDADE DE VIDA DE QUEM O USA? SE ELE A PIORA, POR QUE VOCÊ O PRODUZ? PODERIA APRIMORÁ-LO? OU, SE ISSO FOR IMPOSSÍVEL, POR QUE NÃO MUDA DE RAMO?

POR JANINE RIBEIRO

Foi breve minha participação nesta revista. Fiz planos. Sentirei falta. Falar de ética no ambiente das empresas é difícil, daí sua importância. Pela simples razão de que empresas se movem pelo lucro, pelo “instinto animal” de que tratava Schumpeter, enquanto a ética vê com maus olhos isso que é o sangue mesmo do capitalismo.

Não estou dizendo que o capitalismo é antiético. Simplesmente, o motor da economia está em conflito com o da ética. Ora, conflitos são o combustível de nossa vida. Fingir que não existem é o pior que podemos fazer. Por isso, identificá-los deve ser sempre o ponto de partida. Não há economia que funcione, em nossa sociedade, sem o lucro. No entanto, o lucro desregulado cria mais problemas do que resolve. Daí que as sociedades domesticuem o instinto animal. Daí que regulem a operação das empresas. Daí que incentivem o lucro dentro da lei e castiguem a ganância contrária à lei.

Um exemplo é fácil: a degradação ambiental. Lucrar à custa da destruição do meio ambiente é causar um enorme passivo na natureza. O lucro imediato de uns poucos se torna um prejuízo imenso para a maioria. Assim, a absurda ocupação das margens dos rios e dos vales de córregos, em São Paulo,

causa um mix de inundações e secas que nos penaliza duramente e que apenas será revertido a custo econômico bastante alto.

Mas você notou que o exemplo mais fácil diz respeito à natureza, não à vida social? E por que é mais fácil falar da devastação natural do que dos desastres sociais? Na verdade, até mesmo a postura errada no local de trabalho tem custos de saúde enormes. Será mais fácil ter pena da natureza, do “verde”, do que sentir respeito e solidariedade por outro ser humano? Será isso porque a natureza é mensurável e dá para pensá-la mais em termos de insumos, enquanto o ser humano é mais complexo, menos mensurável?

Se quisermos que as empresas sejam éticas, é preciso que não se preocupem apenas com devolver aos rios a água que deles captaram tão limpa, ou mais ainda, do que quando a retiraram. É preciso que pensem no bem-estar de seus trabalhadores, clientes e da sociedade em geral. Têm de acabar com a poluição, mas também é preciso que os seres humanos que produzem ou compram seus produtos ganhem –e não percam– com isso.

Pergunta simples: seu produto melhora ou piora a qualidade de vida de quem o usa? Se ele a piora, por que você o produz? Poderia aprimorá-lo? Ou, se isso for impossível, por que não muda de ramo? Uma sociedade exigente em termos de qualidade de vida há de cobrar isso cada vez mais. E uma sugestão bem simples: hoje, sabemos que a melhor alimentação é de três em três horas.

Em vez de café da manhã, almoço e jantar, várias refeições leves e com esse intervalo. Entretanto, não há empresa que se tenha programado para isso. Não está na hora de começar? Não será bom ter funcionários com maior bem-estar físico e mental? Pensemos, todos, em como melhorar o mundo.

JANINE RIBEIRO

O filósofo Renato Janine Ribeiro deixa a coluna para assumir o Ministério da Educação, pasta que nós, da HSM, julgamos a mais importante de todas. Ele fez questão de escrever para a revista este último texto. Nós lhe desejamos boa sorte.

CONTAGEM REGRESSIVA COM CHRISTER WINDELOV- LIDZÉLIUS

O DIRETOR DA KAOSPILOT, MISTO DE ESCOLA DE NEGÓCIOS E DESIGN SEDIADO NA DINAMARCA, CONTA O QUE É A LIDERANÇA CRIATIVA, QUE EXPLORA RISCOS EM VEZ DE MINIMIZÁ-LOS, PROMOVE A CRIATIVIDADE, ENXERGA A OPORTUNIDADE E TEM VALORES HUMANOS

POR ADRIANA SALLES GOMES

5 - A KaosPilot forma líderes e seu currículo tem o design de liderança criativa como um dos pilares. O que é liderança para a KaosPilot e o que é esse design de liderança criativa?

A definição simples é “levar as pessoas a fazer o que não fariam de outra maneira”. Para nós, porém, ser líder tem a ver com “crescer como indivíduo, desenvolver pessoas a sua volta e ajudar o mundo a caminhar para algo melhor”. Na KaosPilot, não ensinamos liderança só como uma prática, embora ela seja algo prático; achamos necessária uma base de conhecimento profundo sobre liderança e enfatizamos nosso foco, que é o da criatividade. a criatividade pode ser tanto o que os líderes fazem de uma forma única ao abordar um problema ou uma oportunidade como o resultado da liderança, ou seja, a criatividade por meio dos outros. o líder tem de dominar o design da liderança criativa, capacitando-se a gerar

as bases sobre as quais a criatividade emerge. Não é algo que acontece por acaso, viu?! Isso precisa de atenção e curadoria cuidadosa.

4 - Qual é o método pedagógico de vocês?

Nós o chamamos de pedagogia baseada em oportunidades, porque, como líder, você precisa ser, antes de tudo, bom em encontrar ou criar oportunidades. Nosso trabalho parte de problemas reais que os alunos trazem para a escola e da identificação de pontos fortes e oportunidades. Por exemplo, quando um aluno vivencia um desafio em sua empresa, ele pede ajuda a um membro da equipe pedagógica. Esse professor nunca dá uma resposta, só ajuda o aluno a olhar de um modo diferente, observando o que está indo bem –o ponto forte– e a oportunidade de construir a partir daí. a abordagem que propomos exige correr riscos, exige que se dê um passo para o desconhecido. Se a gestão é uma abordagem para minimizar o risco, a liderança é uma abordagem para explorar o risco.

3 - Líderes também precisam ter valores? Se sim, quais?

Todos os líderes funcionam com base em certo tipo de valores –explícitos ou implícitos. Normalmente, os valores da companhia não costumam ser o que eu considero valores pessoais profundos –na verdade, eles não significam nada para as pessoas. Pensamos em valores que associaríamos a amigos, não em coisas como ser eficiente e orientado a lucros. Por isso, os valores da KaosPilot incluem sabedoria das ruas, compaixão, diversão...

2 - Para um líder criativo, a experiência multinacional faz diferença? Pergunto porque vejo que a KaosPilot atua em vários países...

Para mim, a experiência multinacional é fundamental. Não é só uma coisa da empresa; é também social. Se as pessoas se tornarem cidadãos do mundo, isso vai ajudar a aliviar os problemas: diminuir a indiferença, reduzir os conflitos e também fazer mais negócios.

1 - Temos um dito popular crítico no Brasil que diz: “Há muito cacique para pouco índio”. Quando se criam tantos líderes assim, não se está fazendo o mesmo?

Essa seria uma compreensão errada da ideia de que estamos só criando mais líderes. Ser líder não significa que eu não possa trabalhar subordinado a outros ou como colega. Em nosso mundo complexo e em organizações realmente complexas, precisamos deixar de lado a ideia de que o gestor sabe mais e pode fazer melhor do que os outros. É bem o contrário hoje –em geral, o nível de especialização do conhecimento invalida essa gestão clássica. a liderança está em toda parte. Essa liderança facilita, ensina e cria o espaço – no qual as pessoas são empoderadas–, e é a chave do sucesso.

ADRIANA SALLES
GOMES

Editora-chefe de HSM
Management.

Saiba mais sobre Christer Windeløv- -Lidzélius

Quem é: CEO e diretor da KaosPilot, misto de escola de negócios e de design focado na formação de líderes e empreendedores.

Serviços da KaosPilot: além de oferecer cursos, presta consultoria para empresas e promove iniciativas culturais e sociais.

Onde a empresa atua: Tem sede em aarhus (Dinamarca) e escritórios em Berna (Suíça), Barcelona (Espanha) e Bogotá (Colômbia).

JÚNIOR MAS NEM TANTO

AOS 14 ANOS, O CARIOCA NATAN GORIN É UM MENINO PRODÍGIO; DESENVOLVE SEU TERCEIRO APLICATIVO E TEM ALGO A ENSINAR SOBRE EMPREENDEDORISMO

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

Natan Gorin sempre gostou de tecnologia. Quando tinha 8 ou 9 anos, ia à casa de amigos para jogar videogame e, de cada reunião, saía um blog novo. “Acho que a gente fez uns mil blogs, mas nunca entramos de novo para ver o que já tínhamos criado”, afirma.

Hoje, aos 14 anos, Natan continua louco por tecnologia. Ele tem uma startup de aplicativos para iPhone e se prepara para lançar seu terceiro produto –que ainda não pode ser divulgado, mas que está sendo testado pelos próprios colegas da Escola Eliezer Steinberg Max Nordau, um colégio israelita tradicional do Rio de Janeiro. Filho de uma dentista e de um advogado tributarista, a paixão pela tecnologia veio mesmo das brincadeiras com os amigos.

Depois da fase do blog, ele ganhou seu primeiro computador Apple, porque disse ao pai que queria editar vídeos. No entanto, no Mac comprado pelo Mercado Livre ele descobriu um software de programação de aplicativos e abandonou a edição de vídeos. “Comecei fazendo sites e para isso pesquisei na internet como programar em HTML. Depois fui pesquisando a linguagem das máquinas. Nunca tive aula, sempre achei mais produtivo aprender sozinho o que precisava, ia atrás dos tutoriais”, diz Natan. Aula ele tinha de inglês, bem útil neste mundo.

IBOLETIM, MATHYOU...

A primeira ideia dele foi criar um aplicativo para o Facebook que facilitasse saber quem tinha figurinhas para trocar, mas a necessidade falou mais alto. “Chegava o fim do ano, meus amigos me pediam para fazer a conta de quanto eles precisavam tirar para passar de ano. Aí fiz o protótipo do meu primeiro aplicativo, o iBoletim.

Só demorei um pouco porque sou perfeccionista.” No final de 2013, quando o app ficou pronto, ele o subiu na AppStore e ficou esperando os milhares de downloads que viriam. Vieram 28. “Aí, eu mandei um tuíte para o Felipe Neto, que tem um canal no YouTube com mais de 3 milhões de seguidores, dizendo que tinha 12 anos e que tinha feito o app. Ele tuitou e, em quatro dias, foram 500 downloads.” O iBoletim começou a aparecer em blogs de tecnologia e Natan continuou divulgando-o como podia na internet. Resultado: em pouco tempo, virou o terceiro aplicativo mais baixado no Brasil e foi adotado por escolas.

Chegou a 30 mil downloads. Natan chamou a atenção de muita gente. De Marcelo Sales, da aceleradora de startups 21212, ganhou aulas de empreendedorismo. De Bel Pesce, da FazINOVA, ganhou um programa de visitas a start ups da Califórnia, no qual interagiu com pessoas do Airbnb, do Google, do LinkedIn. Em 2014, lançou seu segundo app, o MathYou, algoritmo que gera milhões de exercícios de matemática com vários níveis de dificuldade, e já está trabalhando no terceiro. Ele passa o dia inteiro testando-o; a versão beta está sendo experimentada pelos colegas da escola.

EMPREENDEDORES ONDE NÃO SE ESPERA

NOS ESTADOS UNIDOS, UMA INVESTIDORA DE WALL STREET INTUIU QUE CRIMINOSOS SÃO EMPREENDEDORES POR NATUREZA E ESTÁ MUDANDO A VIDA DE EX-PRESIDIÁRIOS COM NOÇÕES DE COMO GERIR O PRÓPRIO NEGÓCIO

POR

Os Estados Unidos são o país com o maior número de presidiários do mundo e, entre seus estados, o Texas é o campeão. Pois foi justamente lá que a ONG norte-americana Prison Entrepreneurship Program (PEP), de Austin, apostou em uma hipótese ousada: detentos são naturalmente empreendedores. Catherine Rohr, investidora de Wall Street, deu-se conta de que criminosos e investidores são bem mais parecidos do que se imagina.

Ambos avaliam riscos, confiam em seus instintos, compartilham lucros, formam redes e concorrem entre si. De certa maneira, traficantes e líderes de gangues trazem em si um espírito empreendedor. A partir daí, Rohr começou a reunir empresários e professores voluntários para ensinar fundamentos de negócios a presidiários no PEP, lançado em 2009. Depois de três anos, as estatísticas mostraram que apenas 5% de seus alunos voltaram ao crime.

O programa é sustentado por doações de pessoas físicas e jurídicas e, segundo dados divulgados pelo site do projeto, uma análise da Baylor University revelou que o retorno sobre o investimento (ROI) é de 340% para cada dólar doado. As

aulas duram cinco meses e incluem as disciplinas típicas de um currículo de MBA e mentoria, além de ensinar como tomar decisões éticas, ter disciplina, como tratar mulheres e que habilidades priorizar nas contratações. Fica a sugestão para as ONGs de empreendedorismo brasileiras.

Brasil tem iniciativas

Ronaldo Monteiro, condenado a 28 anos de prisão por sequestro e extorsão, lançou em 2003, logo que ganhou liberdade condicional, uma incubadora de empreendimentos de detentos –a CISC. No Rio de Janeiro, chegou a formar 500 empreendedores por ano e a ter o apoio da Petrobras. Hoje, é parte do Comitê pela Democratização da Informática e integra o projeto Criança Esperança. É um caso admirável. Porém, no Brasil, a visão ainda é de um empreendedorismo de necessidade, mais do que de oportunidade, como ocorre com a ONG PEP. Na mesma linha, divisões estaduais do Sebrae treinaram presidiárias no Sergipe e no Ceará para elas conseguirem ter renda.

MAIS UM CONTRA A INTERNET

ESTÁ VIRANDO MODA COMBATER A EUFORIA GERAL COM A REDE MUNDIAL DE COMPUTADORES; AGORA É UM EMPREENDEDOR DO VALE DO SILÍCIO QUE VEM FALAR MAL DELA

POR

Saiba mais sobre **Andrew Keen**

Nascido no Reino Unido, e formado em história e ciência política, Andrew Keen fundou a Audiocafe.com em 1995 e teve sucesso por um tempo. Não é a primeira vez que atrai a atenção dos interessados nos impactos da internet. Seus livros anteriores, *O Culto do Amador* e *Vertigem Digital*, também deram o que falar.

Outro livro engrossa as fileiras dos que atacam o mundo novo gerado pela internet. Somando-se a autores como Evgeny Morozov (*The Net Delusion: the Dark Side of Internet Delusion*), Jaron Lanier (*Gadget: Você Não É um Aplicativo*) e Nicholas Carr (*A Geração Superficial*), Andrew Keen acaba de lançar *The Internet Is Not the Answer*, argumentando que, ao contrário da crença geral, ela está longe de resolver nossos problemas.

Em uma resenha sobre a obra para a revista strategy+business, o jornalista Edward Baker destaca a ideia central de Keen: em vez da democracia e da diversidade prometidas, conseguimos “menos empregos, superabundância de conteúdo, infestação de pirataria, monopolistas da internet e o estreitamento radical de nossa elite econômica e cultural”. Se o argumento econômico de Keen é o de que “a tecnologia distribuída não necessariamente leva a uma economia distribuída”, gerando maior concentração em vez disso, o argumento cultural é ainda mais incisivo.

De acordo com uma estimativa, só em janeiro de 2013, 432 milhões de usuários da internet pesquisaram ativamente conteúdos que infringem os direitos autorais. E o aspecto individual? Os números assustam. Como os artistas podem ganhar a vida se, depois de sua música ser ouvida mais de 3 milhões de vezes no site Pandora, a compositora Ellen Shipley recebeu um cheque de US\$ 39,61?

Apesar do tom de lamentação, o que Keen diz merece ser ouvido. Para ele, a destruição criativa de Schumpeter só é boa quando se cria algo além de valor para o acionista no lugar do que for destruído. Se a internet não é a resposta, qual é?

Inviável

Por mais de 3 milhões de downloads de sua música no site Pandora, Ellen Shipley recebeu apenas US\$ 39,61

Na visão de Keen, a solução é a própria internet em uma versão amadurecida, depois de ser submetida a mais controles de governos e da sociedade, e quando os próprios desintermediadores forem desintermediados. A experiência do autor com negócios digitais e mais de 40 páginas de notas de rodapé garantem solidez ao livro. Ele faz pensar: assim como

o carro foi do céu ao inferno entre os consumidores, o mesmo parece ocorrer com a internet –só que mais rápido. Uma certeza? Nenhum dos dois desaparecerá.

AS DUAS CARAS DE PHARRELL

COMO AS EMPRESAS DEVEM AGIR COM CONSUMIDORES TÃO VOLÚVEIS QUANTO O POP STAR NAS CAMPANHAS QUE FAZ, OSCILANDO ENTRE COMPRAR COM CONSCIÊNCIA E PRIORIZAR O BAIXO CUSTO?

POR

Pharrell Williams esteve recentemente em São Paulo, levantando a galera do festival lollapalooza. O que os fãs de seu hit Happy talvez não conheçam é seu lado de garoto-propaganda, que não aparece no Brasil. ele é a cara da campanha por oceanos limpos da grife de jeans G-Star raw Denim –iniciativa que visa retirar os plásticos encontrados na água reciclando-os como fibras têxteis, algo tão avançado que virou conceito: up-cycling.

Happy?

Marcas como People Tree e Apolis têm muito mais a contribuir para a indústria do que a dicotomia Pharrell

E também é a cara da Uniqlo, fabricante de camisetas que promete os preços mais baixos do mercado e, para isso, usa algodão não orgânico, consome em seus processos fabris uma quantidade de água insustentável (segundo os ambientalistas) e gera a desconfiança, não comprovada, de que o cultivo de

seu algodão envolva mão de obra escrava. a ligação de Pharrell com posicionamentos tão opostos como os da G-Star raw Denim e da Uniqlo vem gerando intenso debate na América do Norte –os fãs, também consumidores, não se importam com a contradição? a “dicotomia Pharrell”, como vem sendo chamada, deixa as empresas em dúvida sobre como lidar com essas questões.

Um dos que se manifestaram sobre o assunto foi Sujeet Sennik, experiente executivo da indústria de moda e design, que trabalhou para a Balenciaga e para a área de moda do Walmart. Sennik escreveu um artigo para a Rotman Management, revista da Rotman School, do Canadá, praticamente pedindo às empresas que ignorassem a dicotomia.

Pharrell Williams e o consumidor volúvel são alvos errados, de acordo com Sennik. em sua opinião, as empresas precisam manter o foco no que é relevante hoje: revolucionar a maneira de fabricar, vender e comprar roupas. essa indústria, segundo o executivo, tem de se inspirar em marcas como People Tree e Apolis (marca própria do e-commerce de moda Zadys), que têm uma abordagem socialmente responsável para a cadeia de valor completa, da “fazenda ao armário”, e pan-global.

“Devemos fazer como elas, passando a pensar localmente e a agir globalmente em relação a esse assunto”, escreveu ele na Rotman Management. Sennik confessa que se sensibilizou com a questão da responsabilidade social só depois de uma experiência em Detroit, cidade norte-americana que vive profunda crise. lá conversou com um sem-teto e conheceu uma ONG fabricante de jaquetas que viram sacos de dormir para quem mora na rua

QUANDO A EMPRESA É O SONHO

CAMILA JÁ HAVIA SIDO ESTAGIÁRIA DA 3M DO BRASIL, MAS SEM CONSEGUIR EFETIVAR-SE. NÃO DESISTIU: FEZ COACHING PARA AUMENTAR A AUTOCONFIANÇA E VOLTOU

POR CAMILA MARIA BOTELHO GOMES, ADRIANA CHAVES E SOFIA ESTEVES

Camila é uma jovem determinada. Kursou economia na Facamp e já sabia que queria trabalhar na 3M do Brasil. Participou do processo seletivo para estagiária e conseguiu uma vaga na área financeira. Lá se encantou com a empresa, com a cultura e com as pessoas que trabalharam com ela. No final do estágio, não havia vaga na área financeira para efetivá-la, e ela tentou um caminho alternativo para continuar na 3M: o programa de trainees. Na primeira tentativa, foi até a fase final da etapa de seleção, mas não conseguiu a posição. Tendo o feedback sobre os motivos de sua não aprovação, resolveu desenvolver-se no que lhe faltava.

Com o incentivo dos pais, passou por um processo de coaching, que a ajudou principalmente no fortalecimento da autoestima e da autoconfiança. Em paralelo, fez trabalhos como freelancer para colocar em prática os aprendizados do coaching. Veio um novo processo de trainees da 3M, o de 2015, e ela se candidatou novamente. Desde o início deste ano integra o grupo de 12 trainees. Apesar de seu conhecimento sobre a empresa, entrou com humildade.

Ela e os colegas foram orientados a mostrar-se abertos a aprender, pois os trainees, por terem a fama de arrogantes, podem ter certa resistência de alguns colaboradores. “Nosso CEO reforçou a importância do aprendizado e da humildade, que todos na companhia têm muito o que nos ensinar, do presidente ao faxineiro”, diz Camila. Na 3M, os trainees têm um líder único, da área de Lean 6-Sigma.

Responsável pela organização e alocação dos projetos, ele usa o critério de assuntos relacionados para distribuí-los aos jovens e lhes dá apoio para que os concretizem da melhor maneira possível, avaliando a performance de cada um e dando feedback. Esse líder atua como um mentor, o que Camila considera ajuda valiosa em sua transição de estudante para profissional. Apesar de ser sua segunda passagem por lá, a economista da Facamp surpreendeu-se de novo com a confiança que a 3M deposita nos trainees.

Eles lideram projetos importantes, que farão diferença em suas áreas. Não à toa, os trainees recebem treinamentos para facilitar a execução, em ferramentas de gestão como 6-Sigma, PMI e Lean, além do apoio dos gestores que os encomendaram. O mais difícil até agora? Camila aponta a quantidade

**CAMILA MARIA
BOTELHO GOMES,
ADRIANA CHAVES E
SOFIA ESTEVES**

**Camila Maria Botelho
Gomes é Formada em
economia pela Facamp,
trainee da 3M da turma de
2015. Sofia Esteves é
Fundadora, sócia e
presidente do grupo de
consultoria DMRH. Adriana
Chaves é Sócia do grupo
DMRH, responsável pela
divisão de desenvolvimento
e carreira.**

SÓ É INOVADOR O QUE MELHORA A VIDA DAS PESSOAS

O CONSULTOR LOURENÇO BUSTANI QUER ACELERAR A TRANSFORMAÇÃO DAS EMPRESAS COM SEU CONCEITO DE INOVAÇÃO CONSCIENTE, SEGUNDO O QUAL OS GESTORES TÊM DE IR ALÉM DE SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS SE QUISEREM INOVAR PARA VALER

POR JANES ROCHA

Nos anos 1960, o norte-americano Theodore Levitt, professor da Harvard Business School, virou as organizações de cabeça para baixo ao lhes perguntar em que negócio estavam. Ele ensinou que a indústria de ferrovias ruiu não porque surgiu a indústria automobilística, e sim porque as companhias do setor não entenderam que estavam no negócio de transporte, não no ferroviário. Para terem sucesso, segundo Levitt, as empresas precisavam parar de pensar em produto e focar o uso dele. Em plena década de 2010, o brasileiro Lourenço Bustani, jovem líder da firma de consultoria Mandalah que foi incluído entre as pessoas mais criativas do mundo dos negócios pela revista Fast Company, parece propor uma transformação parecida, com seu conceito de inovação consciente.

Para terem sucesso hoje, segundo Bustani, as empresas precisam entender não só em que negócio estão, mas também os diversos impactos que ele causa e inovar aí. “Isso não é

mais conversa periférica”, diz. Nesta entrevista exclusiva a HSM Management, ele explica o que é inovação consciente –“só pode ser considerado inovador aquilo que necessariamente melhora a vida das pessoas”– e conta como tem visto as empresas mudarem.

O que a Mandalah faz?

Fazemos com que as empresas entendam que toda a sua atividade de geração de valor tem consequências no curto, médio e longo prazos. São consequências ambientais, sociais, culturais, políticas, econômicas e podem ser positivas ou negativas. A maneira como se tem feito negócios nas últimas décadas é dissociando valor e impacto, e é isso que explica o contexto de completo desequilíbrio que vivemos. Não existe divisão entre valor e impacto.

Como valor e impacto podem voltar a integrar-se?

A partir do momento em que as pessoas começam a enxergar o impacto tanto quanto o valor, elas se sensibilizam e reveem suas ações para que sejam menos devastadoras. É quando cai a ficha e os gestores percebem que não dá mais para viver em um contexto em que poucos ganham e muitos perdem.

Impactos não deveriam ser assunto de governo?

O setor privado foi o local que escolhemos para essa reflexão, pelo modo como movimenta os mercados, impacta o meio ambiente, emprega pessoas e forma cultura. Mas também é assunto de governo, e até por isso lançamos um braço de políticas públicas em 2014. Quanto mais essas esferas andarem juntas, maior a chance de sucesso.

Como gerar reflexão em gestores de uma montadora?

Mostramos que, em uma cidade como São Paulo, não se pode ficar “cuspiendo” veículos com motor a combustão sem ter consciência sobre as limitações de infraestrutura, sobre a

poluição, a insegurança, o trânsito. Quando o gestor da montadora enxerga que atua em um ecossistema muito maior do que o formado pelo veículo e pelo motorista e que precisa melhorar a vida das pessoas, ele começa a inovar de outro jeito. A empresa deixa de ser de motores para ser de mobilidade.

Theodore Levitt do século 21... Vocês já fizeram 70 projetos de inovação consciente. Essas empresas mudaram?

A crise financeira de 2008 nos ajudou, sabia? Antes, nossas ideias eram vistas como um plano B, e viramos plano A de repente. A visão sistêmica tornou-se quase uma exigência. Como vemos que os impactos são uma nova variável levada em conta nas decisões? Notamos, por exemplo, que há uma nova composição de equipes, com mais gente tendo essa mentalidade. As estruturas começam a mudar também. E passamos a ser recebidos de maneira cada vez mais atenciosa nas empresas, o que permitiu à Mandalah crescer e internacionalizar-se.

Os gestores não acham vocês “santinhos” demais?

Ninguém na Mandalah é “santinho”; ninguém quer converter as pessoas ao bem. Queremos ajudar os gestores a conciliar sua busca do lucro, e de outras questões pragmáticas, com suas buscas individuais, como a de contribuir para a saúde e a alegria das pessoas. Mesmo entre os executivos mais céticos, existem os que querem deixar um legado de que se orgulhem e por uma série de fatores ainda não conseguiram fazer isso. Mas, inoculado o “vírus da consciência” nos gestores, a coisa anda.

Você falou da montadora hipotética, mas tem a General Motors como cliente. Como a coisa tem andado lá?

É interessante, porque nossa relação com a gM começou, em 2008, com eles incomodados conosco, porque dissemos que seu negócio estava se tornando o cigarro do século 21. Mas foi aquele tipo de incômodo que aproxima, não que distancia, sabe? do tipo “isso é uma verdade que eu não queria ouvir, porém sei que tenho de ouvir, então fale-me mais a respeito”. Não estou dentro da gM no dia a dia, mas o que testemunho é que muitas mentalidades mudaram ao longo dos projetos que fizemos, e isso acabou influenciando decisões estratégicas da companhia. É claro que, para conseguir mudar o percurso de uma indústria centenária e com muita inércia, como é a automobilística, vamos precisar de bem mais que meia dúzia de projetos. Mas eles já incorporaram aprendizados sobre mobilidade que os influenciam nos investimentos de longo prazo.

Outro cigarro do futuro são as bebidas alcoólicas. Conte um pouco de seu projeto para a AB InBev, por favor.

Fomos contratados pela AB InBev para fazer uma reflexão a respeito de como suas marcas de cerveja podem se tornar uma força propulsora para a sociedade com base em uma metodologia que criamos, chamada Brands For good (BFg). Não podemos contar detalhes do projeto, por questões de confidencialidade com o cliente, mas já o implementamos no Brasil e na Europa e o apresentamos na China, no México e no Canadá. O que os gestores da AB InBev fizeram foi colocar o produto de lado por um instante. Aí sobrou um território muito fértil para a inovação. Sobrou a “alma” do negócio deles, que está embutida nas marcas. Esses gestores estão se perguntando o que todos os executivos deveriam se perguntar: “O que mais eu posso ser além daquilo que comercializo?”

Fazer essa pergunta também contribui para lucrar mais?

Sim, principalmente nos tempos de hoje, em que tudo o que se comercializa pode se tornar obsoleto da noite para o dia. Investindo na “alma”, você consegue encontrar e estabelecer um território mais perene para seu desenvolvimento, não replicável pela concorrência.

SAIBA MAIS SOBRE INOVAÇÃO CONSCIENTE

Até o cestinha Kobe Bryant inovou assim com a Mandalah

O conceito de inovação consciente pregado pela firma de consultoria Mandalah –que deve seu “h” final à palavra “humano”– vem atuando para transformar os mais diversos tipos de organizações, não apenas as grandes multinacionais, como General Motors e aB InBev. Startups, escolas, ONGs e governos também são atendidos por Bustani e sua equipe. “entendemos que toda e qualquer organização gera valor e é passível de transformação”, diz o consultor. até pessoas físicas podem envolver-se, como celebridades. Um dos projetos mais recentes da Mandalah, por exemplo, foi feito em uma parceria entre o jogador da NBA Kobe Bryant, do Los Angeles Lakers, e as empresas Flag e Mesa&cadeira. reuniu 12 criativos brasileiros na sede do Facebook, na Califórnia, para prototipar, em 96 horas, uma plataforma que contribuísse para a redução da inatividade infantil no Brasil. “Sempre que houver pessoas predispostas a mudar, poderá haver inovação consciente”, afirma Bustani, com esperança.

Os gestores não dizem que há um limite para o que o consumidor aceita pagar por “alma”?

Eu vejo isso de duas formas –a ética e a pragmática. A ética é: se uma empresa grande descobre um jeito mais responsável de manufaturar e comercializar um produto e está consciente do estrago que o jeito atual causa, deve investir nesse jeito de qualquer modo, até para incentivar o resto da indústria a fazê-lo. Trata-se de um protagonismo necessário nos dias de hoje. A argumentação pragmática? Trabalhe em cooperação com fornecedores e concorrentes para conseguir um preço mais competitivo. Não dá mais para atuar de maneira predatória como as empresas têm feito.

A experiência da Mandalah varia muito nos países em que está presente?

Vejo menos diferenças do que semelhanças. É claro que a califórnia tem uma sociedade mais progressista e aceita mais naturalmente a inovação consciente. Porém, de modo geral, todos estão no mesmo pé: já entenderam o que precisa ser feito, só lhes falta a ousadia de fazer.

Até os gestores brasileiros envoltos em denúncias de corrupção estão nesse pé?

No Brasil, damos respostas pragmáticas às coisas. Precisamos aprender que a questão ética precede o pragmatismo. Também precisamos aprender a pensar no médio e longo prazos; vivemos o império do curto prazo. Mas vamos aprender.

JANES ROCHA

colaboradora de HSM
Management.

EU, APRENDIZ

CADA VEZ MAIS VOCÊ TEM DE SE TORNAR O GUIA DE SUA PRÓPRIA JORNADA DE APRENDIZADO. ESSE POSICIONAMENTO PRECISA, NO ENTANTO, DE UM EMPURRÃO INSTITUCIONAL, COMO O GOVERNO DA FINLÂNDIA ESTÁ FAZENDO

POR ANDRÉ BARRENCE

Nas últimas semanas, a Finlândia anunciou a nova reforma de seu sistema educacional, a ser iniciada já em 2016. por que esse país nórdico quer fazer mudanças se sua educação já figura entre as melhores do mundo nas disciplinas de matemática, leitura e ciências, segundo o ranking pisa, da Organização para a Cooperação e desenvolvimento Econômico (OCdE)? porque almeja desenvolver suas escolas de modo diferente, como grandes comunidades interdisciplinares e colaborativas, a fim de estimular o prazer e a autonomia dos estudantes sobre seu próprio processo de aprendizado.

Em outras palavras, a Finlândia quer que seus cidadãos aprendam a aprender o tempo todo nestes novos tempos, reconhecendo oficialmente a ideia de que o aprendizado é uma habilidade valiosa. Em meio à vastidão de conteúdos disponibilizados gratuitamente na internet, tomar a iniciativa de aprender é fundamental. Como já disse Joi ito, diretor do prestigioso MIT Media lab, “educação é o que outros fazem com você, enquanto aprendizado é o que você causa a si mesmo”. ito diz isso também porque respira inovação e sabe que aprendizado é seu componente essencial.

As possibilidades de aprender são intermináveis para os que buscam conhecimento hoje e requerem seleção. Há desde plataformas com conteúdo básico, como a Khan Academy, até os MOOCs, sigla que se refere a disciplinas abertas ofertadas gratuitamente por universidades como MIT e Harvard, passando pelos nanodegrees, cursos de qualificação profissional customizados para atender a demandas da indústria de tecnologia, e por redes como o Quora, enorme comunidade aberta de perguntas e respostas.

Eu, particularmente, destaco a parceria entre a Stanford University e a Y Combinator, uma das principais aceleradoras de startups do mundo, que disponibilizou sem custo todo o conteúdo de seu time de mentores pesos-pesados. No currículo, os segredos dos negócios inovadores de sucesso. Será que um país como o Brasil está preparado para usufruir maciçamente essa fartura? Temos obstáculos a contornar para que exista amplo acesso a esse universo, como o não domínio de idiomas estrangeiros e os problemas de conectividade, especialmente quando consideradas as populações de mais baixa renda e as regiões mais remotas do território nacional. Mas temos, principalmente, de despertar nossa curiosidade e vontade de aprender sozinhos.

A Finlândia começa a buscar a solução para isso, modificando o papel de seus professores e instituições de ensino, tanto escolas como universidades. Nessa nova configuração, essas instituições devem se reposicionar como elementos de um ecossistema de aprendizado mais amplo, com o papel de dar significado aos conhecimentos por meio de discussões, validações de ideias e experiências práticas interdisciplinares do tipo “vai lá e faz”. Os professores, por sua vez, ganham mais protagonismo, como grandes mentores que promovem e estimulam o aprendizado personalizado. E nós, o que estamos fazendo?

ANDRÉ BARRENCE

Considerado um dos empreendedores que mais impactaram o ecossistema brasileiro de startups, foi cofundador do SEED, uma das principais aceleradoras da América Latina, e atua há mais de dez anos em projetos de inovação pública e privada.

COMO O BIG DATA ANALYTICS CRESCER E APARECE

EM SUA ERA 3.0, A ANÁLISE DE DADOS SE ESPALHA RAPIDAMENTE PELAS ORGANIZAÇÕES E HUMANIZA-SE; O BRASIL AINDA TEM CERTO ATRASO NO USO DA FERRAMENTA, PORÉM AUMENTA O NÚMERO DE EMPRESAS QUE BUSCAM INCORPORÁ-LA

POR EQUIPE EDITORIAL

A UPS, uma das maiores companhias mundiais de encomendas expressas e transporte de pacotes, faz, hoje, análise de big data a cada minuto. Foi a maneira que ela encontrou de enviar a seus caminhões as melhores opções de caminho em cerca de 10 mil rotas. Houve um acidente que gerou congestionamento? O trajeto muda. O tempo fechou? O motorista pega a via expressa em vez da alternativa. Está havendo uma perseguição policial (ou uma gravação de filme) em um local? Ele é evitado. Essa gestão detalhista das rotas faz a UPS economizar milhões de dólares anualmente, tanto em combustível como em homem-hora trabalhada, e também a leva a aumentar a satisfação dos clientes. O exemplo mostra como o big data associado ao analytics já está transformando os processos de negócios mais cotidianos. “O big data analytics tem enorme impacto nas estratégias competitivas, porque possibilita ganhos em escala superiores aos alcançados tradicionalmente pelas unidades de negócios”, diz Philip Evans, diretor do Boston Consulting Group (BCG) e especialista na área.

3 MOVIMENTOS

Para Thomas Davenport, professor do Babson College e um dos especialistas pioneiros nessa área, já vivemos a era 3.0 do analytics, na qual governos e grandes corporações de vários setores passam a criar programas, produtos e serviços baseados na análise de dados, encarando-a como estratégica para sua sobrevivência. Nessa era, a disseminação da ferramenta como a descrita no caso da UPS, que a aplica a cada minuto, é um dos três movimentos que a atividade de big data analytics está vivendo, e que são abordados neste Dossiê. Os outros dois incluem

BREVE DICIONÁRIO _____DE “ANALITIQÊS”

analytics: análise de dados para identificar tendências e padrões, analisar os efeitos das decisões e eventos e avaliar desempenhos de processos ou cenários. Seu principal objetivo é melhorar os negócios com a obtenção de conhecimentos que gerem vantagens competitivas, e os conhecimentos vêm da análise de uma variedade de dados que a empresa coleta.

analytics descritivo: análise de padrões passados.

analytics preditivo: análise de dados do passado para prever o futuro.

analytics prescritivo: análise que define os melhores comportamentos e ações para negócios.

big data: maciça quantidade de dados produzidos ao longo do tempo.

dados estruturados: dados que residem em campos fixos dentro de um registro ou arquivo.

dados não estruturados: dados que não residem em localizações fixas, geralmente textos de formato livre, imagens e áudios.

data scientist (cientista de dados): profissional com altas competências em estatística, ciência da computação e matemática.

web semântica: iniciativa do World Wide Web Consortium (W3C) que busca prover tecnologias e padrões para que seja possível embutir metadados com significado consensual e formal aos documentos web.

o fato de começar a ser enxergada do ponto de vista humano (não só da perspectiva tecnológica) e a presença crescente até em países emergentes como o Brasil. O aspecto humano do big data começa a substituir, de certa maneira, o discurso mais tecnológico que predominava até recentemente. Embora muitos gestores ainda vejam o analytics como um desafio mais de aplicativos do que de pessoas, o alto grau de especificidade de cada projeto da área exige processamento quase artesanal em muitas etapas, como observa o especialista brasileiro Renato Rocha Souza, da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro, o que definitivamente joga os holofotes sobre as pessoas.

A “onda humana” também fica evidenciada quando se olha de perto como a análise de dados vem modificando, para o bem e às vezes para o mal, as atividades dos indivíduos no dia a dia, seja nas organizações, nas universidades ou em sua interação em uma rede social.

As organizações de países mais periféricos do mundo capitalista também começam a utilizar o big data e o analytics em larga escala. A exemplo do que ocorre em outras nações emergentes, o Brasil ainda registra defasagem no uso do analytics em alguns setores, mas já tem projetos bem avançados, na avaliação de Rocha Souza. Há áreas se destacando bastante nesse campo; a própria Escola de Matemática Aplicada da FGV-Rio, instituição em que ele atua como coordenador de pós-graduação, tem desenvolvido vários projetos avançados para organizações brasileiras.

DISSEMINAÇÃO

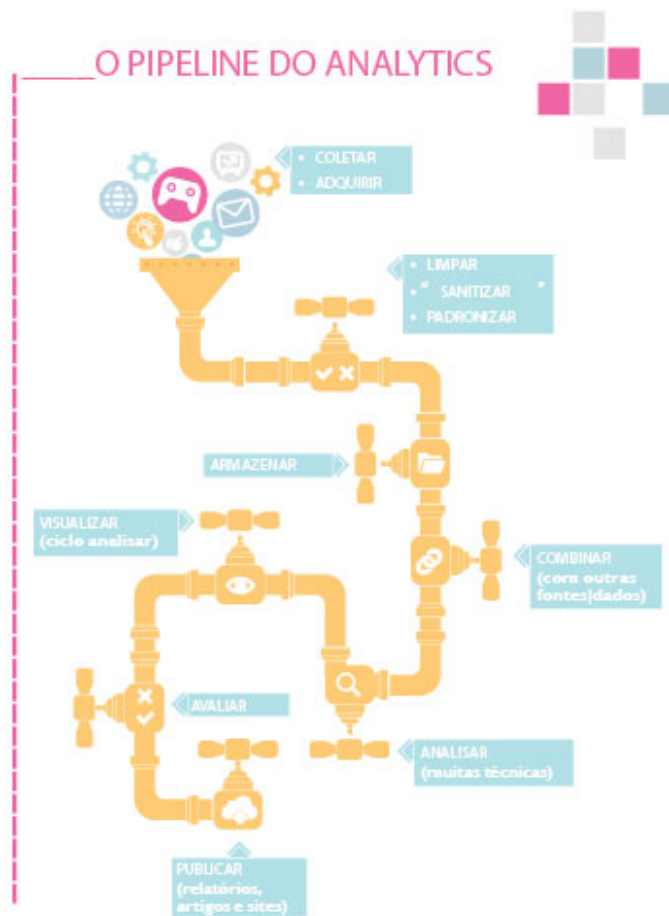
A popularização do big data no meio empresarial e nos governos mostra-se acelerada na América do Norte, na Europa Ocidental e em regiões da Ásia. Conforme Evans, no ramo dos negócios, algumas atividades já nem são mais

competitivas sem o big data analytics, como a otimização de logística (como faz a UPS), a gestão de riscos e de fraudes no setor financeiro, e o uso de dados geoespaciais na agricultura e na indústria extrativista. Entre os tipos de empresas que declaradamente abraçaram o big data analytics estão desde uma grande montadora de caminhões até uma firma de advocacia multinacional. Com o big data, a Mercedes-Benz viu a oportunidade de expandir os negócios com seus clientes da área de logística que possuem frotas de seus caminhões. Então, lançou um modelo de apólice de seguro que utiliza uma solução telemática para avaliar o uso geral dos veículos. As informações são transmitidas de um computador a bordo e se fazem cálculos precisos sobre rotas, carregamentos, desempenho do condutor, desgastes e reparos dos caminhões.

Isso faz com que o prêmio do seguro seja baseado no princípio “pague pelo que usa”, o que gera uma redução média de 10% no custo dos clientes que melhoram a performance dos itens analisados. Outro exemplo didático de uso do big data analytics é o da firma internacional de advocacia Baker & McKenzie, que mantém 3.800 advogados em vários países.

Ela usa a análise de dados não estruturados dos documentos jurídicos para vencer mais vezes nos tribunais. Os processos recebidos pelos advogados têm uma enorme quantidade de informações não estruturadas, fruto da complexidade da linguagem humana e jurídica, que precisam ser analisadas rapidamente para gerar uma visão estruturada e significativa sobre cada processo.

O big data analytics também está ajudando bastante as empresas que fabricam bens de consumo a entender toda a jornada de decisão do consumidor e não apenas a última etapa da compra, como acontecia antes, diz Ravi Dhar, professor da Yale School of Management.



HUMANIZAÇÃO

Alguns dizem que, se você é um cientista de dados, pode ficar tranquilo quanto a sua empregabilidade pelos próximos 50 anos. Como a carência de profissionais tem sido, no mundo inteiro, um dos grandes obstáculos à adoção do analytics, principalmente quando se utilizam dados não estruturados, isso está evidenciando a falta que fazem profissionais competentes para os trabalhos executados nas diferentes etapas do processo [veja o pipeline abaixo]. Como explica Rocha Souza, em média, 70% do tempo e esforço de um

projeto de analytics cabem às atividades de limpeza e tratamento de dados, feitas por pessoas, e somente 30% se prestam a ferramentas padronizadas.

Mas não é só isso que contribui para a maior inserção do aspecto humano no discurso relativo ao big data. O fato de os indivíduos, como profissionais, consumidores ou cidadãos, estarem sentindo de modo mais agudo os efeitos do fenômeno também ajuda os números a ganhar contornos de carne e osso. Uma visão panorâmica de três fronts do cotidiano –empresas, academia e sociedade–, proporcionada por um artigo deste Dossiê, deixa claras as consequências do big data sobre a vida das pessoas.

ENTRADA EM PAÍSES EMERGENTES COMO O BRASIL

O uso do big data analytics nas nações mais periféricas tem sido normalmente desigual, e o Brasil não foge a essa regra. “Nos casos de combate ao crime e cidades inteligentes, estamos dez anos atrás, mas, no setor de petróleo e gás e no caso da Receita Federal, o País está pari passu com o Primeiro Mundo”, afirma o especialista Rocha Souza.

O que explica essa disparidade? De acordo com ele, aqui há basicamente duas barreiras à disseminação do uso: os custos dos data centers e a carência de profissionais com domínio das competências necessárias. A tendência de crescimento de uso no Brasil foi detectada no estudo Strategic Analysis of the Brazilian Companies Investments in ICT, da Frost & Sullivan, segundo o qual, em 2015, 35% das empresas brasileiras investirão em big data analytics, dois terços delas pela primeira vez. Trata-se de um salto significativo, considerando que, hoje, apenas 10% das empresas pesquisadas utiliza a análise de dados.

CRONOLOGIA DO ANALYTICS

1948

Teoria matemática da comunicação, de Claude Shannon, possibilita boa parte da infraestrutura de transmissão de dados no volume e na complexidade atuais

1950

Usa-se análise de dados de forma mais estruturada para os negócios

1956

O conceito de memória virtual é desenvolvido pelo físico alemão Fritz-Rudolf Güntsch

1960

Empresas começam a planejar, desenvolver e implantar sistemas centralizados de computação

1970

O matemático Edgar F. Codd, do IBM Research Lab, desenvolve a ideia de base de dados relacional

1980

Sistemas, plataformas e tecnologias da informação inovadoras impulsionam mudanças na arquitetura e no armazenamento de dados

1990

Internet, empresas de armazenamento “na nuvem” e o crescimento exponencial no volume, na variedade e na velocidade dos dados levam ao desenvolvimento da

ideia de big data

2000

Empresas online e de informação, como Google, eBay e LinkedIn, passam a usar maciçamente os recursos de big data analytics

2010

Empresas de vários setores adotam o big data analytics

MAIS IMPACTO

Abordando especificamente as empresas, as duas formas que elas estão encontrando para tirar mais proveito da atual era do big data analytics são embuti-lo nos processos operacionais, como faz a UPS, e também nos processos de decisão, aumentando significativamente a velocidade e o impacto em ambos os casos. Segundo o especialista Thomas Davenport, integrar o analytics aos sistemas e processos das organizações acelera tanto a decisão que está tornando praticamente impossível para qualquer líder ignorar a ferramenta.

A P&G é uma das empresas que priorizam o uso da análise de dados para tomar melhores decisões de negócio em tempo real, por exemplo. Também se percebe uma ênfase em usar o analytics de maneira prescritiva, segundo Davenport, o que significa aplicá-lo à construção de modelos que definam os melhores comportamentos e ações para os negócios.

Os modelos prescritivos envolvem testes e otimizações em larga escala e são um meio de incluir o analytics nos processos-chave e no comportamento dos colaboradores. “Eles fornecem múltiplos benefícios operacionais, mas demandam planejamento e execução de alta qualidade”, diz Davenport.

Cada vez mais empresas adotam os modelos prescritivos, principalmente as startups na área de big data, como o Intercontinental Hotel Group, que usa um modelo que considera 650 variáveis para determinar qual é a melhor combinação de preços e produtos para cada tipo de cliente.

ERROS E DESAFIOS

Onde estão os principais desafios para as empresas que ingressam na era 3.0 do analytics? Na opinião de Evans, do BCG, a dificuldade-chave reside no fator humano mesmo. Como o big data requer das pessoas uma combinação de conhecimentos de matemática, estatística, programação e ciências da computação e do negócio, ainda é difícil encontrar quem saiba lidar com ele.

“Raramente um indivíduo sozinho domina mais do que uma dessas disciplinas; para o analytics dar certo, as empresas necessitam desenvolver pequenas equipes multidisciplinares que reúnam esses diversos conhecimentos.” A gestão do processo é outro desafio. Cada equipe de analytics precisa, segundo Evans, assumir um problema específico e prático e conduzi-lo em ciclos de curto prazo. “Só que gestores não familiarizados com os aspectos técnicos das tarefas têm dificuldade para gerenciar isso”, afirma.

BIG DATA _____NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Pequenas e médias empresas podem confiar nos serviços de grandes provedores, como Google, Amazon e API, para usar o big data, na opinião de Philip Evans, diretor do Boston Consulting Group (BCG). “Esses provedores oferecem poderosas plataformas que possibilitam a pequenas empresas competirem de igual para igual com rivais de porte muito maior.” Para Evans, a proximidade que as pequenas e médias empresas têm com o cliente, a velocidade com que podem agarrar as oportunidades e a disposição para usar métodos e formatos padronizados podem dar a elas algumas vantagens competitivas nesse campo. Mas isso só funciona quando os conjuntos de dados que alimentam a análise são obtidos externamente ou quando a quantidade de dados proprietários da empresa é suficiente para lidar com o problema em pauta, alerta Evans. “Se o aspecto-chave da vantagem competitiva buscada estiver no tamanho dos conjuntos de dados proprietários da empresa em si, os competidores de menor porte não são beneficiados.”

Estudo das firmas de consultoria Strategy& e PwC identifica outras razões para as empresas fracassarem em usar o analytics com eficácia. Entre as principais estão a falta de clareza sobre quais decisões necessitam se basear no analytics, a ausência de consenso na organização sobre como utilizar as capacidades de big data e o fato de muitas decisões continuarem a ser tomadas sem usar os dados disponibilizados no processo.

Para corrigir tais problemas, as duas consultorias propõem uma mudança na primeira pergunta a ser feita ao abraçar o analytics: em vez de “Que software, dados ou equipe a

empresa deve ter?”, “Em que tipo de processo de decisão a empresa precisa de ajuda?”. Para Luc de Brabandere, consultor sênior do Boston Consulting Group, a solução passa por apostar na criatividade das pessoas. Algo simples como a comparação com usos feitos por outras indústrias é o modo de preparar as equipes para serem mais criativas com o big data e fazer as empresas ganharem eficácia em analytics. “Comparando, você imediatamente estimulará a criatividade de todos”, garante.

Para Andrew McAfee, pesquisador do Center for Digital Business da MIT Sloan School of Management, a raiz dos problemas é sobretudo cultural. Por isso, ele acredita que os gestores devem aprender a se deixar dominar pelos dados. “Poucas coisas são mais poderosas para mudar uma cultura do que ver um executivo mudar de ideia quando os dados contradizem sua intuição”, diz.

EQUIPE EDITORIAL

A reportagem é da equipe
editorial de HSM
Management.

BIG DATA, BIG POPULAR

ENTENDA COMO É A DISSEMINAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO, CAPAZ DE ATINGIR ATÉ A LINHA DE FRENTE

POR DAVID COURT

O mundo se animou com a novidade representada pela capacidade de analisar os megadados, não apenas porque o volume deles é monstruoso, mas também porque seu impacto pode ser muito alto.

Especialistas do McKinsey Global Institute estimaram, anos atrás, que os varejistas que explorassem o big data analytics em escala em suas organizações inteiras conseguiriam aumentar suas margens operacionais em mais de 60% e que poderia haver redução de custos e ganhos em qualidade, particularmente no setor de cuidados com a saúde norte-americano. Até agora muito poucos atingiram o que chamaríamos “alto impacto com big data”.

Há exemplos de empresas bem-sucedidas, como Amazon e Google, nas quais o analytics está no coração dos negócios, mas, para a maioria, esse campo tem sucesso limitado a poucos testes ou a pequenos pedaços da organização.

POR QUE OS ESFORÇOS NAUFRAGAM?

Até dois ou três anos atrás, os principais desafios dos líderes da análise lógica de dados eram fazer com que as equipes da alta gestão compreendessem seu potencial, encontrar pessoas

para a construção de modelos e criar o modo de “costurar” bancos de dados às vezes díspares. Mas, conforme se ganhou escala, novos desafios surgiram:

1 - A relutância de gestores seniores em aumentar o investimento para promover a escala, como treinamento, ferramentas e centros de excelência, já que esforços anteriores não trouxeram retorno significativo. Por exemplo, o executivo de uma montadora recentemente investiu em uma pesquisa para compreender como as mídias sociais poderiam ser usadas para aperfeiçoar as previsões e o planejamento de produção, mas só obteve detalhes sobre preferências dos consumidores.

2 - A desconfiança dos gestores da linha de frente. Eles se queixam de que as ferramentas são como caixas-pretas – simplesmente não compreendem as análises e suas recomendações. Em um call center de vendas, os funcionários não conseguiam usar o sistema de recomendação de produtos porque não sabiam como a ferramenta criava as recomendações e porque ela não era de fácil uso. Feitas as melhorias, a taxa de adoção aumentou drasticamente.

3 - Os processos não acompanharam os avanços das análises matemáticas. Por exemplo, é ótimo ter dados em tempo real e precificação automatizada, mas, se os processos de gestão são criados para definir preços semanalmente, não se aproveitam as novas tecnologias de modo pleno.

ESTAS AÇÕES TÊM DE ESTAR UNIDAS!

ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Soluções direcionadas a alvos específicos, provenientes de fornecedores de softwares e serviços. Uma classe emergente de cientistas de dados constrói modelos voltados a usos específicos, facilmente implementados em áreas como logística, gestão de riscos, precificação e gestão de pessoas. Como um todo, ajudarão a aumentar a confiança dos gestores para que invistam na escala.

Poucas áreas estão passando por mais inovações e investimentos do que a do big data analytics. Três das novas ferramentas e abordagens ao desafio de atingir escala são promessas mais interessantes:

Novas ferramentas do tipo “self-service”. Elas estão fomentando a confiança de usuários da empresa nas análises. É a “democratização”: as análises saem das mãos dos estatísticos e chegam à linha de frente, que não precisa saber desenvolver códigos, mas pode estabelecer conexões entre dados de fontes variadas e aplicar modelos preditivos. Ferramentas de visualização, enquanto isso, estão facilitando o trabalho com os dados.

A American Express, a P&G e o Walmart fizeram grandes investimentos nessa linha. Uma empresa de hardware implantou um conjunto de análises para melhorar as decisões de sua força de vendas. Assim, conseguiu identificar melhores oportunidades de vendas e renovação e gerar mais de US\$ 100 milhões em novas receitas com assistência técnica e serviços.

Novidades tecnológicas permitem a captura mais ampla de dados em tempo real (como por meio de sensores) enquanto facilitam o processamento de dados e a análise em grande escala. Esses avanços abrem novos caminhos para a automação e aprendizado de máquinas

Uma seguradora fez grandes progressos usando análises para prever a gravidade dos sinistros, reduzindo a necessidade de intervenção humana.

ADAPTANDO A ORGANIZAÇÃO

Os desafios aqui elencados exigem mais do que implementação de novas ferramentas. Demandam foco, redefinição de funções e mudanças culturais.

Foco na gestão de mudanças A democratização e o poder de novas ferramentas de big data analytics podem ajudar a linha de frente a superar dúvidas e a falta de intimidade com a análise matemática. No entanto, para isso dar certo, a empresa tem de estimular a confiança entre os colaboradores e mudar seu modo de tomar decisões. Esse é o cerne do desafio para a gestão da mudança –e leva tempo. Para alcançar escala, paradoxalmente, é preciso focar. Não tente mudar todas as decisões da organização e todas as abordagens operacionais ao mesmo tempo para incorporar o big data. Vale a pena estimular a mudança de comportamento em áreas específicas, como precificação, alocação de estoque ou gestão de crédito. Os líderes devem perguntar-se quais funções ou departamentos podem beneficiar-se mais das análises e focar a implementação de ferramentas ali.

Uma telecom quis aperfeiçoar, com o big data analytics, a gestão dos clientes perdidos. Em parceria com uma companhia especializada em armazenamento de dados e análises, passou a identificar, quase em tempo real, clientes que deixariam a empresa. Começou uma mudança no atendimento ao cliente: mais ferramentas adotadas, fluxos de trabalho redesenhados, aplicativos instalados. E o pessoal de atendimento recebeu treinamento em todas essas ferramentas.

Foco no redesenho de funções Em uma empresa que usa o analytics, automatiza-se parte do trabalho dos funcionários, e isso implica realizar uma mudança permanente em seus papéis. Por exemplo, se a precificação é automatizada, o gestor “substituído” pela máquina não pode continuar responsável pelos lucros e perdas do negócio –afinal, uma parcela fundamental da fórmula do lucro agora é feita pela máquina. Também se exige foco aqui, pois o redesenho de funções consome tempo. Só se deve mudar para a próxima área quando as novas ferramentas e os novos papéis tiverem sido desenvolvidos e testados na área atual.

Na seguradora antes mencionada, os gestores de sinistros só processam as ocorrências extraordinárias, com nível mais alto de complexidade ou danos mais sérios ao patrimônio.

Como incorporar o analytics na cultura As culturas orientadas a dados são criadas por meio da disponibilização de ferramentas que sejam fáceis de adotar e por outros elementos para engajar funcionários-chave no analytics. Iniciativas criativas possibilitam às empresas estabelecer uma mudança cultural por meio de ações realistas. Foi o que aconteceu em uma organização cliente da McKinsey. Ela começou a mudar sua cultura com centros de excelência de analytics e uma pequena equipe de cientistas de dados. Hoje, continua a mudá-la, fazendo rodízio de líderes do negócio para eles aprenderem o básico sobre as novas ferramentas e levarem esse conhecimento às respectivas áreas, conseguindo aplicá-lo aos problemas e às oportunidades reais

da empresa. Um dia, as organizações terão dezenas ou centenas de gestores em centros de analytics, que aceleram a adoção das ferramentas para que se tornem mais fáceis de usar.

Uma grande empresa de serviços financeiros começou desenvolvendo competições que recompensavam equipes geradoras de conhecimento por meio da análise de dados. Depois, estabeleceu centros de treinamento para o uso das ferramentas e criou uma comunidade de usuários capacitados a apoiar outros usuários em suas análises e validar os achados. Por fim, criou um programa de comunicação para compartilhar a empolgação com tudo isso.

DAVID COURT

O artigo original é de David Court, diretor da McKinsey de Dallas, Texas, nos EUA, e foi ilustrado por Regência Consultoria.

TRÊS FRONTEIRAS HUMANAS DO MUNDO MOVIDO POR DADOS

ENTENDA, NESTE ARTIGO, OS TRÊS CONTEXTOS EM QUE O FENÔMENO DO BIG DATA SE MANIFESTA -ORGANIZACIONAL, ACADÊMICO E SOCIAL- E SUAS POTENCIAIS CONSEQUÊNCIAS

POR RENATO ROCHA SOUZA

Q Quando Caetano Veloso fez essa pergunta no final dos anos 1960, não podia imaginar que aquilo ainda era notícia pouca. O que são algumas dezenas de manchetes de jornais ante o fato de que, em 2014, foram trocados mais de 500 milhões de mensagens por dia no Twitter? O que são alguns leitores de jornais quando o Facebook fechou o ano passado com cerca de 1,2 bilhão de usuários e um volume de informação ainda mais exorbitante?

Redes sociais online como o Twitter e o Facebook são talvez a face mais aparente do fenômeno que está sendo conhecido como big data e servem para rapidamente nos dar uma ideia de como esse volume exponencial de informações vem impactando os seres humanos. Se, até recentemente, o big data era enxergado como um fenômeno principalmente tecnológico, agora isso está mudando, graças aos impactos que vem causando em nossa vida. Para que seja possível entendê-lo melhor, eu o separei em três fronts principais: nas empresas, na academia e na sociedade. Dados se referem a

peças, são úteis para pessoas e são analisados por pessoas – de modo geral, pode-se dizer que um projeto de análise depende 70% das pessoas e 30% da tecnologia.

NAS EMPRESAS

De tempos em tempos, surge, nas empresas, o interesse por algum novo conceito que leva a inovação, melhor posicionamento ou maior market share, comumente acompanhado de metodologias e tecnologias. Muitas dessas novidades são efêmeras, mas a maioria traz benefícios para os negócios, ainda que nem sempre traduzidos em retorno sobre o investimento, e para as pessoas.

Assim como foram reengenharia, 6-Sigma, TQM, design thinking e universidades corporativas, o big data analytics é a vedete da vez no âmbito empresarial. Seus benefícios? Além de atender os CIOs com preocupações em relação a compliance, performance e gestão das operações, tem feito surgir toda uma economia movida por dados (data-driven economy).

A explosão informacional observada –os poucos terabytes de dados existentes em 2012 que já são muitos petabytes hoje– fez existirem dezenas de plataformas e ferramentas que cobrem de bancos de dados de alta performance a ferramentas de visualização e análise. Não há dúvida de que o big data analytics está mudando as empresas, com os profissionais passando a usar análise tanto nos processos operacionais como nos decisórios.

Mas o fenômeno também está mudando as pessoas dentro das organizações. Aos poucos, impõe mudanças no perfil da força de trabalho, adaptando-a a novas demandas. Devido ao alto grau de especificidade, experimentação e investigação, um projeto de big data demanda muito trabalho artesanal. Cerca

de 70% do tempo e esforço gastos se destinam às fases preparatórias, quando a competência das pessoas é mais importante que a tecnologia.

Portanto, surge e se fortalece a figura do cientista de dados. Quem é? Trata-se de um profissional híbrido, que domina as competências necessárias para tratar quantidades maciças de dados, vindas de áreas pouco representadas nas organizações –estatística, matemática aplicada, linguística computacional, inteligência artificial, ciência da computação, ciência da informação, computação gráfica e visualização de informação, entre outras.

E, como essas disciplinas raramente são ensinadas nos currículos dos cursos de graduação de praxe, um novo tipo de negócio educacional emerge como efeito colateral do big data: os chamados nanodegrees. São cursos pontuais que visam promover o domínio de uma competência específica, em geral afinada com a necessidade do mercado, e que gera novas configurações também na academia.

NA ACADEMIA

O leitor deve estar acompanhando o imenso sucesso de empresas baseadas na internet como Coursera, Udacity e edX, que oferecem centenas de MOOCs (sigla em inglês de cursos abertos online), conquistando milhões de alunos em todos os continentes e proporcionando disseminação inédita de competências como o domínio de ferramentas e linguagens de programação.

Esses cursos não teriam tanto apelo não fosse o big data analytics. E estão transformando a academia e seus integrantes ao buscar reconciliar a formação das pessoas com as demandas do mercado. A influência do fenômeno no ambiente acadêmico também é percebida nas pesquisas de

ciências humanas, onde já se fala de humanidades digitais. Elas nada mais são do que as ciências sociais embarcando na onda do analytics; entre outras coisas, elas incorporam ferramentas tecnológicas para fazer suas pesquisas.

Os excessos informacionais propiciam novas e desafiadoras formas de fazer pesquisa. Tomemos como exemplo o trabalho de revisão bibliográfica e estabelecimento do estado da arte, fundamental para qualquer pesquisa. Com a explosão na quantidade de relatórios e artigos instantaneamente publicados, há que se abandonar qualquer pretensão de completude.

São necessários recortes explícitos, e muitas vezes arbitrários, pois a quantidade de publicações e fontes disponíveis sobre assuntos específicos é frequentemente intratável. Exceto por estudos em campos de conhecimento mais perenes, como a filosofia, o fenômeno da rápida obsolescência torna o conhecimento produzido pela academia cada vez mais datado.

Analogamente, nas ciências exatas e naturais, tem-se popularizado o processo de pesquisa dirigida por dados (data-driven research), também conhecida como e-science. Nessa modalidade, realizam-se inúmeros testes de hipóteses em grandes massas de dados como preâmbulos exploratórios e, na medida em que se encontram caminhos promissores derivados dos dados, busca-se aprofundá-los quantitativa e qualitativamente, por meio de mudanças de foco interativas. Não adianta negar: com o big data, o método científico tradicional caducou. Mais cedo ou mais tarde, os cientistas terão de incorporar as novas dinâmicas em suas metodologias.

NA SOCIEDADE

E quais as consequências para a sociedade e os indivíduos? Aqui há algumas perspectivas positivas e outras nem tanto. Gestores públicos antenados preocupam-se em materializar as cidades inteligentes (smart cities) –onde dados coletados em sensores como câmeras, GPS, radares e outros, presentes nas redes de transporte público, rodovias, prédios inteligentes, drones etc., podem levar a um entendimento melhor dos problemas urbanos e à melhoria da qualidade dos serviços públicos e da vida em geral.

Percebemos também a bem-vinda democratização do acesso às informações, que pode fazer com que, por exemplo, as distorções da mídia fiquem mais explícitas e sejam bem mais facilmente contornáveis pelos cidadãos. No polo negativo, contudo, assistimos ao crescente aparelhamento de agências como a NSA norte-americana ou de gigantes empresariais como a Microsoft e o Google, em lutas com idealistas como Assange e Snowden. Ao nos espionarem, esses vilões contemporâneos lembram nossos temores sobre a evolução para uma sociedade de George Orwell, distópica, onde se garante o controle ideológico estatal.

Afinal, assim como eu, você deve estar vendo a Coreia do Norte e o Estado Islâmico crescerem nessa direção do controle das informações. Mesmo nas comunidades construídas em torno de redes sociais, assistimos a episódios de invasão de privacidade e vazamento de dados pessoais, não é verdade? E os excessos ainda trazem outros perigos, como os da alienação e do amortecimento dos juízos de valor, à moda do que ocorre em Admirável Mundo Novo, de Aldous Huxley. Na verdade, é cada vez mais difícil estabelecer parâmetros para julgar a qualidade de uma informação e, nesse sentido, os excessos podem ser tão ou mais prejudiciais do que a falta.

RENATO ROCHA SOUZA

A reportagem é de Renato Rocha Souza, professor e pesquisador da Escola de Matemática Aplicada da FGV-RJ e da Escola de Ciência da Informação (UFMG). Bacharel em engenharia elétrica pela PUC-Rio, é mestre em

engenharia de produção
pela Universidade Federal
de Santa Catarina (UFSC),
doutor em ciência da
informação pela UFMG e
pós-doutor em ciência da
computação pela University
of South Wales, no Reino
Unido.

IGNORAR É PRECISO

Para evitar os efeitos negativos aqui descritos e poder desbravar o século 21, você deve compreender as duas novas e fundamentais competências. Elas são a capacidade de ignorar seletivamente e a de reconhecer o essencial, que é invisível aos olhos –e ao analytics.

HISTÓRIAS DE ANALYTICS QUE VOCÊ NÃO CONHECIA

GESTORES PRIVADOS E PÚBLICOS DO BRASIL
RECORREM CADA VEZ MAIS AO BIG DATA
ANALYTICS PARA MELHORAR OS NEGÓCIOS E A
QUALIDADE DE VIDA DA POPULAÇÃO

POR

O uso do big data analytics avança rapidamente na gestão privada e pública em vários países, incluindo o Brasil. Enquanto, na iniciativa privada, os setores industrial, financeiro, de logística e de energia são alguns dos que se destacam no uso com o objetivo de reduzir custos e aumentar lucros, na gestão pública, as principais aplicações da análise de dados vêm concentrando-se em aumentar a eficiência dos serviços públicos em áreas como transporte e mobilidade urbana, saúde e segurança pública. Às vezes, lucro e serviços públicos se combinam. Em Singapura, por exemplo, a autoridade pública responsável pelo trânsito utilizou a análise de dados preditivos para resolver congestionamentos que geravam à econo

mia privada e à sociedade como um todo prejuízos estimados em algo entre US\$ 2 bilhões e

US\$ 3 bilhões anuais. A solução, encontrada graças aos dados revelados pelo trabalho de analytics, foi a criação de um cartão com créditos que podem ser utilizados no transporte público, em táxis, no aluguel de carros e no

pagamento do pedágio urbano. Tal flexibilidade possibilita a cada cidadão optar pela melhor forma de transporte no momento de seu deslocamento.

TRÊS CASOS AQUI

A seguir, você conhece três casos brasileiros de uso do big data analytics, protagonizados tanto pela gestão pública como pela iniciativa privada, com consultoria da FGV-Rio.

1. PREFEITURA CARIOCA MELHORA MOBILIDADE E COMBATE DENGUE

Faz dois anos que a Prefeitura do Rio de Janeiro criou o Pensa – Sala de Ideias. Esse projeto busca elaborar propostas de melhorias de serviços públicos baseadas na análise de big data. São mais de 1 milhão de dados gerados diariamente, vindos das fontes mais diversas: secretarias e órgãos públicos, câmeras de controle e radares instalados nas ruas da cidade, centrais de atendimento ao público e redes sociais.

Pablo Cerdeira, coordenador do Pensa, explica que se trata de um grupo de pessoas com atuação transversal, que perpassa várias áreas da gestão pública. Por exemplo, um dos projetos atuais é o de coleta de dados do Twitter para entender como as pessoas circulam pela cidade.

Por meio de uma combinação de informações, que incluem, além do Twitter, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é possível identificar por quais caminhos as pessoas de diferentes faixas de renda se locomovem. Que diferença isso faz para o governo municipal? Segundo Cerdeira, habilita os gestores a pensar melhores soluções para a mobilidade urbana, como a definição dos lugares mais adequados para implantação de ciclovias e a interligação com

outros modais. Em outro projeto, o Pensa analisa mais de 1,2 bilhão de registros de GPS de ônibus para identificar o desempenho de cada linha.

Os resultados servem para apontar onde devem ser implantados futuros corredores de ônibus e para avaliar o desempenho dos atuais. Mais um exemplo de atuação do Pensa é a análise de dados e desenvolvimento de propostas para o combate à dengue no município.

Flávio Coelho, coordenador do projeto InfoDengue do continuamente e analisasse as diferentes regiões da cidade de maneira específica. O cálculo do risco exigiu a captura de dados de forma contínua e robusta de fontes heterogêneas, como dados meteorológicos (temperatura, umidade, pluviosidade), menções à doença no Twitter, estatísticas de sua incidência e dados sobre a população do mosquito transmissor.

Rio e professor da FGV, conta que o que norteou o projeto foi a necessidade de mapear locais onde uma pessoa tinha risco imediato de contrair dengue na metrópole. Para fazer isso, agregaram-se todas as fontes de informações relevantes sobre a transmissão da doença e foi desenvolvido um modelo de risco que pudesse ser atualizado. Uma equipe de estatísticos e epidemiólogos concebeu o modelo de risco, capacitado a prever o número de casos esperados da doença. Um bom primeiro resultado do projeto foi, segundo Coelho, conseguir, em menos de um ano, conceber, desenvolver e implantar uma plataforma de análise de risco para uma doença transmissível.

2. LIGHT REDUZ OS PROCESSOS JUDICIAIS

Isso já se sabe: as empresas que operam com grandes bases de clientes, como bancos, seguradoras e prestadoras de serviços públicos, são as que enfrentam o maior número de problemas

relacionados com o direito do consumidor. No entanto, a Light, grupo de empresas que atua na geração, comercialização e distribuição de energia elétrica, buscou ajuda no uso do big data analytics para reduzir essa incidência. Segundo Flávio Coelho, da FGV-Rio, que participou do desenvolvimento e implementação da solução para a Light, a metodologia focou três eixos:

GEOGRAFIA DO CONFLITO: com o georreferenciamento de milhões de processos judiciais, de suas partes e dos escritórios de advocacia envolvidos, revelaram-se diversos determinantes geográficos do comportamento de litígio específicos de cada região da área de concessão da Light. Isso possibilitou identificar estratégias dos escritórios que atuavam contra a concessionária, mostrando as comarcas preferidas para a distribuição de processos e vários outros aspectos que não eram detectáveis até então.

GENEALOGIA DO CONFLITO: foram analisados os perfis dos consumidores de energia na área de concessão da Light, o que permitiu entender como se desencadeava o conflito entre consumidor e empresa que culminava em processo judicial. Nessa etapa, foram analisados anos de relação entre milhões de consumidores e a empresa, e praticamente todo o estoque de processos do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro envolvendo a Light.

SIMULAÇÃO PREDITIVA: uma vez determinados os fatores locais e pessoais na construção do litígio de consumo, foi desenvolvido um modelo preditivo, por meio do qual a empresa poderia prever as consequências judiciais de seus atos junto aos clientes e com isso gerenciar melhor seu contencioso.

Na avaliação de Coelho, o projeto ofereceu à empresa um olhar único para dentro de seus processos de gestão de serviços, permitindo-lhe construir uma relação melhor com seus consumidores e minimizar seus problemas com litigância de consumo.

3. OS NÚMEROS DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

Uma base de dados com 1,5 milhão de processos judiciais, cerca de 14 milhões de andamentos processuais e 2,6 milhões de partes envolvidas está sendo utilizada para extrair conhecimentos sobre o desempenho do Supremo Tribunal Federal (STF). O projeto, denominado Supremo em Números, recorre a big data analytics e é desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas, por meio da Escola de Direito do Rio de Janeiro (FGV Direito Rio), com o apoio da Escola de Matemática Aplicada (EMAp).

O Supremo em Números tem fornecido informações relevantes para a sociedade civil, para o meio acadêmico e até mesmo para os próprios integrantes do STF a respeito da atuação do órgão, que não são detalhadas. Para Ivar Hartmann, professor da FGV Direito Rio e o coordenador responsável, o projeto confirma a utilidade e a importância de analisar os megadados, uma vez que eles, devidamente tratados, costumam trazer à tona descobertas inesperadas. Alguns desses achados estão contrariando o senso comum e chegam a surpreender até mesmo quem atua no STF há muitos anos.

DOIS CASOS LÁ FORA

Pode-se dizer que o uso de big data analytics vai de leste a oeste dos Estados Unidos. Na Carolina do Norte, a prefeitura de Durnham conseguiu uma redução dos crimes violentos em cerca de 50% como resultado de seu esforço de análise de dados. Isso aconteceu graças a achados como o que mostrou que 20% desses crimes violentos estavam concentrados em apenas 2% do território urbano, o que tornava muito mais simples seu controle.

Já no Texas, a fabricante de estruturas de metal pré-fabricadas Mueller recorreu ao big data analytics para desenvolver um modelo de atuação direta no varejo, aproximando-se mais dos consumidores finais, em vez de se limitar às vendas B2B para empresas de construção civil.

Quando passou a focar essa área de negócios quase nova para ela, a empresa tratou de entender melhor as necessidades dos clientes com a ajuda de um conjunto de tecnologias de analytics. Feitas as mudanças culturais necessárias, o processo não só melhorou as vendas B2C da Mueller, como gerou ideias para a fábrica e identificou anomalias nas transações, ajudando a combater fraudes.

100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

QUER FAZER CARREIRA INTERNACIONAL COM QUALIDADE DE VIDA? ESTUDE A LISTA DAS 100 MELHORES EMPREGADORAS LATINO-AMERICANAS SELECIONADAS PELO GPTW

POR TICIANA WERNECK

Saiba mais sobre a pesquisa

O estudo Latam do GPTW em 2015 envolveu 2.294 empresas de 20 países e com 4,2 milhões de funcionários. Seu método engloba duas avaliações. A primeira, com maior peso no resultado, é feita pelos funcionários da organização que se candidata. Eles respondem a 58 perguntas sobre credibilidade dos líderes, respeito, imparcialidade, companheirismo e orgulho, dimensões que compõem o índice de confiança. A outra avaliação é de nove práticas da cultura organizacional –de fala e escuta a celebrações e agradecimentos.

A primeira semana de trabalho de Marcelo Nóbrega, diretor de recursos humanos da Arcos Dorados, detentora da marca McDonald's para a América Latina, exigiu dele habilidades que nunca precisou exercitar. Naqueles cinco dias, ele aprendeu a maneira certa de tirar sorvete de casquinha, montar sanduíche, fritar batatas, varrer o chão, checar o

estoque da câmara fria. Um rito de iniciação bem estruturado como esse é um traço comum às 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina, seleção feita anualmente pela firma de consultoria Great Place to Work (GPTW), mas está longe de ser o único. Na edição de 2015 do ranking, publicada com exclusividade por HSM Management, é possível identificar características coincidentes entre as 100 melhores que mais beneficiam a progressão de carreiras individuais.

7 CARACTERÍSTICAS

São sete as características das empresas selecionadas pelo GPTW na América Latina que as fazem proporcionar aos colaboradores, de modo sistemático, tanto boas oportunidades de ascensão profissional como qualidade de vida.

Horizontes para as ambições

O mais marcante dos pontos comuns às vencedoras da lista do GPTW é a íntima relação entre uma gestão de talentos diferenciada e um resultado financeiro superior à média. Por exemplo, as 51 empresas brasileiras que estão entre as 100 do ranking conseguiram crescer em média 6,5% em 2014 –ante uma variação pífia de 0,1% no PIB nacional. “O resultado delas é melhor porque, em um ambiente em que são valorizadas, as pessoas são mais comprometidas”, explica Ruy Shiozawa, CEO do GPTW. E, se o resultado é melhor, isso automaticamente amplia os horizontes de carreira dos profissionais ali empregados: a empresa que cresce proporciona a seus colaboradores mais oportunidades de serem promovidos, alimentando sua evolução no médio e longo prazos.

BOA COMUNICAÇÃO

Capacidade de se comunicar internamente com eficiência é outro trunfo das melhores e, do ponto de vista do profissional, há poucas coisas mais fundamentais para uma carreira executiva do que o livre fluxo e a transparência das informações, o que permite que todos saibam o que está acontecendo na empresa sem inseguranças e que se sintam confortáveis em ambas as posições de emissores e receptores.

Se um gestor for trabalhar na companhia brasileira Acesso Digital, que faz digitalização de documentos e é a primeira do ranking das nacionais com 50 a 500 colaboradores, encontrará muitos mecanismos que garantem o fluxo de informação. “Fazemos encontros frequentes para discutir estratégia e o status do planejamento com a equipe. Podem ser antes de uma festa de aniversariantes do mês, após uma reunião matinal, sem rotina”, comenta Gabrielle Teco, diretora de RH e de comunicação institucional.

CARIMBANDO O PASSAPORTE

Se a carreira internacional está em seus planos, confira a conversa com executivos de duas empresas do ranking gptw que tiveram experiências em países da América Latina para entender um pouco mais sobre o desafio

MALAS DESPACHADAS PARA O MÉXICO

Douglas Ramos, controlador de manufatura da 3M, candidatou-se a trabalhar no México –antes, havia integrado a equipe da empresa nos EUA. Foi aceito, fez as malas e, com a esposa, embarcou para expandir conhecimentos. No México, assumiu a gerência de auditoria, o que lhe era novo, e passou a responder por dez países –gostou de ter a responsabilidade regional. A estadia de dois anos foi um curso prático de liderança. “Percebi que me tornei bem mais flexível para lidar com perfis distintos dentro de uma mesma equipe. O mexicano possui um tempo diferente do nosso e precisei ajustar minha maneira de trabalhar isso –por exemplo, passei a fazer follow-ups diários. A cobrança era mais constante.”

GAROTA, EU VOU “PRO” PANAMÁ

Em 15 anos de Marriott, Cristina Sá Freire sempre buscou aprimorar-se para galgar posições. Embora com um pouco de frio na barriga, aceitou uma posição no Panamá, para onde se mudou com o marido e a filha adolescente. O preparo envolveu seis meses de curso de espanhol e muita “cara de pau” ao chegar lá com seu portunhol. “Não tive vergonha; fiz questão de participar de todas as reuniões e decisões”, relembra. A adaptação foi rápida, graças à rígida padronização de processos da empresa hoteleira; o desafio foi controlar a ansiedade e adaptar-se ao tempo diferente dos panamenhos –“eu era

considerada muito acelerada”. Ficou cinco anos no país e, ao voltar, tornou-se diretora financeira. Aprendeu a valorizar sua natural flexibilidade.

As 25 melhores multinacionais para trabalhar na América Latina 2015

2014	2015	EMPRESA	PAÍSES	SETOR	Nº DE COLABORADORES
3	1	Microsoft	ARG, BRA, CHI, COL, MÉX, PER	Tecnologia da informação	2.090
8	2	Telefónica * Telefónica (ARG, Am. Central e Caribe, PER) * Telefónica Movistar (CHI, COL, EQU, MÉX, VEN) * Vivo (BRA) * Terra Mexico (MEX) * Telefónica Global Solutions (PER)	ARG, BRA, Am. Central e Caribe, CHI, COL, EQU, MÉX (2), PER (2), VEN	Telecomunicações	56.428
10	3	JW Marriott * JW Marriott (BRA, MÉX, PER) * Renaissance São Paulo Hotel (BRA)	BRA (2), MÉX, PER	Hotelaria	1.524
2	4	Accor	ARG, BRA, CHI, MÉX, PER	Hotelaria	10.514
4	5	McDonald's * Arcos Dorados	ARG, BRA, COS, PAN, PER, URU	Alimentação	67.024
6	6	Dell	BRA, MÉX, PAN	Tecnologia da informação	6.991
7	7	Cisco	BRA, CHI, COS, MÉX	Tecnologia da informação	1.300
12	8	Diageo	BRA, Am. Central e Caribe, CHI, MÉX	Indústria de bebidas	999
5	9	Belcorp	BOL, COS, COL, EQU, ELS, GUA, MÉX, PER	Cosméticos	6.544
13	10	Monsanto	ARG, BRA, COS, GUA, MÉX	Biotecnologia	6.192
9	11	Edenred * Tixas (BRA)	ARG, BRA, MÉX	Serviços financeiros	1.478
-	12	Mars	BRA, Am. Central e Caribe, CHI	Indústria alimentícia	1.964
17	13	BBVA * BBVA Bancorner Banco (MEX) * BBVA Bancorner Seguros y Asistencia (MEX) * BBVA Continental (PER) * Banco Provincial (VEN)	ARG, CHI, PAR, PER, MÉX (2), VEN	Serviços bancários	49.885
-	14	JM	BOL, BRA, CHI, VEN	Indústria química	4.988
16	15	Mapfre Insurance * Grupo Segurador BB e Mapfre (BRA) Scotiabank * Scotiabank Banco de México (MEX) * Scotiabank Casa de Bolsa (MEX) * Scotiabank Servicios Corporativos (MEX)	BRA, ELS, GUA, HON, PAN, MÉX, NIC, PAR, DOM CHI, COS, ELS, MÉX (3), PAN, PER, POR, DOM	Seguros Serviços bancários	9.185 30.308
20	17	Atento	ARG, BRA, COL, ELS, GUA, MÉX, PER, POR, URU	Call centers	131.445
-	18	Novartis	BRA, COL, EQU	Indústria farmacêutica	1.914
-	19	Roche (Productos Roche S.A.) * Químicos e Farmacêuticos (BRA) * Roche Diagnóstica (BRA) * Roche Farmacêuticos (CHI)	BRA (2), CHI, COL, VEN	Indústria farmacêutica	2.580
-	20	Yanbal	BOL, COL, EQU	Perfumes e cosméticos	2.689
-	21	Hanesbrands	ELS, HON, DOM	Indústria têxtil	28.069
-	22	DHL	COL, PAR, PER, URU	Transporte	1.147
-	23	Exel Automotriz	ELS, GUA, HON, NIC, PAN	Comércio varejista	3.263
-	24	AES Corporation Falabella * CMR Falabella (ARG, CHI) * Hipermercados Tottus (PER) * Sipa Falabella (PER) * Solimac (ARG, COL, PER)	PAN, POR, DOM ARG (3), CHI (2), COL (2), PER (3)	Comércio varejista	564 53.922

LEGENDAS DOS PAÍSES

Argentina – ARG; Bolívia – BOL; Brasil – BRA; Chile – CHI; Colômbia – COL; Costa Rica – COS; El Salvador – ELS; Equador – EQU; Guatemala – GUA; Honduras – HON; Jamaica – JAM; México – MÉX; Nicarágua – NIC; Panamá – PAN; Paraguai – PAR; Peru – PER; Porto Rico – POR; República Dominicana – DOM; Uruguai – URU; Venezuela – VEN.

As 50 melhores empresas nacionais com 50 a 500 colaboradores

2014	2015	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
3	1	Acesso Digital	BRA	Tecnologia da informação	120
5	2	Zanzini Móveis	BRA	Indústria	361
8	3	VisaNet	PER	Serviços financeiros e seguros	249
6	4	Sacos del Atlántico	GUA	Construção, infraestrutura e imóveis	86
17	5	SJ Administração de Imóveis	BRA	Construção, infraestrutura e imóveis	109
12	6	Formade Portas	BRA	Construção, infraestrutura e imóveis	482
15	7	Hocol	COL	Indústria / Derivados do petróleo	202
16	8	Dextra	BRA	Tecnologia da informação	111
-	9	Fondo Nacional de Garantías (FNG)	COL	Serviços financeiros e seguros	109
-	10	Carval	COL	Comércio varejista	375
36	11	Apoyo Consultoría	PER	Serviços profissionais	148
-	12	Seguros Universales	GUA	Serviços financeiros e seguros	236
-	13	Diverza	MÉX	Tecnologia da informação	85
9	14	Radix	BRA	Tecnologia da informação	321
-	15	Special Deg	BRA	Indústria	491
10	16	Construcciones El Cóndor	COL	Construção, infraestrutura e imóveis	304
-	17	BBQ Energia	BRA	Indústria	351
-	18	Resuelve Tu Deuda	MÉX	Serviços financeiros e seguros	270
22	19	ABA	BRA	Educação e formação	172
11	20	Jost Brasil	BRA	Indústria	398
-	21	Unicred Ceará Centro Norte	BRA	Serviços financeiros e seguros	163
31	22	Real Plaza	PER	Construção, infraestrutura e imóveis Administração da propriedade	314
-	23	Focus	CHI	Serviços profissionais	56
-	24	VIVA GyM	PER	Construção, infraestrutura e imóveis	155
-	25	PROCOLOMBIA	COL	Serviços sociais e agências governamentais / Serviços de negócio	422
-	26	Cofide	PER	Serviços financeiros e seguros	214
-	27	Ceneged	BRA	Serviços profissionais	282
-	28	Entidad Mexicana de Acreditación	MÉX	Serviços profissionais	96
-	29	Laboratório Leme	BRA	Cuidado com a saúde	343
30	30	Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar)	COL	Transporte – encomendas e transporte de mercadorias	337
-	31	Orange Investments	MÉX	Construção, infraestrutura e imóveis	53
-	32	Instituto de Pós-graduação e Graduação (IPOG)	BRA	Educação e formação	145
-	33	Grupo Agrisal Division Hotelera – Holiday Inn San José Escazú	COS	Hospitalidade	86
26	34	Agreca	GUA	Pedreira	252
37	35	Sicoob Metropolitana	BRA	Serviços financeiros	291
-	36	Intélgo SAB	PER	Serviços financeiros	143
24	37	Meinhe Globe Alimentos	BRA	Indústria alimentícia	188
-	38	Infection Point	MÉX	Tecnologia da informação	79
-	39	Colegio Inglés Hidalgo	MÉX	Educação e formação	70
32	40	Touch Tecnologia	BRA	Tecnologia da informação	145
-	41	Consórcio Luiza	BRA	Serviços financeiros	142
-	42	Unimed Ceará	BRA	Cuidado com a saúde	113
-	43	Elegroup Desenvolvimento e Consultoria	BRA	Consultoria	158
-	44	Compugraf	BRA	Tecnologia da informação	120
-	45	Araujo y Segovia	COL	Imobiliária	189
-	46	Asociación Programa Lazos – IAP	MÉX	ONG	103
-	47	Transportadora de Gas Internacional (TGI)	COL	Transporte de gás	377
42	48	Maestranza Diesel	CHI	Indústria de máquinas	468
-	49	Algar Mídia	BRA	Meios de comunicação	277
-	50	Marelli Ambientes Racionais	BRA	Indústria de móveis	208

OLHAR PARA FORA

Outro item que se repete nas organizações do ranking latino-americano do GPTW é o desafio constante de olhar para fora de si mesmas. “Elas são marcadas pela preocupação com o ambiente externo, pensam no futuro, querem o capitalismo consciente e se envolvem em projetos que beneficiem a comunidade em que se inserem”, explica Shiozawa. A própria Acesso Digital tem o programa “Olhando Além”, com o objetivo de ampliar a visão de mundo. Ali, grupos de trabalho analisam melhores práticas de gestão de talentos ao redor do mundo e como elas podem ser aplicadas à empresa e ao dia a dia de cada um. Os grupos de melhor desempenho viajam até o país estudado para conhecer tudo de perto. Do ponto de

vista do profissional, esse olhar para fora ajuda a conferir um sentido de propósito ao trabalho, é motivo de orgulho e provê uma diversidade de experiências frequentemente capacitadora.

ACESSO À LIDERANÇA

Isso chama a atenção entre as premiadas: no Brasil, chegam a 89% os funcionários que afirmam ser fácil se aproximar e falar com os líderes em suas empresas. Na Arcos Dorados, quinto lugar na lista de multinacionais GPTW-Latam 2015, com 67 mil colaboradores na América Latina, o relacionamento entre o líder e a equipe dos restaurantes envolve feedbacks diários, nos quais são repassadas novas diretrizes e indicadores de desempenho.

O contato deixa a perspectiva de carreira mais nítida para o colaborador, tanto que 90% dos gerentes de restaurantes começaram como atendentes, incluindo um vice-presidente da filial do Brasil, 31 anos atrás.

DESENVOLVIMENTO

O investimento em treinamento e desenvolvimento é outra oferta valiosa que as melhores empresas para trabalhar fazem a seu pessoal. Em 2014, o McDonald's investiu, só no Brasil, R\$ 40 milhões na Universidade do Hambúrguer e em instituições parceiras, como Senac, USP, FGV e até Harvard, nos Estados Unidos.

O desenvolvimento contínuo de lideranças é percebido como especialmente benéfico para as carreiras individuais. A empresa de mineração Sama manteve sua posição de sexto lugar entre as empresas nacionais com mais de 500 colaboradores graças a isso. Segundo Moacyr de Melo Júnior,

gerente de recursos humanos, o programa de desenvolvimento de líderes da Sama foi reformulado em 2014 e trocou a figura-chave do “líder servidor” pela do “líder inspirador”. “Desenvolvemos esses líderes para manterem o equilíbrio emocional diante das pressões do dia a dia, reconhecerem o trabalho feito pelos liderados, darem feedbacks constantes, saberem delegar e cobrar de modo educado”, diz ele.

As 25 melhores empresas nacionais com mais de 500 colaboradores

2014	2015	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
–	1	Elektro Eletricidade e Serviços	BRA	Manufatura e produção	3.620
2	2	Banco Estado Microempresas	CHI	Serviços financeiros e seguros	1.118
–	3	Transbank	CHI	Serviços financeiros e seguros	544
4	4	Gazin	BRA	Comércio varejista	6.911
5	5	Interseguro	PER	Serviços financeiros e seguros	580
6	6	Sama S.A. – Minerações Associadas	BRA	Mineração e pedreira	734
9	7	Aseguradora Solidaria de Colombia Entidad Cooperativa	COL	Seguros	905
15	8	Magazine Luiza	BRA	Comércio varejista	24.277
26	9	Grupo Vidanta • Mayas Riviera Maya	MÉX	Hotalaria	1.100
11	10	Erbrazer	BRA	Aeroespacial	17.706
3	11	Laboratório Sabin	BRA	Cuidado com a saúde	1.391
–	12	Lesange	BRA	Serviços financeiros	1.230
19	13	Liverpool	MÉX	Comércio varejista	58.145
–	14	Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	CHI	Serviços financeiros	8.343
–	15	Coosalud EPS	COL	Cuidado com a saúde	837
14	16	Genters • Genters (MEX) • Comparamos (GUA)	MÉX GUA	Serviços financeiros	15.796
–	17	Cemzar	BRA	Serviços industriais	1.167
12	18	Interbank	PER	Serviços financeiros	6.908
–	19	Promon.Logicalis	BRA	Tecnologia da informação	803
–	20	Grupo Progreso	GUA	Construtora	1.579
–	21	Ancar Ivanhee	BRA	Comércio varejista	3.176
27	22	Fundación Teletón	MÉX	ONG	2.886
–	23	Grupo Ruba	MÉX	Construtora	852
–	24	Supermercados Peruanos	PER	Comércio varejista	13.904
–	25	Grupo Security	CHI	Serviços financeiros	3.163

VALORIZAR “PRATAS DA CASA”

A mobilidade interna de carreira, que faz com que os talentos da casa sejam priorizados nas promoções e no preenchimento de vagas, é um dos atrativos mais apreciados pelos profissionais das melhores empresas para trabalhar. Na distribuidora de energia Elektro, que ficou em primeiro lugar no ranking das nacionais de grande porte, 90% das vagas são preenchidas internamente. “Os colaboradores são desafiados a fazer mais e melhor, tanto nas áreas em que atuam no

momento como em outras, ganhando visibilidade, e têm oportunidade de se desenvolver e ser promovidos”, conta Fabrícia Abreu, diretora de recursos humanos da Elektro.

CHANCE À DIVERSIDADE

Empresas onde há real meritocracia, que elimina preconceitos de idade, gênero, cor, posição hierárquica e outros na hora de definir a promoção de um profissional, também são a tônica da lista do GPTW. Isso é especialmente valioso se o gestor pertencer a alguma minoria. A Telefónica, segunda melhor multinacional do ranking de 2015 e com forte atuação na América Latina inteira, destacou-se por direcionar muitos esforços a essa premissa, reforçando especificamente o papel das mulheres em posições de liderança e garantindo a diversidade. A equipe de recursos humanos da sede, em Madri, informou que o programa “Mulheres na Liderança”, que combina sessões de coaching, treinamento e desenvolvimento na universidade corporativa, tem como objetivo equiparar as condições da corrida para as mulheres e lhes dar visibilidade e projeção na empresa.

COMUNICAÇÃO IMPORTA AINDA MAIS NA CRISE

A boa comunicação interna já é um dos maiores atrativos das melhores empresas para trabalhar em tempos de “paz”. No entanto, quando há crise ou recessão, ela fica ainda mais urgente, pois é aí que a indústria de boatos se instala.

O exemplo, já clássico, é o da Caterpillar. A crise financeira de 2008, que afetou drasticamente o mundo, fez as vendas de sua subsidiária brasileira despencarem 70%. Como resposta, a empresa decidiu fortalecer a comunicação com os funcionários. Todos os dados eram repassados: o retrato do mercado, as medidas anticrise, como seriam as reduções de custo etc. “Não faltou transparência; as demissões, que tiveram de ocorrer, também não foram mascaradas”, comenta Ruy Shiozawa, CEO do GPTW. Em 2009, a empresa foi escolhida a número um do Brasil pelo GPTW –e recuperou-se da crise mais rapidamente.

A boa comunicação interna já é um dos maiores atrativos das melhores empresas para trabalhar em tempos de “paz”. No entanto, quando há crise ou recessão, ela fica ainda mais urgente, pois é aí que a indústria de boatos se instala. O exemplo, já clássico, é o da Caterpillar. A crise financeira de 2008, que afetou drasticamente o mundo, fez as vendas de sua subsidiária brasileira despencarem 70%. Como resposta, a empresa decidiu fortalecer a comunicação com os funcionários. Todos os dados eram repassados: o retrato do mercado, as medidas anticrise, como seriam as reduções de custo etc. “Não faltou transparência; as demissões, que

tiveram de ocorrer, também não foram mascaradas”, comenta Ruy Shiozawa, CEO do GPTW. Em 2009, a empresa foi escolhida a número um do Brasil pelo GPTW –e recuperou-se da crise mais rapidamente.

VIRADAS

É claro que uma organização que já possua esses sete princípios e práticas pode perdê-los no médio e longo prazos, embora “andar tão para trás” seja algo raro. Da mesma forma, a que não tem tais características pode adquiri-las ou incrementá-las. A lista é dinâmica. Um exemplo de incremento é o da brasileira Zanzini, indústria de móveis, que no ano passado havia ficado em quinto lugar no ranking de empresas nacionais de médio porte e este ano alcança o segundo posto. De acordo com Denise Zanzini Torrano, diretora de RH, têm sido intensas tanto a evolução da comunicação interna como a aproximação dos colaboradores com a liderança.

A Zanini optou por uma verticalização de níveis hierárquicos, o que faz com que o contato do último nível com o primeiro seja estreito. “Agora, dúvidas e problemas podem ser levados aos diretores pelo próprio colaborador de nível operacional.”

A Transbank, companhia chilena de serviços financeiros, também avançou. Antes frequentadora do ranking de nacionais de médio porte, cresceu e se destacou entre as nacionais maiores. Além de dar horizontes às carreiras, a empresa é boa em proximidade com a liderança. Segundo Patrick Melossi, seu gerente de RH, implantou um “projeto de liderança próximo, positivo e emocional”. De novo a emoção, como no rito da Arcos Dorados.

TICIANA WERNECK

É colaboradora de HSM
Management.

Você aplica quando...

... prioriza uma comunicação transparente e ágil. ...
investe em formar líderes. ... dirige o olhar para fora da
operação.

O PRIMEIRO ANO DA MUDANÇA

PENSANDO EM TROCAR DE EMPRESA E ATÉ DE SETOR DE ATIVIDADE? LEIA O QUE DIZ O EXECUTIVO JOSÉ LUIZ ROSSI, QUE ANTES LIDERAVA UMA CONSULTORIA, AO COMPLETAR SEU PRIMEIRO ANO COMO PRESIDENTE DA SERASA EXPERIAN E DA EXPERIAN AMÉRICA LATINA. ELE ESTÁ CONDUZINDO A TRANSFORMAÇÃO DA EMPRESA E QUER CONQUISTAR A CONFIANÇA DO CONSUMIDOR

POR JOSÉ SALIBI NETO

Saiba mais sobre **José Luiz Rossi**

Quem é: CEO da Serasa Experian e da Experian América Latina desde maio de 2014.

Carreira: Formado em engenharia mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi CEO da Capgemini e líder da prática de consultoria da IBM para o Sudoeste Europeu, além de consultor da PwC.

Especialidades: Tecnologia, big data, mercado financeiro.

Em maio de 2014, o executivo José Luiz Rossi mudou de empresa, de setor de atividade e ainda tomou para si um desafio especialmente grande: reposicionar a Serasa Experian

no Brasil e a Experian América Latina –ele comanda as duas– em um mercado em acelerada transformação. Passado um ano, Rossi faz um balanço positivo de sua radical decisão, indicando, com o próprio exemplo, os pontos-chave para quem quer fazer uma transição similar, mas teme perder-se em suas naturais dificuldades. Nesta entrevista exclusiva a HSM Management, o executivo diz por que suas motivações para mudar são corretas e fala de como vem enfrentando os desafios.

Muitos gestores querem mudar de empresa, mas temem o processo, ainda mais em tempos de incerteza como os atuais. Completado um ano, como você avalia sua decisão de mudar?

Foi o que eu queria. Chega um momento na vida em que já temos um patrimônio formado e os filhos encaminhados. Então, podemos ter o foco, efetivamente, em seguir o que nos motiva. Eu cheguei a esse momento –meu filho mais jovem, de 20 anos, já está na faculdade. O que me motiva? Acho que existem dois perfis de profissionais, um dos que gostam de tocar negócios em velocidade de cruzeiro e outro dos que são melhores para cuidar de algo que passa por transformação. Eu me encaixo no segundo perfil: transformação é o que me motiva e me desafia, e fui atrás disso. Tinha terminado uma reorganização na empresa anterior [a firma de consultoria Capgemini], ao longo de cinco anos, um trabalho de que gostei muito. Queria um desafio novo, tão estimulante e saboroso quanto aquele. Tenho um hábito: todo ano faço uma avaliação sobre se o que estou fazendo me desafia, para poder continuar competitivo. Procuro sempre o desafio intelectual.

A adaptação foi difícil? Em geral, líder novo encontra resistência...

Vou falar dos primeiros 100 dias, que vêm carregados com uma expectativa muito grande da empresa com relação ao novo líder –depois disso, ele até deixa de ser novidade. Eu usei meus 100 primeiros dias para conhecer bem as pessoas ali. Fiz questão de entrevistar a primeira e a segunda linhas de gestão da companhia inteiras, somando 100 pessoas. Também usei esse tempo para conhecer os produtos e os problemas. Participei da formulação do plano estratégico de três anos e, obviamente, fiz alguns ajustes no modelo de gestão, porém isso foi menos relevante, porque seria muita pretensão minha chegar a uma empresa complexa e vitoriosa como a Serasa Experian e querer ensinar o pai-nosso ao vigário. O fundamental foi eu conhecer a companhia –e ela me conhecer.

Sua vida pessoal ficou abalada pela transição?

Não, minha vida pessoal é muito maior do que minha carreira, sempre foi e sempre será. Minha família e meus amigos são muito importantes. Eu equilibro bem essas coisas e, se precisar, abro mão do trabalho pela família. Você conhece a definição de felicidade da [atriz sueca] Ingrid Bergman? “Happiness is good health, short memory and hard skin” [Felicidade é boa saúde, memória curta e casca grossa, em tradução livre].

O que isso quer dizer? Que a felicidade não é só o trabalho, mas um conjunto de coisas, e que não devemos nos incomodar com os pequenos dissabores, focando o relevante. Não acredito em pessoas infelizes por causa do trabalho; se são infelizes, é por um conjunto de coisas.

Você teve de adaptar seu estilo de liderança para a Serasa Experian?

Não, sempre acreditei em liderar pelo exemplo e pelo diálogo, e continuo trabalhando assim. Sempre me coloquei na posição das pessoas que trabalham comigo para entender a

experiência necessária ali. Além disso, na Serasa Experian, costumo dizer para meu time de liderança que primeiro pensamos na empresa, depois cada um pensa em sua área e, por último, pensa em si. E eu já dizia isso antes também. Como a empresa é um organismo vivo, com muitas coisas inter-relacionadas, a visão holística é fundamental para a liderança. Acredito em meritocracia em qualquer circunstância, em trabalhar com recompensa [remuneração] e reconhecimento pelos esforços dos colaboradores. A Serasa Experian já tinha a vantagem de estar, antes de eu chegar, entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil.

3 CONSELHOS AOS MAIS JOVENS

HSM management pediu a José Luiz Rossi que desse três conselhos aos jovens gestores. Veja:

1. Vá morar no exterior. Ter morado na Inglaterra quando adolescente, entre os 15 e os 18 anos, ajudou-me muito. Como não havia internet, rede social ou Skype, era como se eu tivesse ido para Marte com minha família. Isso me fez desenvolver o que eu chamo de inteligência cultural. Como digo para meus filhos, neste mundo globalizado, tem vantagem competitiva quem possui três inteligências: a tradicional (do QI), a emocional e a cultural. Particularmente, acho que os profissionais que têm essa capacidade de entender cultura vão ser cada vez mais diferenciados.

2. Entenda logo que as pessoas são realmente importantes para uma empresa. Para fazer isso, vá à empresa em um domingo e a veja vazia, sem ninguém; o impacto é grande. Você logo perceberá que o que faz efetivamente as organizações progredirem é a qualidade de seu capital humano. Por isso, gastei sempre muito tempo para desenvolver pessoas com mentoria.

3. Aprenda as cinco regras para ser um bom líder: montar equipes fortes –o mais fortes possível–, servir de exemplo para os outros, ter resiliência (inclusive para sobreviver ao sucesso), conhecer-se bem e ter autoestima elevada combinada com humildade.

É fácil liderar uma organização bem resolvida que já é líder em seu mercado? Como maior autoridade certificadora do Brasil no serviço de créditos, a Serasa Experian parece ser um quase monopólio.

Nessa área de certificado digital, somos líderes, mas nossa participação no mercado é de 25%. Temos vários concorrentes atuando de modo bastante pulverizado, apesar de ser tudo muito regulamentado. E eu não acho fácil liderar uma empresa líder, não. A cobrança e a responsabilidade são enormes. Todos os dias somos avaliados rigorosamente por nossos clientes; se eles tomam uma decisão errada de conceder crédito por causa de um relatório nosso, perdemos credibilidade com eles na hora.

Na Serasa Experian, você queria um desafio similar ao da Capgemini. Qual é ele?

Nós trabalhamos com dados sobre consumidores, certo? E esse mercado está mudando muito, por conta da recente onda de demandas de privacidade de dados e da proteção ao consumidor. Outra onda avassaladora para nós está sendo a do big data; as informações são cada vez mais abundantes e temos de saber capturar aquelas que são relevantes para nossos clientes.

O novo ambiente, afetado pelas duas ondas, está fazendo a Serasa Experian reposicionar-se no mundo todo. Para mim, é um desafio muito interessante. E não somos coadjuvantes nele: o Brasil e o restante da América Latina, região pela qual também sou responsável, respondem por mais de 20% da receita global da companhia. Um dos efeitos desse reposicionamento é o data lab, o laboratório de dados que vamos abrir em breve. Já há um na Experian dos Estados Unidos e acaba de ser montado outro em Londres; o nosso será o terceiro no mundo.

Estamos investindo US\$ 10 milhões nisso, o que nos permitirá analisar o big data de nossos clientes do Brasil. Contratamos cientistas de dados para oferecer muitas soluções inovadoras usando big data. Na verdade, estamos entrando em

um mercado ainda muito novo e incrivelmente promissor. E entramos com ambições: entendemos que o Brasil pode estar à frente desse processo, ajudando internacionalmente a companhia. O mercado está mudando e nós queremos mudar com ele: estamos investindo para estar na liderança desse mercado mutante. Ainda há outro grande desafio: a aproximação muito maior da Serasa Experian com o consumidor final, que será percebida em uns cinco ou dez anos.

Isso vem do cadastro positivo que está sendo adotado no Brasil, segundo o qual o consumidor pede para incluir seu nome em um banco de dados de bons pagadores e tem a vida facilitada. Cabe ao consumidor escolher quem será o fiel depositário das informações sobre ele e a Serasa Experian quer ser a escolhida.

É uma Serasa Experian B2C? Mas o consumidor final gosta de vocês? Ele recebe carta de cobrança da Serasa e treme...

Eu não concordo que a Serasa Experian não tenha uma boa imagem com o consumidor; ela é vista como o pai severo, mas justo. Ninguém recebe uma cartinha nossa e joga no lixo, dizendo: “Eles estão errados”. O consumidor sabe que tem uma informação confiável ali e isso é muito forte. O desafio é transformar essa credibilidade que existe hoje entre o consumidor e a Serasa em uma relação de confiança, em que ele entenda que somos os melhores guardiões para os dados dele.

Outra área recente para vocês é a da segurança de informações. É um desafio?

Sim, porque onde há informações eletrônicas há gente querendo usá-las de maneira indevida, e não existe nada que garanta 100% de proteção contra fraudes. O que fazemos é tornar a vida dos hackers bem mais difícil, como quem põe 23 cachorros ferozes para cuidar de uma casa. Lidamos com hackers cada vez mais sofisticados, categorizados por comportamento: há o garoto que pirateia pelo prazer de fazer isso, há o idealista anticapitalismo que quer quebrar os bancos, há o mafioso que hackeia para enriquecimento próprio como se comercializasse armas ou drogas, e há a pessoa em busca do status que o hacking dá.

Para terminar: a transição da consultoria, em que você aconselha os outros a fazer, para a vida executiva, em que você sai fazendo, é fácil?

Esse desafio até que está sendo tranquilo, porque a natureza dos dois negócios específicos tem mais semelhanças que diferenças. Tanto a Capgemini como a Serasa Experian trabalham com serviços, com tecnologia e big data, com clientes do setor financeiro. Em ambos os casos, lida-se com ideias geradas pelos colaboradores.

JOSÉ SALIBI NETO

é CKO e cofundador da HSM
Educação Executiva

MULTIPLICAÇÃO DAS LÍDERES

O CÍRCULO É VIRTUOSO: A LECTRA, EMPRESA QUE DESENVOLVE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS PARA A INDÚSTRIA DA MODA, É DIRIGIDA POR UMA MULHER, ADRIANA VONO PAPAVERO, QUE COLOCA MAIS MULHERES NA GESTÃO

POR SANDRA REGINA DA SILVA

S aiba mais sobre **Adriana Papavero**

Quem é: Diretora da Lectra para a América do Sul.

Formação: Graduação e MBA em marketing pela ESPM-SP.

Carreira: Estagiária da GGTech, empresa de máquinas para confecções (1988-1990), gerente de marketing e da área comercial da Lectra (1990-2006) e diretora comercial do WGSN, site de pesquisa de tendências de moda (2007-2010).

Você ouve a expressão “fast fashion” e logo pensa no varejo mudando suas coleções de roupa freneticamente ao longo do ano. Mas já imaginou um conceito similar aplicado ao setor automobilístico ou ao moveleiro? Pois montadoras de

veículos e fabricantes de móveis também vêm se preocupando com a velocidade de entrega de estofamentos de carros e air bags, de sofás e poltronas.

E acelerar é possível graças a soluções tecnológicas como as da empresa francesa Lectra, que, além de automatizar e otimizar, aceleram os processos de design, desenvolvimento e produção. A Lectra vem ganhando cada vez mais espaço entre as empresas brasileiras, tendo em seu comando uma pessoa com duas características muito destacadas na atualidade: mulher e jovem.

Adriana Vono Papavero assumiu a direção geral da subsidiária da Lectra para a América do Sul em 2010, aos 33 anos, substituindo o francês Edouard Macquin, que estava havia uma década no comando. E ela ousou colocar mais mulheres em posições de gestão. Nesta entrevista exclusiva, Papavero explica iniciativas como essa e os desafios de seu negócio.

Quais foram os principais desafios ao assumir o cargo?

A estruturação da equipe foi um desafio bem grande –e continua sendo. Comecei por contratar meus pilares, que são os gerentes de marketing, de serviços, administrativo e financeiro, além de um líder de software na parte de treinamento e consultoria –um mercado grande para a Lectra atualmente. Agora estou contratando um gerente comercial. Pus muitas mulheres na equipe, porque havia desproporcionalmente mais homens. Tenho facilidade de trabalhar com mulheres e fiz a virada. Hoje a relação de gêneros se equilibrou: entre os gestores e na equipe comercial, é meio a meio. A área técnica ainda é principalmente masculina, mas temos uma gerente de serviços.

Houve resistência à virada?

Não, aconteceu naturalmente. Desde 2013 está havendo um processo de transformação da empresa em nível mundial, no qual já foram investidos 50 milhões de euros, e muitas pessoas saíram, nos 32 países onde estamos, por não terem o perfil desejado para a Lectra de amanhã –principalmente na área de pesquisa e desenvolvimento e nas equipes comercial e de marketing. Na América do Sul, incluindo o Brasil, além de mudarmos, crescemos: nosso quadro é cerca de 25% maior, principalmente nas posições estratégicas. O Brasil é um dos cinco focos principais da empresa, ao lado de China, Itália, Alemanha e Estados Unidos.

Esse movimento de ter mais mulheres é mundial?

Foi mais brasileiro. Três filiais são comandadas por mulheres –Brasil, França e Espanha– e, dos cinco diretores-gerais da empresa, uma é mulher.

Mulheres na liderança fazem diferença?

Em minha opinião, as mulheres costumam trazer uma visão mais humanista à maneira de trabalhar. Elas conseguem focar resultado, mas também têm um cuidado com as pessoas e com um ambiente agradável, em que haja leveza. Entretanto, vejo que os homens estão mudando, inclusive na Lectra: percebemos muito mais gentis.

Além disso, as mulheres se preocupam especialmente com trabalhar menos e produzir mais, procurando mais qualidade de vida, embora ainda trabalhem demais e levem muito trabalho para casa.

Como é seu estilo de líder?

Sou acelerada e exigente, mas transparente. E estou disponível para o que precisarem. Quanto às decisões, acho que sou um pouco como Daniel Harari, CEO da companhia, e seu “democratur”: como ele diz, todos podem dar sua opinião e ideias, mas a palavra final é dele.

Quais são os desafios da porta para fora?

Acredito que principalmente o desafio principal seja evangelizar os mercados quanto a nossa tecnologia. O pessoal da indústria da moda já entende os ganhos –em matéria-prima, tempo e pessoas: eles ficam bem visíveis quando uma estilista consegue criar, em vez de cinco, oito modelos por dia. Contudo, em muitos setores isso ainda não é compreendido. Agora, ainda há desafios internos: desde 2013, passei a maior parte do tempo dedicada a aumentar a equipe. A nova fase é dar coaching às pessoas para que avancem rápido e tragam o resultado esperado.

**SANDRA REGINA DA
SILVA**

**é colaboradora de HSM
Management.**

VOLVO, ONDE AS CARREIRAS DURAM DÉCADAS

DESCUBRA POR QUE, ENQUANTO A MAIORIA DAS MONTADORAS QUE OPERAM NO BRASIL PLANEJA DEMISSÕES, A EMPRESA DE ORIGEM SUECA E CONTROLE CHINÊS NÃO DISPENSA NINGUÉM

POR SOLANGE PATRÍCIO

Se hoje você for conversar com algum funcionário da Volvo do Brasil, em Curitiba (PR), deverá ouvir histórias de 20 anos atrás. lá, o tempo é medido em décadas, porque, enquanto o setor demite e recontrata ao sabor das marés da economia, quem entra na Volvo costuma permanecer até a aposentadoria compulsória, aos 60 anos. Nem a empresa é de demitir, nem o funcionário é de pedir demissão.

A companhia, quando precisa, faz acordo de redução de jornada e remuneração, e o funcionário aceita. Este, por sua vez, toma tão raramente a decisão de deixar o emprego ali que o indesejado turnover fica abaixo de 0,5%, ao passo que em outras companhias do setor pode chegar a 10%. o que torna a Volvo diferente das outras? o segredo, acredita seu diretor de recursos humanos, Carlos ogliari, é simples, mesmo que pareça anacrônico: “o ‘como’ é muito importante, e, se o ‘como’ é alicerçado em pessoas, nós as valorizamos”.

A Volvo do Brasil se mantém há oito anos entre as quatro primeiras colocadas do ranking do guia Você S/A-Exame “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” e, embora o

DNA sueco da companhia influencie isso, as contribuições 100% brasileiras são significativas. Entre elas encontram-se, por exemplo, os workshops em que se debatem os resultados da pesquisa de clima e se elaboram, conjuntamente, os planos de ação para melhorá-lo. Contam com a participação de todos os 5,2 mil funcionários da empresa, realizados em todos os departamentos.

Esses planos de ação apoiam o Personal Business Plan (PBP), processo em que as lideranças definem com cada um dos funcionários as metas do ano, em conexão com as metas do negócio, e avaliam as habilidades requeridas para alcançá-las. Trata-se de um plano de desenvolvimento pessoal, que se conecta com o programa de participação nos lucros e resultados. outro conceito que, no âmbito da Volvo, surgiu no Brasil é o de equipes autogeridas, aplicado à área operacional. Com maior autonomia na gestão, essas equipes coordenam reuniões, participam do planejamento de atividades, sugerem e implementam melhorias.

Em Curitiba existem mais de cem dessas equipes, que abrangem todos os colaboradores da área fabril. Apesar da preocupação com diversidade, as mulheres ainda são minoria na empresa: 15% do total, incluindo o chão de fábrica –na área administrativa, são 50%. Mesmo assim, a licença-maternidade é uma questão relevante ali.

Quando a legislação brasileira definia quatro meses, a Volvo já oferecia seis e, hoje, não só garante os seis meses legais, como oferece mais seis de home office por meio período. Aliás, na área administrativa funciona um dos mais bem avaliados programas da empresa: o horário flexível, com entradas e saídas diferenciadas e, muitas vezes, períodos de trabalho em casa e não no escritório.

O PROCESSO DE PRÉ-APOSENTADORIA

Em 1978, Luiz Roberto Névoa enfrentava uma situação difícil: a empresa onde trabalhava faliu, ele estava sem emprego e precisava sustentar a família. Então, o destino o ajudou. Névoa passou na frente de uma grande obra onde havia uma placa: “Breve, aqui, a Volvo do Brasil”. Voltou para casa, procurou o endereço da montadora na lista telefônica, enviou uma carta solicitando emprego e ficou torcendo para dar certo. Deu.

Foi chamado, entrevistado e contratado. “Quando entrei, jurei a mim mesmo que só sairia da Volvo aposentado”, conta. E foi o que aconteceu, 34 anos e seis meses depois. Cortar o cordão umbilical com a empresa é um processo longo e muitas vezes doloroso.

Por isso, existe na Volvo um processo de pré-aposentadoria, que começa cinco anos antes. A partir dos 55 anos, os funcionários, da presidência ao chão de fábrica, começam a ser chamados para palestras, conversam com consultores financeiros para saber como administrar suas finanças depois de deixarem a montadora, com profissionais de coaching para desenvolver novas atividades e também com psicólogos para amenizar os problemas que poderão surgir com a aposentadoria. Tudo bancado pela Volvo. E, mesmo assim, o desligamento não é fácil. “antes eu era o Névoa da Volvo. Hoje sou só eu”, resume o recém-aposentado.

Em determinado ponto do processo, Névoa conta que teve depressão. Seu superior imediato identificou os sintomas e iniciou longas conversas após o horário de trabalho. A área de RH também ampliou o apoio, oferecendo várias sessões com uma psicóloga e treinamento motivacional, que o ajudaram a definir o

que fazer no futuro. Funcionou bem, pelo jeito. Névoa empreendeu: criou a IN Treinamentos, Coaching e Consultoria antes mesmo de sair da empresa, que ainda fez o favor de indicá-lo a clientes. a IN chegou a fazer auditoria para concessionárias da volvo de todo o Brasil.

SOBRE ERROS E CAMARÃO

Carlos Morassutti (na foto acima), um dos principais executivos da volvo do Brasil, escreveu um livro sobre a montadora em 2012: O Lado Humano do Sucesso. o objetivo era contar o que a empresa faz para engajar seus colaboradores. o interessante é que, ao lado das experiências que deram certo, ele descreve tropeços e assuntos tão desagradáveis quanto o corte de custos, duas coisas que, em geral, executivos brasileiros tentam esconder. um exemplo foi a visão de que, na gestão de pessoas da volvo, tudo tinha de ser melhor: o RH da montadora olhava as práticas do grupo no mundo e procurava ir além.

Por conta disso, dez anos atrás, nada era controlado na área administrativa –nem telefonemas, nem fotocópias, nenhum benefício. “ultrapassamos a linha que separa o orgulho de pertencer à empresa da soberba de fazer parte dela.” E, mesmo assim, as demandas internas não paravam de aumentar. Como se resolveu isso? Carlos ogliari explica: “Tivemos de ajustar o conjunto de práticas ao mercado. Se nossos colabo radores comiam camarão frequentemente, ganharam um cardápio mais balanceado”.

VIDA PESSOAL E SAÚDE

O vínculo do funcionário com a Volvo é particularmente estreitado nos programas de saúde e qualidade de vida. São várias iniciativas, algumas com mais de 15 anos, que envolvem esporte, lazer, nutrição, controle do tabagismo e também problemas sobre os quais as empresas geralmente não gostam muito de falar, como os associados à saúde mental e à dependência de drogas lícitas e ilícitas.

“Temos uma rede de assistência formada por psicólogos, psiquiatras e clínicas que fazem o acompanhamento e dão suporte aos pacientes com transtornos psicológicos como depressão, ansiedade, pânico, mudanças de humor e dependência química”, explica o gerente de saúde, segurança e meio ambiente da Volvo, o médico Dante Iago. (Saúde, segurança e meio ambiente são os três valores máximos da empresa, registrados em todos os crachás.)

Essa rede integra a iniciativa “Ativamente”, que, além de atender os funcionários, inclusive com um programa de pré-aposentadoria, também prepara as lideranças para lidar com transtornos psicológicos. Cerca de 200 pessoas já passaram por ele, entre colaboradores e seus familiares, o que representa algo em torno de 2% do total de beneficiários do plano de saúde da companhia.

Na dependência de cigarro, por exemplo, os resultados do trabalho são bem tangíveis. Enquanto em Curitiba o percentual de fumantes na população geral é de 17%, segundo dados do Ministério da Saúde, entre os funcionários da Volvo não passa de 8%.

DE VOLTA PARA O FUTURO

No entanto, se as pessoas são sempre as mesmas, como a Volvo se prepara para o futuro? o diretor ogliari diz que a empresa não acredita em respostas prontas e muito menos definitivas. Seu planejamento estratégico de dez anos –como o Projeto 2020, lançado em 2010– é revisado anualmente. As tendências do futuro estão mapeadas, contudo, especialmente na área de recursos humanos. uma delas é o home office, totalmente em sintonia com os avanços da tecnologia e com a forma de trabalhar das novas gerações. “o trabalho remoto certamente será um requisito para a atração de novos talentos”, acredita ogliari.

A adoção do horário flexível já foi um primeiro passo nesse sentido, embora sua implantação maciça ainda esbarre na legislação brasileira. outras tendências de RH que devem ser antecipadas pela Volvo são a necessidade de captar e integrar jovens talentos e planejar a transição de gerações, e a diversidade na força de trabalho, com maior inclusão de pessoas com deficiência e aumento da participação feminina na empresa. o vice-presidente de RH e assuntos corporativos, Carlos Morassutti, lembra que, para desenhar o futuro, não basta planejar novas ações; é preciso repensar as práticas que a companhia não quer mais levar consigo.

“Não queremos desembarcar no futuro carregando debaixo do braço fórmulas, ideias, conceitos, estruturas organizacionais e processos desgastados, que já não têm mais utilidade”, afirma. Para ele, a certeza absoluta é de que a bagagem da Volvo para o futuro está sendo embalada por sua área. E, garante, o RH terá uma atuação cada vez mais estratégica e inserida nos negócios da empresa. Acredite nele: Morassutti conhece a Volvo há mais de 30 anos.

SOLANGE PATRÍCIO

É colaboradora de HSM
Management.

HUMOR, UM REMÉDIO NECESSÁRIO

PESSOAS MAL-HUMORADAS NÃO DEVEM SER CONTRATADAS; AS QUE JÁ ESTÃO NO TIME PRECISAM SER TRATADAS E, SE NÃO RESPONDEREM BEM, AFASTADAS

POR PEDRO MANDELLI

Vivemos nas empresas um permanente tsunami. Como acreditamos em organizações sustentáveis, temos de ser competitivos no curto, no médio e no longo prazos e, se possível, eternidade adentro.

Precisamos, então, nos concentrar em bater a meta do dia, a do mês, a do semestre, a do ano, reinventar processos, inovar produtos, gerenciar melhor os relacionamentos com clientes e fornecedores, e assim por diante. Nadar nesse tsunami vai deixando, na organização, feridas que recebem nomes diversos, como falta de engajamento, desconfiança, alto turnover, desalinhamento, feudos ou baixa sinergia –uma lista realmente longa.

Nos dois artigos anteriores, falamos de remédios para a falta de engajamento e desconfiança, mas existe um só medicamento, normalmente subutilizado talvez, que previne e combate variados males: o bom humor. Estamos falando de pessoas bem-humoradas, que pensam e agem de forma positiva, construindo relacionamentos saudáveis, olhando para frente e não para trás, e tratando os problemas como parte do processo de cura das feridas. Esse remédio começa a ser

aplicado no processo de recrutamento e seleção: tem de ser proibido contratar pessoas mal-humoradas. Pode parecer uma decisão cruel, mas o fato é que todo mal-humorado é uma pessoa infeliz, que, portanto, não tem motivos e, por não tê-los, fica à espera de que seu entorno os providencie.

Quando um mal-humorado entra em um time organizacional, sua posição é sempre a mesma: “Já estou aqui, agora me motivem”. E, desnecessário dizer, ninguém consegue motivar uma pessoa que não tem os próprios motivos para estar naquele lugar –a não ser o motivo de receber o salário mensal. Como detectar mal-humorados em uma entrevista, circunstância em que geralmente se simula felicidade? Aprofunde os testes –dinâmicas de grupo para essa finalidade funcionam muito bem.

E, se o diagnóstico for infelicidade, não admita o candidato, por melhores as competências que ele pareça ter. A aplicação do remédio também depende de diagnóstico das pessoas infelizes que já fazem parte do time organizacional. Não é o caso de demitir, mas o de tratar: ao detectar um infeliz, mande-o imediatamente para um médico especializado; várias doenças do humor são bem conhecidas, dominadas e tratáveis.

Se o tratamento não tiver sucesso, significará que o mau humor é questão de personalidade, e aí a organização deve excluí-lo de seus quadros, sob pena de não curar os feridos do tsunami. Do outro lado, obviamente, as pessoas de natureza feliz devem ter reforço positivo; elas precisam de celebrações constantes. As celebrações cabem aos gestores, e o que observamos é que eles se esquecem de realizá-las ou as realizam apenas em momentos formais, o que, com certeza, não é o melhor caminho.

Consultor especializado em mudança organizacional, é professor da Fundação Dom Cabral em áreas como desenvolvimento de pessoas e liderança e autor, entre outros livros, de Muito Além da Hierarquia.

O gestor deve, isso sim, dar motivos para as pessoas celebrarem até sozinhas seus feitos, mesmo os pequenos, desde que sejam inéditos. Saiba que os mal-humorados também celebram, a seu modo: reúnem-se para falar mal dos colegas motivados, dos chefes, da empresa. Celebre primeiro, gestor, ou sofrerá as consequências.

METAS: VEJA O QUE VOCÊ ESTÁ FAZENDO ERRADO

A MAIORIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS AINDA FALHA, E FEIO, NO ESTABELECIMENTO DE METAS PARA SUAS EQUIPES ALCANÇAREM, GERANDO ESTRESSE E FRUSTRAÇÃO DESNECESSÁRIOS; UMA ABORDAGEM PARA FIXAR METAS DEVE LEVAR SEIS FATORES EM CONTA

POR EQUIPE EDITORIAL

Vale a leitura porque...

... permite entender os principais erros cometidos nos processos de estabelecimento de metas, tornando-as ou inalcançáveis ou frouxas. ... traz casos reais exemplares do que fazer e do que não fazer em relação à fixação de metas.

Quem já não teve de correr atrás de uma meta irreal e ficou frustrado e desmotivado? Quem não riu por dentro, ou se entediou, quando a meta que lhe foi passada era tarefa rotineira? Se o leitor trabalha em uma companhia brasileira, é bem possível que tenha vivido uma das duas situações acima –ou ambas. O pior é que talvez as tenha protagonizado, sendo o responsável pelo estabelecimento da meta em questão.

Tais situações são os dois extremos de um problema que tira o sono de boa parte dos gestores do País: a difícil definição de metas que sejam, a um só tempo, desafiadoras, viáveis e justas –para as equipes e para a organização.

A pergunta não cala: por que ainda é tão raro encontrar um processo de estabelecimento de metas bem-feito? HSM Management questionou consultores, gestores e estudiosos a esse respeito e a explicação é consenso: trata-se de um processo de gestão muito complexo, que requer, além de diferentes habilidades, tempo e comprometimento, e muitas vezes é pouco compreendido.

O que é, de fato, uma meta? Esse entendimento, essencial, nem sempre existe. Uma meta não é só um número. Como diz Sérgio Honório de Freitas, diretor de negócios da Falconi Consultores de Resultados, ela deve transmitir duas informações-chave aos colaboradores:

1. Qual é o caminho que a instituição seguirá.

2. Qual é a velocidade que ela deve imprimir a isso.

A meta define, portanto, o tamanho do esforço a ser feito para que a organização mude em algum aspecto. Independentemente do porquê, muitas empresas e lideranças brasileiras ainda não dominam integralmente o modo de estabelecer metas e gostariam de virar esse jogo.

FATORES ESSENCIAIS

As abordagens para estabelecer metas desafiadoras, mas viáveis e justas, variam, porém as melhores práticas têm em comum seis fatores essenciais, na opinião dos especialistas:

1. A meta deve corresponder a uma oportunidade identificada e perseguida de maneira persistente.

- 2. O processo de definição da meta tem de ser de cima para baixo e de baixo para cima, envolvendo os colaboradores.**
- 3. A meta precisa estar alinhada com um propósito que faça sentido para os colaboradores.**
- 4. A meta deve ser tratada como investimento, não como custo.**
- 5. A meta tem de ser desafiadora e também equilibrada.**
- 6. A meta precisa ter um objetivo educativo.**

META COMO IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE

Definir metas é identificar oportunidades que podem ser capturadas. É essa a premissa da Falconi Consultores de Resultados. Não faz sentido querer crescer 10% em um mercado que está em redução, a menos que a fatia de algum concorrente esteja vulnerável ou que haja como gerar uma demanda até então inexistente. João Lins, da PwC Brasil, enfatiza que, para capturar uma oportunidade, é preciso olhar tanto para fora como para dentro da empresa. Dentro, verifica-se se as pessoas estão preparadas para um salto, se há a tecnologia de apoio necessária, se os processos estão bem desenhados; fora, observa-se se a concorrência já fez isso ou por que faz melhor. Conforme Honório de Freitas, da Falconi, os passos essenciais de uma boa definição de metas são:

- Realizar um diagnóstico dos ambientes interno e externo para identificar as oportunidades que a empresa tem e suas capacidades, entendendo o que ela pode de fato buscar.

- Fazer um cuidadoso desdobramento das metas, para que haja metas por departamento e individuais alinhadas com as metas gerais e com os propósitos da organização.
- Definir os indicadores que mostrarão a evolução da caminhada em direção às metas.
- Manter um processo eficiente de acompanhamento das metas e correção de rumos.

META COM ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

O desdobramento das metas nos diversos níveis pode ser um dos principais “buracos” existentes entre a formulação estratégica e a operação da empresa. “A maioria das boas empresas no Brasil faz relativamente bem o planejamento estratégico, mas isso não chega até a linha de frente; a discussão e o desdobramento de metas são fundamentais para isso”, comenta Lins. Incluir gestores e funcionários na discussão das metas é um dos fatores de sucesso do processo de fixação de metas recomendado pela Falconi Consultores de Resultados.

Segundo Honório de Freitas, é necessário que haja negociação e renegociação de números entre as pessoas, tanto de baixo para cima como de cima para baixo na hierarquia.

Na avaliação de Cristiane Amaral, sócia-líder de melhoria de performance da firma de consultoria Ernst & Young para a América do Sul, o fato de não se preverem mais cenários como antigamente faz o processo ficar ainda mais dependente dos colaboradores e de seu comprometimento. “Hoje o nível de mudanças ao longo do ano é tal que exige outros patamares de incentivo e de delegação para que se chegue ao resultado esperado”, explica a consultora.

META ALINHADA COM UM PROPÓSITO

Atrás das metas, precisa haver um propósito maior. Se as pessoas não o identificarem e abraçarem, não vão se dispor de verdade a bater as metas, na visão da Ernst & Young. “Já faz algum tempo que não se consegue mover as pessoas com declarações de missão; elas precisam realmente entender o porquê do que fazem ou não chegarão aos resultados esperados pela organização”, diz Cristiane Amaral.

E não se trata de um propósito que só aumente a fortuna dos acionistas; ele tem de impactar o bem-estar das pessoas. Na metodologia proposta pela Ernst & Young, representada por uma “árvore de valores”, o propósito ajuda a organização a levar em conta as expectativas e necessidades dos clientes na hora de fixar uma meta, evitando processos que pressupõem ataques aos consumidores para que comprem um produto não desejado.

META COMO INVESTIMENTO, NÃO COMO CUSTO

É necessário mudar nas empresas o discurso sobre as metas e associá-las à lógica de investimento e não de custo, afirma Leni Hidalgo, professora e especialista em liderança dos programas de pós-graduação do Insper.

Como o processo de estabelecimento equivocado de metas pode significar uma elevação dos custos da organização, a questão dos custos relacionados com isso tem sido muito enfatizada nas empresas. “Tenho visto metas serem vinculadas àquilo que deveria ser a atividade regular do indivíduo”, afirma Hidalgo. Assim, a organização paga duas vezes pela mesma coisa: paga o salário fixo para o colaborador exercer uma função e paga pela meta que é uma réplica da função.

“Alguns estudos já mostram empresas nas quais o pagamento de dividendos está caindo e o de metas subindo.” A origem desse problema, na avaliação da especialista, está tanto na dificuldade de traduzir as expectativas superiores em metas como em certo paternalismo em não puxar cada colaborador. Como diz Hidalgo, uma meta tem de necessariamente pressionar o desempenho. Na opinião da professora do Insper, uma meta não apenas tem de ser vista como um investimento, mas também deve estar vinculada a fatores que levem a organização a pensar diferente, agir diferente e criar no mercado espaços diferentes.

APRENDENDO COM OS ACERTOS O CASO MOVILE

metas agressivas, recompensas agressivas

Um modelo de gestão baseado em metas agressivas e totalmente orientado a resultados, que recompensa as pessoas proporcionalmente à contribuição de cada uma. Essa é a fórmula adotada pela Movable, empresa de desenvolvimento de plataformas de comércio e conteúdo móvel na América Latina.

Tem dado certo, pelo que mostram os números. Com cerca de 600 funcionários, a companhia vem crescendo cerca de 80% ao ano nos últimos cinco anos. As metas são sempre de prazo mais longo, de três a cinco anos. O processo para estabelecê-las começa quando o presidente e os diretores de área definem o planejamento e segue com a validação disso pelo nível gerencial. “Se um gerente não acreditar que aquilo é possível, não colocamos em execução”, garante Paulo Curio, vice-presidente e CEO de conteúdo móvel da Movable.

O planejamento de longo prazo é desdobrado ano a ano. Para isso, as pessoas-chave da empresa se reúnem e traçam as metas estratégicas do período. O acompanhamento dos resultados é mensal e visa principalmente entender e solucionar os problemas que eventualmente estiverem impedindo o atingimento das metas. “Em nossa reunião mensal de resultados, uma vez detectado o não atingimento, o responsável pela meta não atingida apresenta um plano sobre o que ele vai fazer para, no mês seguinte, recuperar o que perdeu e entrar no eixo.”

Segundo Curio, todos ajudam o responsável pela meta não batida a validar seu plano e sugerem novas ideias para que, no mês seguinte, ele consiga recuperar o que perdeu. A Movable pratica metas mais agressivas que a média do mercado, mas parece ser um caso de metas desafiadoras com equilíbrio, como atestam os números de crescimento da empresa.

A chave é, além desse acompanhamento rigoroso, o envolvimento real dos funcionários, que, além de poderem validar as metas, são recompensados acima da média do mercado pelo atingimento. “Aqui não estabelecemos meta para inglês ver e sim para aumentar o valor da empresa”, diz o CEO. Parece estar dando certo; a Movable acaba de receber R\$ 125 milhões em investimentos do grupo Naspers.

META COMO EQUILÍBRIO

As metas não podem ser nem frouxas, nem exageradas, no entanto. “Sempre que reconhecidas como tão exageradas que são impossíveis, as metas geram o estresse e o desengajamento dos colaboradores, levando a um efeito sobre o desempenho empresarial que é o oposto do desejado”, alerta João Lins, sócio da PwC Brasil que lidera a área de gestão de capital humano. Como garantir que uma meta seja desafiadora e, talvez paradoxalmente, também equilibrada? Lins afirma que, além de misturar a visão externa (contexto) e a interna (condições da empresa) para encontrar oportunidades realistas, a liderança tem de assumir um papel crucial no processo, o de unir racionalidade e sensibilidade.

“A racionalidade é importante para o líder ponderar sobre quais são os desafios e as condições concretas da organização em relação ao desejo de crescimento, e a sensibilidade é necessária para dosar a meta, sabendo se é possível puxar um pouco mais o resultado ou não.”

Meta como educação Por fim, toda meta também deve ser capaz de educar a organização. Se isso não acontecer, ela não terá sido adequada. Essa é a opinião de Sérgio Honório de Freitas, da Falconi Consultores de Resultados. Ele exemplifica: “Se a empresa quer melhorar em 10% suas vendas, ela desenvolverá novos produtos e terá outras práticas comerciais que permitam chegar a esse resultado, esforço que fará com que as pessoas na organização aumentem o conhecimento que têm”. Segundo o especialista, alcançar uma meta precisa significar que a organização evoluiu, aprendendo técnicas e métodos novos. Sem isso, a meta não terá valido a pena mesmo que represente crescimento de receita e lucro.

APRENDENDO COM OS ERROS ALHEIOS

Conheça casos reais acompanhados pela Falconi (mantidos anônimos) em que as organizações falharam em uma ou mais etapas do processo de fixação de metas

Para ter um processo de busca de resultados eficiente, as empresas precisam saber medir, definir, desdobrar e acompanhar as metas, na receita da Falconi Consultores de Resultados. Sérgio Honório de Freitas, diretor de negócios da firma de consultoria, explica casos de empresas que falharam nisso, omitindo seus nomes.

META LINEAR

“Uma grande empresa precisava de um esforço muito rápido de redução de custos. Ela definiu, unilateralmente, um corte de 20%. Mas na organização existiam grupos de pessoas com níveis de conhecimento distintos: uns tinham excelente performance em termos de custos havia alguns anos, e para eles impor a meta de redução de 20% significaria que teriam de cortar o que era bom na operação; eles não tinham ‘gordura’ e provavelmente cortariam algo importante, algo que agregava valor ao cliente. Em compensação, para outros, que não cuidaram disso como deviam, seria fácil demais alcançar a meta de 20% –uma meta frouxa, sem um desafio grande o suficiente. A meta de um corte linear de custos seria um grande equívoco da empresa.”

NÃO ANALISAR OS DETALHES

“Uma empresa premiava sua equipe comercial somente pelo volume de vendas. Ao analisar os detalhes do processo, foi descoberto que seus vendedores chegavam a dar desconto de 50%, pois, à medida que se aproximava o final do mês e eles tinham de bater a meta de vendas, aumentavam enormemente o desconto. O que importa não é o volume de vendas isoladamente. Devem-se analisar o volume, a margem, a qualidade das vendas e assim por diante.”

META MAL DESDOBRADA

“Em certa empresa, o CEO não tinha batido sua meta, que era a da organização, mas estranhamente todos os seus diretores haviam alcançado as respectivas metas. Como isso pôde acontecer? O desdobramento das metas da empresa como um todo –que é a meta do presidente– não foi coerente com as metas que foram desdobradas no nível dos diretores. A meta da organização, como se sabe, é um desdobramento das metas de cada setor da estrutura, de responsabilidade dos diretores. Se os diretores batem a metas, a organização bate.”

FALTA DE DISCIPLINA

“Ao acompanharmos o plano de ação de uma empresa, constatamos que o resultado previsto para o primeiro mês não veio e, ao olhar mais de perto, vimos que 40% das ações previstas para o período não tinham sido realizadas. A disciplina da organização era péssima e, sem disciplina, não há meta que vingue. Só a execução de um plano bem-feito garante bater a meta. Nem é preciso cobrar das pessoas a meta; basta cobrar a execução do plano. Mas isso não costuma ser feito ou

ocorre muito eventualmente. A meta deve ser acompanhada semanal e mensalmente. Se ela foi atingida, é preciso padronizar as atividades que levaram a isso e treinar todos. Se não deu resultado, deve-se entender o que aconteceu. É um processo dinâmico e é por isso que as pessoas vão aprendendo: elas param, avaliam o resultado e continuam praticando. A meta nunca termina. O bom é que o processo ajuda a formar uma legião de líderes e a notar as pessoas que têm melhor desempenho. É um processo meritocrático.”

METAS INADEQUADAS

O que acontece quando uma meta é definida de maneira equivocada? Honório de Freitas é rápido em responder que ela “desmotiva as pessoas e, assim, põe em risco todo o processo de conhecimento que existe na empresa”. Se a meta for fraca, a empresa não exigirá um nível de conhecimento maior do que já se tem e haverá desmotivação. Se a meta for excessivamente ousada, jamais será atingida e acabará também desmotivando as pessoas.

APRENDENDO COM OS ACERTOS - O CASO COLIBRI

O processo científico como diferencial

A Colibri é uma empresa de confecção de médio porte, sediada em Atibaia, interior paulista, onde 20% da equipe participa do processo de estabelecimento de metas comerciais. São os funcionários que geram 80% dos resultados que ganham o direito de envolver-se na definição das metas. O processo tem muito de ciência. Marcelo Rosa, diretor comercial da Colibri, explica que se começa com a análise dos fatores externos (perspectivas de crescimento do PIB e do setor de vestuário, comportamento do câmbio e tendências de consumo) e internos (capacidade de atendimento, situação dos canais de venda e análise do portfólio de produtos). A seguir, vem a análise do potencial de vendas, levando em conta o índice potencial de consumo de cada região e o comportamento passado das vendas versus a tendência. “Nessa etapa, aplicamos um algoritmo próprio; este gera números para cada produto em cada região, e a equipe os valida ou não”, diz Rosa. “Planos de ação regionais e por produtos são gerados e a execução de cada um garante o cumprimento das metas. Há recompensa para todos.” Prova do bom sistema de metas da Colibri é que a empresa está crescendo quase 3% em 2015, em um mercado estagnado, tornando totalmente factível sua meta de crescer 15% até o fim do ano. “Mas, se crescermos 12%, já recompensaremos o pessoal.”

Enfim, talvez a maior dificuldade de estabelecer metas seja o fato de envolver ciência e arte, como reforça João Lins, da PwC Brasil. A “ciência” estaria na metodologia e no levantamento de dados objetivos que devem sustentar a meta, fazendo-a basear-se em lacunas de oportunidade. Isso é uma etapa que “se pula” quando falta tempo ou o compromisso é baixo. Já a “arte” viria de uma subjetividade dos líderes –de sua consideração de fatores de desempenho subjetivos– e também da intuição e sensibilidade para acompanhar o cumprimento das metas e fazer ajustes, como se viu aqui. Não é nada fácil, portanto, mas é factível. Há, no Brasil, companhias que apresentam excelência na gestão de metas –e uma das mais citadas é a Ambev. Porém ainda são muitas as que não sabem como fazê-lo ou que falham em certas etapas do processo; poderiam fazer melhor.

Você aplica quando...

... entende os seis fatores essenciais que precisam ser levados em conta na hora de fixar metas. ... passa a dedicar o tempo necessário para detectar os ambientes externo e interno. ... muda seu estilo de liderar para combinar ciência e arte no estabelecimento de metas. ... passa a envolver toda a equipe na definição das metas.

COMO A WINE QUER CRESCER

A EMPRESA BRASILEIRA QUE JÁ É O TERCEIRO MAIOR E-COMMERCE DE VINHOS DO MUNDO DEVE USAR SEU TRIPÉ ESTRATÉGICO “SELEÇÃO-INDICAÇÃO-ENTREGA” PARA CRESCER EM OUTROS SEGMENTOS DE BEBIDAS, COMO CERVEJA E CAFÉ; A PROPOSTA CONTINUA A SER DEMOCRATIZAR O ACESSO E OFERECER UM SERVIÇO DIFERENCIADO

POR EQUIPE EDITORIAL

Será que a aquisição por US\$ 26 milhões da empresa suíça de cápsulas de café Mocoffee, presente em 17 países, ocorrida em março último, redirecionará a brasileira Wine para ser algo parecido com uma “Amazon das bebidas”? Embora seus concorrentes de vinhos estejam aumentando em número –nomes como Winebrands, VinhoOnline e eVino–, ela segue diversificando o portfólio: em 2013 incluiu as cervejas, com a aquisição da Have a Nice Beer, e agora, o café. Enquanto o mercado tenta entender a estratégia de crescimento futuro desse negócio de R\$ 200 milhões, que já é o terceiro maior e-commerce especializado do mundo, Rogério Salume, seu cofundador e CEO, revela a HSM Management um pouco do raciocínio por trás de sua gestão.

OPORTUNIDADE

Salume e o sócio Anselmo Endlich acumulavam cinco anos de experiência em comercialização de vinhos em 2008, quando acharam que, se conseguissem simplificar o processo de compra da bebida para os mortais comuns, trariam muitos novos consumidores para esse mercado. Como fariam isso? Para evitar que as pessoas se sentissem intimidadas por lojas esnobes, a internet faria a chamada desintermediação, ou seja, eliminaria esses intermediários. E, para garantir uma relação custo-benefício melhor, especialistas dariam o suporte “técnico”. “A Wine nasceu do nosso sonho de democratizar o acesso ao mundo do vinho e do princípio de que as pessoas querem um serviço diferenciado”, sintetiza Salume. O êxito quase instantâneo comprovou o acerto dos sócios. Em seu primeiro aniversário, a Wine já tinha 14 mil clientes ativos e 250 mil garrafas entregues em todo o País. “Logo no primeiro ano de operação, a empresa teve de ampliar a plataforma”, conta o CEO.

PROBLEMAS-CHAVE (E SOLUÇÕES)

Um desafio particular era a transmissão de conhecimento. Diferentemente dos países europeus, onde tomar vinho é algo do dia a dia, no Brasil as pessoas ainda sabem pouco sobre a bebida. “Tínhamos de desmistificar o vinho.” A solução foi criar a revista mensal Wine, que, de maneira bem acessível, educa sobre produtores, culinária etc. “O site, as redes sociais, vídeos e o blog Sommelier Wine também ajudaram”, diz Salume. Um segundo desafio dizia respeito ao transporte das garrafas. No começo, usavam-se caixas de madeira para não quebrarem, o que aumentava o peso e o custo. “Então, desenvolvemos a Winebox, embalagem que garante uma entrega segura e mais rápida, nos permitindo distribuir um grande volume de vinhos em todo o território nacional.” Caixa de papelão que comporta de duas a seis garrafas

separadas, travadas e longe da base, a Winebox levou oito meses para ser desenvolvida por experts em design e logística em entregas aéreas.

ESTRATÉGIA DE ASSINATURA

Uma das primeiras novidades estratégicas da Wine foi a criação, em 2010, do ClubeW, um clube de vinhos que lembra um círculo de livros. O assinante recebe mensalmente uma seleção de rótulos-surpresa, escolhidos pela equipe de sommeliers da empresa, podendo optar por uma cota mensal de dois, quatro ou seis vinhos diferentes. O sucesso tem sido significativo. Dos cerca de 200 mil clientes que a Wine possui hoje no Brasil, metade participa do ClubeW.

MODELO DE NEGÓCIO

Apesar de sempre terem atuado com planejamento rigoroso, Salume e Endlich só definiram seu modelo de negócio mesmo em 2013, após um trabalho sobre DNA e com o modelo BMG, do canvas. Então, em vez de disponibilizar a maior quantidade possível de rótulos no site, como era a estratégia inicial, a Wine passou a oferecer o vinho certo para cada ocasião e perfil de cliente. Foi formalizado o tripé estratégico “seleção-indicação-entrega”, que significa buscar e indicar para cada cliente os vinhos com a melhor relação custo-benefício do mercado, simplificando sua vida. Segundo Salume, isso reduz a insegurança que um não especialista em vinhos sente ao ter de optar por um rótulo entre muitas opções disponíveis.

EXPANSÃO

EQUIPE EDITORIAL

Sediada em Serra, região metropolitana de Vitória (ES), a Wine prevê para este ano uma receita de R\$ 300 milhões, 50% superior à de 2014, mesmo com a economia pouco favorável. Simplificação e serviço explicam o ritmo de crescimento acelerado e o apoio dos investidores à expansão. Será Salume um candidato a Bezos brasileiro?

INOVE A PARTIR DE TODAS AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO

INFELIZMENTE, O SISTEMA INTERNO DE SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS AINDA É SUBESTIMADO PELOS LÍDERES; ELE PODE SER O PRINCIPAL VETOR DA INOVAÇÃO E DO SUCESSO, MAS EXIGE MUDANÇA DE MENTALIDADE

POR ANTONIO CARLOS TEIXEIRA ÁLVARES

Acaba de ser lançado, nos Estados Unidos, o livro *Idea-Driven Organization: Unlocking the Power in Bottom-Up Ideas*, dos professores Alan Robinson e Dean Schroeder. Segundo os autores, as organizações que têm um sistema interno de sugestões de alto desempenho obtêm resultados muito superiores à média setorial. Atuei, durante 37 anos, como o principal executivo (CEO) da Brasilata e, em janeiro de 2015, após uma sucessão muito bem planejada, passei a exercer o cargo de vice-presidente do recém-criado conselho de administração da empresa. Posso dizer que minha maior lição como CEO foi aprender o poder de um sistema interno de sugestões. O projeto do qual mais me orgulho é o “Simplificação”, programa de geração e captação de ideias de alto desempenho que criamos em 1987.

Para que se tenha uma noção, cada funcionário-inventor nosso gera 164 ideias por ano em média –em 2014, recebemos deles mais de 167 mil ideias. Isso explica o excepcional crescimento da Brasilata da década de 1990 para cá, mesmo

pertencendo a um segmento da economia bastante maduro –o de embalagens. Graças a suas inovações constantes, a Brasilata escapou da comoditização do setor e tornou-se líder de seu mercado e exportadora de tecnologia.

Não à toa, ela foi escolhida uma das empresas mais inovadoras do Brasil pela revista Época por cinco vezes –só IBM e Whirpool igualaram a façanha. O que tornou a Brasilata inovadora, sem dúvida, foi o espírito inovador de todos os seus funcionários, que pôde fluir graças à implantação desse programa de sugestões. Robinson e Schroeder mostram no livro, por meio de exemplos muito convincentes, vários casos comprovadores de que 80% do potencial de melhorias em uma organização concentra-se nas ideias do pessoal da linha de frente. Isso porque os sistemas de sugestões de alto desempenho formam, nas empresas, o que o Fórum de Inovação da FGV-EAESP chamou “meio inovador interno”: um contexto que envolve e dá suporte às pessoas e ao processo de inovação, resultante das sinergias internas que operam de modo efetivo para gerar inovações continuamente. Vi isso acontecer na Brasilata. Como professor da FGV-EAESP, hoje lecionando a disciplina Intraempreendedorismo e Inovação, estou comprometido com o conceito de que, nas empresas realmente inovadoras, a inovação ocorre a partir de todas as pessoas da organização, estimuladas pelo meio inovador interno.

**ANTONIO CARLOS
TEIXEIRA ÁLVARES**

Acionista da Brasilata, uma das mais inovadoras empresas brasileiras, e vice-presidente de seu conselho de administração, foi seu CEO até 2014. É professor de inovação da FGV-EAESP

ONODERA: BRANDING DE LONGO PRAZO REQUER MUDANÇAS DE GESTÃO

A REDE DE CLÍNICAS DE ESTÉTICA, PRESENTE EM 12 ESTADOS BRASILEIROS, PROJETA UM MERCADO EXTREMAMENTE COMPETITIVO EM 2020 E ANTECIPA-SE; SEU TRABALHO DE BRANDING TRANSFORMA TODA A ORGANIZAÇÃO, DEIXANDO-A PRONTA PARA CRESCER MESMO SOB ATAQUE

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Vale a leitura porque...

... você entende que é preciso ter uma estratégia de longo prazo mesmo quando o mercado não dá sinais de crise. ... o branding é visto como um processo estratégico para o crescimento da participação no mercado e criação de barreiras a novos entrantes.

O ano é 2012. A ameaça de uma crise econômica paira no ar, mas seu segmento específico vai bem, obrigado, e sua marca já é forte e conhecida. O que você faz: puxa o freio ou acelera? Estamos falando do mercado brasileiro de produtos e serviços de beleza: o País é o terceiro maior consumidor dessa indústria no mundo, atrás somente de Estados Unidos e China (por exemplo, movimentou cerca de R\$ 136 bilhões em 2014, 77% a mais do que em 2013).

E estamos falando da marca Onodera, rede de clínicas de estética presente em 12 estados, uma das mais lembradas de seu segmento. A resposta mais usual pode ser puxar o freio para fazer caixa, mas a decisão da Onodera foi outra: pôr o pé no acelerador, antecipando-se ao cenário previsto para a próxima década. Segundo as projeções, a concorrência deve ficar muito mais acirrada nesse futuro não distante, fazendo aumentar “incômodos” como a ida de colaboradores para os rivais, a imitação de logomarca e de ofertas –em suma, dificultando o crescimento.

Com os olhos em 2020, a líder da empresa, Lucy Onodera, procurou uma firma de consultoria em branding para ajudá-la no início de 2013. “O primeiro passo da Sonne Branding foi fazer um diagnóstico da nossa empresa, com análises de dados coletados com cerca de 300 colaboradores. E, em seguida, eles traçaram o planejamento estratégico para os próximos cinco anos”, conta a sócia-diretora da rede, hoje com oito unidades próprias e 50 franqueadas.

O trabalho da Sonne não foi rápido. Consumiu 21 meses e resultou em um documento de cerca de 2 mil páginas, como conta Maximiliano Tozzini Bavaresco, diretor da firma de consultoria. “Essencialmente, descobrimos que, em nome do futuro, precisávamos mudar o modelo de gestão da empresa, deixar a infraestrutura física mais moderna e trabalhar a comunicação de outra forma para aumentar a percepção das nossas tecnologias inovadoras”, afirma Onodera.

Empreendedorismo inspirado por novela

A TV Globo exibiu, entre 1978 e 1979, a novela *Dancin' Days*, de Gilberto Braga. Nela, Ubirajara (Ary Fontoura) era o proprietário de uma academia que oferecia vários serviços. Foi exatamente isso que chamou a atenção de Edna Onodera, esposa do japonês Ikuo Onodera, que foi técnico da equipe de judô nos Jogos Pan-Americanos de 1975 e 1995 e nos Jogos Olímpicos de 1976. Então, em 1981, ela diversificou o modelo de negócio da academia de judô do marido, localizada no bairro da Aclimação, em São Paulo, e passou a oferecer também aulas de jazz, sessões de massagem e limpeza de pele. “O sonho de minha mãe era ver as mulheres mais bonitas”, conta Lucy Onodera, sócia-diretora da empresa, que começou a trabalhar com a mãe aos 18 anos. Como estética ainda era novidade no Brasil, a empresária até trouxe tecnologias do exterior. Com o crescimento do número de clientes, em 1995, foi inaugurada uma unidade exclusivamente para estética, no bairro de Moema; e três anos depois foi aberta a terceira unidade. Após a contratação de uma firma de consultoria para formatar o modelo no sistema de franchising, a primeira franquia abriu suas portas no ano 2000. “O franqueamento da marca dava asas à Onodera, que passou de seis unidades no primeiro ano para 19 no quarto. E na mesma escala, nosso cuidado com o crescimento da rede: a preocupação com a cliente e a manutenção da qualidade do serviço”, relembra dona Edna.

A equipe também descobriu que precisava multiplicar os modelos de negócio oferecidos pela franquia, para serem complementares ao modelo atual.

PRIMEIRO, A GESTÃO

Em janeiro de 2015, a empresa mudou sua estrutura organizacional, adotando uma dupla gestão, para poder dar suporte ao futuro almejado. O executivo Sérgio Coelho assumiu o cargo de diretor de operações e expansão, dividindo o comando com a sócia-diretora Onodera. “Sozinha, eu não conseguia dar a devida atenção a todas as áreas.

Percebi onde precisava de ajuda, até para complementar o conhecimento técnico, e dividi a bola com o Sérgio”, comenta ela. Enquanto Onodera é a responsável por administração e finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia da informação, Coelho fica com expansão, operações e desenvolvimento humano –o novo nome adotado para o RH. Os dois garantem que fazem uma troca constante nas decisões que tomam e que a empresa só tem ganhado com isso. O fato é que o novo plano estratégico está sendo implementado. Já foram feitas mudanças nos processos internos –incluindo a criação de processos–, redesenharam-se fluxos e mix de produtos, adotaram-se sistemas como o CRM (Customer Relationship Management). No entanto, ainda há muito o que fazer.

“Levar cada um a entender seus novos papéis pede uma mudança cultural, e, por isso, é um trabalho sem fim. Quando falamos em pessoas, falamos em entender bem os gaps das que aqui estão, do ponto de vista comportamental e do técnico, mesmo todas sendo qualificadas”, diz Coelho. Onodera complementa que o desafio é grande porque não são poucas as pessoas envolvidas na estratégia: atualmente, 1,2 mil funcionários, incluindo os das franquias.

“Era preciso fazer com que o trabalho fosse até a ponta, partindo da minha família e dos nossos colaboradores e indo aos franqueados e seus funcionários, para que tivesse

realmente impacto até no cliente final. E não é fácil deixar todos alinhados”, observa ela.

Nesse movimento, não houve corte de pessoas, mas aumento, segundo Coelho. “Estamos contratando profissionais como gerentes de relacionamento e promovendo funcionários para cargos de supervisão. O esforço é o de melhorar o back office, com o objetivo de deixar nossos franqueados felizes e com rentabilidade.” Três novos modelos de negócio também estão sendo implementados ao lado do tradicional, o Full. O plano prevê 20 novas unidades no Slim e no Full e mais 20 no Store in Store. Este, embora não deva ter alta rentabilidade, é chave para a divulgação da marca, atraindo clientes para as outras unidades.

4 MODELOS DE NEGÓCIO

Store in Store

Unidades de menor porte inseridas em academias e salões de beleza. Inicialmente, são oferecidas aos atuais franqueados, como extensões de suas unidades principais.

In Company

Atuação dentro de grandes empresas, por meio da presença de equipe reduzida e da oferta de tratamentos para os colaboradores do local.

Full

Modelo tradicional de franquia, em que os franqueados ficam responsáveis por unidades independentes e oferecem a gama completa de serviços.

Slim

Versão reduzida do Full, essas clínicas estarão instaladas em um espaço físico menor, assim como oferecerão um mix reduzido de tratamentos.

ENTÃO, A MARCA

Só depois das mudanças na gestão foi hora de mexer no design da marca a fim de atualizá-la. “A recomendação para a atualização era de um resgate dos valores, princípios e propósitos da época em que dona Edna Onodera fundou a

empresa”, explica Bavaresco. E isso foi feito. A Sonne terminou seu trabalho em fevereiro deste ano, elaborando, de acordo com a marca, um guia de melhores práticas para os franqueados nas frentes de inovação e ações e vendas.

MÉDIO E LONGO PRAZOS

Em poucos meses do início do trabalho, ainda em 2013, as melhorias já eram sensíveis, segundo Onodera. “Agora colher o que praticamos é algo que virá em médio e longo prazos”, diz, paciente. A expectativa é obter um faturamento 15% maior em 2015 e, em cinco anos, dobrá-lo. “O importante é que o trabalho desenvolvido fez com que todos voltassem a acreditar no potencial da empresa e do mercado em que está inserida. É um mercado vibrante, forte e que cresce”, afirma o consultor da Sonne, alertando que o sucesso continuado dependerá, contudo, de ajustes constantes no plano. “A Onodera tem 34 anos de vida; os fatores de seu sucesso já estão ali. Basta todos perseguirem as mesmas metas e o futuro da marca será róseo, mesmo em um mercado mais acirrado”, finaliza.

Você aplica quando...

... compreende que um processo de branding não se resume a uma nova identidade da marca; isso é a parte aparente do processo de fortalecimento da marca Onodera. ... inspira-se nas muitas iniciativas em curso na Onodera, como a equalização da gestão do negócio.

SANDRA REGINA DA
SILVA

É colaboradora de HSM
Management.

SOBRE UNICÓRNIOS E “PITCH BULLS”

OS FUNDAMENTALISMOS ESTÃO NA ORDEM DO DIA, MAS, SE FOR PARA SERMOS DOMINADOS POR UMA IDEIA, PODEMOS ESCOLHER A MAIS INDICADA. QUE TAL OS FUNDAMENTALISTAS DO VALE DO SILÍCIO, QUE ACREDITAM EM UNICÓRNIOS, EMPRESAS COM GANHOS TÃO GIGANTES QUE PARECEM FANTASIA?

POR DIEGO REMUS

Vivemos tempos fundamentalistas. Discordâncias religiosas e culturais entre Oriente e Ocidente são fundamentalistas, nossas manifestações nas ruas e nas mídias sociais contra e a favor do governo são fundamentalistas. O filósofo Ludwig Wittgenstein nos ajuda a entender o fundamentalismo quando fala em ideologia: “Uma ideia é algo que você tem; uma ideologia é algo que tem você”.

O fundamentalista é dominado por uma ideia. No entanto, fundamentalismo é algo que se escolhe. Vejamos, por exemplo, o fundamentalismo do Vale do Silício, aquela região da Califórnia cujo principal produto de exportação são os mitológicos unicórnios, como a revista Fortune batizou as empresas altamente inovadoras que passam a ter um valor de mercado de bilhões de dólares em poucos anos de atividade. Segundo a “lista dos unicórnios” da Fortune, veem-se mais de 80 deles no Vale, como Xiaomi, Uber, Snapchat, Airbnb, Dropbox, Square, Pinterest, Spotify, Jawbone.

Arriscados, esses unicórnios volta e meia nos fazem lembrar do estouro da bolha das ponto.com na virada do milênio ou do crash da bolsa de Nova York em 1929. Quem, em sua consciência, usando todo o seu poder de big data, acreditaria que é hora de investir pesado em sonhos cuja probabilidade de sucesso parece tão fantasiosa como um unicórnio? Nos Estados Unidos, há muitas pessoas que acreditam em unicórnios. Em 2014, a bolsa de Nova York sozinha registrou praticamente uma abertura de capital por dia útil –e muitos desses IPOs foram de empresas de tecnologia. Você não entende por quê? É um tipo diferente de fundamentalismo.

Os fundamentalistas do Vale do Silício acreditam que ali não é um lugar geográfico, mas um tempo ideológico. Mais ainda, é um Diego Remus Empreendedor, ex-sócio-editor do site Startupi, atual gerente de estratégia de produto do Instituto Illuminante e coautor de Empreendedorismo Inovador: Como Criar Startups de Tecnologia no Brasil.

Estado emocional –o da paixão de empreender. E uma coisa leva à outra. E no Brasil? Ainda não podemos avistar unicórnios de tecnologia aqui, mas já temos algum fundamentalismo nessa área.

Muito sonho grande, empreendedor fazendo “elevator pitch” de ideias, perseguindo os caras do venture capital. São os “pitch bulls”! Bulls porque, como os do mercado financeiro, acreditam em ganhos gigantes. Esse fundamentalista, o pitch bull do Vale do Silício, é um tipo diferente de radical. Ele persegue a verdade profunda dos bilhões, mesmo considerando-os unicórnios. Mito? Não. Raro? Certamente. Ao menos esse tipo não acaba com a economia, não mata as ideias dos outros, não mata o futuro de um povo fazedor.

DIEGO REMUS

Empreendedor, ex-sócio-editor do site Startupi, atual gerente de estratégia de produto do Instituto Illuminante e coautor de Empreendedorismo Inovador: Como Criar Startups de Tecnologia no Brasil.

INOVAÇÃO, SEGUNDO O KICKSTARTER

VOCÊ DEVERIA PRESTAR MAIS ATENÇÃO AOS
OUSADOS PROJETOS VIABILIZADOS POR ESSE
SITE DE FINANCIAMENTO COLETIVO -DESDE A
PRODUÇÃO DE UM COOLER INTELIGENTE À
RECRIAÇÃO DE UM PROGRAMA INFANTIL DE
TELEVISÃO QUE ESTIMULA A LEITURA

POR EQUIPE EDITORIAL

O CULUS VR

Mérito: trazer a realidade virtual de volta ao mercado. Em março de 2014, quando comprou a Oculus VR por US\$ 2 bilhões, o Facebook deixou todo mundo espantado. Ninguém esperava que a empresa que recebeu US\$ 2,5 milhões do Kickstarter em 2012 para fazer seu Oculus Rift seria eleita por Mark Zuckerberg uma das interfaces do mundo da computação. “Mobile é a plataforma de hoje; nos preparamos para a de amanhã”, disse Zuck. Depois de ser comprada, a Oculus vem aperfeiçoando sua tecnologia e firmando parcerias para familiarizar as pessoas com a realidade virtual. Um acordo com a Samsung garantiu a presença da marca nos óculos Gear VR. A HBO bombou com o recurso em uma experiência à la Games of Thrones no festival SXSW e a Marriott promoveu tours de realidade virtual com os óculos pelo Havaí. Quando o simulador com a tecnologia, inspirado no filme Círculo de Fogo, surgiu na

Comic-Con de 2014, o buzz foi total. No último Sundance Festival, a Oculus mostrou o primeiro curta-metragem em realidade virtual; sua mira é Hollywood.

KANO

Mérito: estimular a criatividade com computadores. No ano passado, Alex Klein, de 24 anos e bem-sucedido parceiro do Kickstarter desde 2013, lançou a startup Kano, fundada para permitir que qualquer pessoa construa seu computador e crie o que quiser com a mesma facilidade com que se monta um Lego. Ganhou o Leão de Ouro de Cannes de design de produto em 2014. E, depois de arrecadar US\$ 1,5 milhão para o kit de “monte seu computador”, vendido a US\$ 150, já chegou a 86 países.

O COOLER DA HORA

Mérito: trazer a diversão high-tech para perto da água. O cooler superpoderoso de Ryan Grepper, equipado com liquidificador e sistema Bluetooth, entre outros itens, fracassou na primeira entrada no Kickstarter, em 2013, mas, em meados de 2014, bateu o recorde do site de financiamento coletivo e reuniu US\$ 13,3 milhões. O que mudou em nove meses? Era um verão quente. Grepper também alterou o invento, melhorando o design, aperfeiçoando os alto-falantes e a bateria recarregável e incluindo uma capa para o sistema de som. E eliminou a grelha, que o deixava complexo.

RADIOTOPIA

Mérito: criar uma utopia acústica. Roman Mars, idealizador de um apreciado programa de rádio e podcast sobre arquitetura e design definidos como “99% invisíveis”, mostrou ser um cavaleiro jedi do Kickstarter ao financiar quatro temporadas de seu programa. Depois disso, em 2013, ele se comprometeu a direcionar os recursos superiores a US\$ 350 mil para bancar o Radiotopia, um coletivo de programas de narrativa jornalística como o dele, que juntos tentariam modificar o futuro das rádios públicas e revolucionar o mundo do áudio. Em 2014, Mars e a PRX (Public Radio Exchange, distribuidora que trabalha com ele) lançaram uma campanha exclusiva para o Radiotopia com a meta de bancar um conjunto de programas. Arrecadou mais de US\$ 620 mil.

PROMESSAS DO CATARSE

Não é possível comparar o estágio do crowdfunding nos estados unidos com o do Brasil, porque as duas realidades são completamente diferentes em termos de acesso à internet, renda média, cultura de empreendedorismo e hábito de doação. enquanto um projeto do Kickstarter chega à casa do milhão de dólares e aos milhares de doadores, aqui um que arrecada R\$ 90 mil é considerado um grande sucesso. no entanto, nosso site de crowdfunding mais estabelecido, o catarse, também pode servir de sinalizador do que andam empreendendo e inovando por aqui, especialmente os mais jovens, mesmo com metade dos candidatos da plataforma sendo de música e cinema. talvez você se surpreenda com inovações como o mapeamento do genoma do mexilhão, as bicicletas elétricas movidas a energia eólica, os tapumes de construção civil transformados em carteiras escolares, o acervo open-source de materiais sustentáveis brasileiros, a reforma personalizada de barracos de favela. em termos de êxito, há o Mola, um kit de molas e ímãs que permite a alunos de arquitetura e engenharia estudar o comportamento de

estruturas de forma tangível –levantou r\$ 603,7 mil. entre recentes campanhas de arrecadação de fundos do catarse, selecionamos cinco já entregues, ao menos aos apoiadores, e em uso:

SUPER COOLER. geladeira que gela cervejas em apenas dois minutos.

ÓCULOS RESTUS. Óculos reciclado no conceito de upcycling, que reaproveita a serragem do processo produtivo dos outros óculos.

We CAST. App que vem revolucionar a experiência de ouvir podcasts e tem upgrades semanais.

MASMORRA DE DADOS. game em que o jogador combate monstros, sobrevive a armadilhas, acha tesouros; foi o jogo do ano segundo a ludopédia.

VOCÊ FISCAL. App que proporciona a fiscalização das urnas eletrônicas brasileiras, inseguras conforme provado por um especialista.

CHINEASY

Mérito: tornar o aprendizado de mandarim mais fácil e mais belo. Shao Lan Hsueh, empreendedora taiwanesa que vive em Londres, recebeu muitos elogios pela palestra TED que conduziu em 2013 e por transformar sua ideia (simplificar o idioma chinês em blocos de montar e componentes que facilitam o aprendizado para quem não nasceu na China) em produto. A vitoriosa campanha realizada no Kickstarter em 2013 permitiu bancar um livro, flash cards e cartões que ensinam o método Chineasy, baseado em lindas ilustrações que apresentam os caracteres mais comuns que um estudante precisa conhecer. Edições do produto já foram lançadas em vários idiomas.

SUPERIOR MOTORS RESTAURANT

Mérito: tentar recuperar uma cidade pelo estômago. Braddock, na Pensilvânia, como outras cidades metalúrgicas da região de Pittsburgh, teve seu apogeu em meados do século 20 e vive um declínio. O chef Kevin Sousa, de Pittsburgh, com o apoio de John Fetterman, prefeito de Braddock, resolveu apostar em um restaurante na cidade –que nem sequer contava com uma lanchonete. Uma das ideias era “alimentar” a população de maneiras mais significativas. O restaurante, Superior Motors, é um negócio e o hub do que Sousa define como ecossistema desenvolvido para criar empregos e oferecer formação culinária para os moradores, criar uma fazenda urbana movimentada e auxiliar a comunidade na revitalização de um trecho da Braddock Avenue. A mensagem inspiradora da iniciativa do Superior Motors convenceu mais de 2 mil apoiadores a doar mais de US\$ 300 mil para o restaurante, a ser inaugurado este ano.

RRKiDZ

Mérito: trazer de volta a série infantil de televisão Reading Rainbow. Em 2006, depois de 21 temporadas, a TV pública dos EUA PBS tirou esse seriado da programação. Em 2014, o apresentador Levar Burton reapareceu no Kickstarter com uma proposta simples: recriar o Reading Rainbow na forma de uma plataforma online e “chegar ao espectadores digitais”. Reuniu quase US\$ 5,5 milhões para sua cruzada de estímulo à leitura, dessa vez apoia

da no uso de computadores, celulares e tablets. O incrível sucesso do Reading Rainbow 2.0 garantiu a Burton o impulso para atuar justamente onde a necessidade de leitura é maior.

“Cinco milhões nos deram as condições de levar os produtos do Reading Rainbow a 7,5 mil salas de aula que não poderiam pagar”, orgulha-se.

WARHORSE STUDIOS

Mérito: conseguir trazer jogadores para o game em diferentes etapas de desenvolvimento. Os jogos constituem uma categoria em geral bem financiada no Kickstarter, mas o campeão de 2014 foi um novo estúdio tcheco, Warhorse, e seu ambicioso Kingdom Come: Deliverance. O jogo, que arrecadou quase US\$ 1,7 milhão de mais de 35 mil doadores, é uma aventura role-play altamente realista situada na Europa do século 15. Terminada a campanha no Kickstarter, a Warhorse optou por manter o relacionamento com seus novos jogadores potenciais: montou o próprio site de crowdfunding, reuniu US\$ 17 mil na primeira semana pós-Kickstarter e todos os apoiadores ganharam acesso à versão alfa. Em geral, a versão alfa é famosa por conter erros, mas a Warhorse inovou e está lançando o que chama de “versão alfa tech”, com partes quase finalizadas do jogo, atualizadas a cada dois meses, que permitem aos doadores do projeto familiarizar-se logo.

XOAB

Mérito: apostar na criação de meias de alta qualidade. Os irmãos Rick e Neil Levine não queriam ser mais uma marca de meias vendidas pela internet: eles queriam produzir os melhores pares. A complexidade da empreitada surpreendeu até a dupla, que precisou de 13 meses para arrecadar pouco menos de US\$ 100 mil na campanha do Kickstarter de 2013. “Produzimos e despachamos 336 unidades SKU, mais do que visto até então em qualquer outra iniciativa do Kickstarter. Testamos e tingimos mais de cem combinações de cores e de

fios e confeccionamos mais de 6 mil pares em nossas máquinas”, declararam os irmãos Levine. Todos os esforços resultaram em um produto confortável, durável e bonito. No ano passado, o escritório de marcas e patentes dos EUA concedeu à Xoab uma patente pela criação do design e baixo índice de falhas e, ao mesmo tempo, as meias da marca chegaram às prateleiras virtuais da Amazon.

HELLO

Mérito: desafiar o perfil das startups do Kickstarter. O Sense é um produto oposto ao Oculus Rift. A Hello, empresa criadora do monitor de sono, era uma startup constituída e apoiada por financiadores antes de recorrer ao site para criar burburinho e conseguir pedidos antecipados. Embora isso seja considerado controverso por quem acha que o Kickstarter deveria atender só quem não tem acesso a investidores, o Sense representa a maturidade da plataforma de crowdfunding como um lugar aberto a todas as formas de criatividade. Além de ter contribuído para a evolução do Kickstarter, o Sense também constitui um salto de experiência e de design em sua categoria: em vez de usar uma faixa no pulso ou instalar um smartphone sob as cobertas, o usuário utiliza um sensor ligado ao travesseiro e um “globo” que monitora ruídos e demais condições do ambiente. O objetivo é fornecer informações sobre o que pode causar dificuldades ao descanso.

Você aplica quando...

percebe que os mais jovens estão se interessando tanto por produtos que parecem antecipar o futuro (o que inclui projetos de realidade virtual e determinados games) como por ofertas nostálgicas do passado, a exemplo do programa de tV que estimula a leitura e das meias.

EQUIPE EDITORIAL

A LUTA E O RAP DE HOROWITZ

UM DOS LANÇAMENTOS MAIS EMBLEMÁTICOS DOS ÚLTIMOS TEMPOS, O LIVRO DO EMPREENDEDOR E INVESTIDOR BEN HOROWITZ, THE HARD THING ABOUT HARD THINGS, TRAZ LIÇÕES REALISTAS NA CONTRAMÃO DAS OBRAS DO GÊNERO E INSPIRA-SE NA MÚSICA NEGRA

POR

A luta. É assim que Ben Horowitz se refere aos momentos em que as coisas vão mal, muito mal, nos negócios e é preciso enfrentar a realidade. Segundo ele, são justamente as decisões tomadas durante “a luta” que separam vencedores de perdedores. Horowitz, experiente empreendedor e investidor da área de alta tecnologia no Vale do Silício, lançou em 2014 o livro *The Hard Thing About Hard Things*, indo contra a corrente geral de glorificar o empreendedor: sua visão sobre negócios não é nada glamourosa. O sucesso do texto, imediato, talvez não se deva a vender nenhuma receita de sucesso, e sim a trazer insights biográficos. Descendente de comunistas, o capitalista Horowitz se inspira na frase “a vida é luta”, de Karl Marx, para mostrar que empreendedores devem aprender a encarar os negócios como uma luta. A resenha a seguir destaca os principais aspectos do livro.

SEM FÓRMULAS DE PRATELEIRA

Segundo Horowitz, há muitos livros parecidos sobre gestão e liderança no mercado, oferecendo fórmulas de sucesso de prateleira, mas ninguém fala dos fracassos. “Faltava um livro sobre o que acontece quando todas as coisas dão errado e você tem de consertá-las”, explica.

O principal apelo de *The Hard Thing About Hard Things* não é a receita de sucesso, mas uma visão autêntica, porque baseada em uma trajetória empreendedora real. A trajetória de Horowitz compreende desde os tempos em que saiu da faculdade, nos anos 1990, até fundar em 2009, com Marc Andreessen, uma empresa de venture capital que gerencia investimentos superiores a US\$ 2,7 bilhões em mais de 240 startups –entre os investimentos bem-sucedidos feitos pela dupla estão Skype, Facebook e Twitter.

Nesse percurso, Horowitz aparece como um dos protagonistas de importantes empreendimentos e disputas, como a fase em que esteve à frente da linha de produtos de servidores de web da Netscape e precisou enfrentar o avassalador avanço da Microsoft sobre sua empresa. Um dos momentos mais intensos de sua trajetória nos negócios foi quando fundou a LoudCloud, pioneira na aplicação do conceito de computação em nuvem, em 1999.

Eram tempos de ebulição e euforia com a internet. Depois de captar sucessivos investimentos e vivenciar um crescimento veloz, veio a tormenta, com uma crise que só piorou após os atentados de 11 de setembro de 2001. Horowitz teve de sair em um longo roadshow pelos Estados Unidos em busca de investidores, na tentativa de fazer sua oferta pública inicial de ações (IPO, em inglês).

No meio dessa temporada longe da família e pressionado para salvar sua empresa, recebeu um telefonema de seu sogro avisando que sua esposa havia tido um choque anafilático e parado de respirar, mas que estava se recuperando. Segundo

Horowitz, aquilo o fez perceber que ele tinha perdido completamente o foco no que de fato importava para sua vida. Uma das principais qualidades do livro de Horowitz é justamente sua abordagem sincera sobre quão difícil é administrar uma empresa e mostrar a que tipo de pressões está sujeita uma pessoa de negócios no dia a dia profissional e pessoal.

O MAIS DIFÍCIL

Horowitz não mede palavras quando diz que a parte mais difícil para um empreendedor é manter a sanidade. “É preciso muito esforço para não ter um colapso nervoso”, comenta. A pressão que o empreendedor sofre, ao menos em um ambiente altamente concorrido como o norte-americano, é intensa. “Você começa convencendo todas as melhores pessoas que conhece a juntar-se a você, vai levantando dinheiro com aquelas que acreditam em suas ideias e então se dedica integralmente à empresa”, explica. No entanto, as coisas podem não dar certo. Aí, o que acontece? “Além de perder a confiança dessas melhores pessoas, você também não terá nenhum amigo, pois ficou o tempo todo dedicando-se aos negócios”, afirma, enfatizando a solidão do empreendedorismo.

COMPLICAÇÕES, PRESSÕES, ERROS

As experiências de Horowitz se classificam em seis: desenvolver, gerenciar, vender, comprar, investir e liderar empresas de tecnologia. Ele narra como surgiram seus insights em todas essas experiências, construindo uma visão realista das complicações e pressões que abalam empreendedores e executivos cotidianamente.

A experiência radical com a LoudCloud, que o levou a refundá-la como Opsware em 2002, parece ter sido um ponto de virada na trajetória de Horowitz. Certamente foi a fase em que ele mais aprendeu sobre como encarar “a luta”. Naquele momento, o autor vislumbrou que uma saída para evitar a falência da LoudCloud seria sair do negócio de computação em nuvem e migrar para o de software. Depois de avisar a sua equipe que seria desenvolvida uma nova linha de produtos – em um projeto denominado Oxide–, foi procurado por dois colaboradores formados pela Stanford Business School.

Na reunião, eles apresentaram quase meia centena de slides mostrando que a decisão de Horowitz era quixotesca, equivocada e completamente estúpida. Argumentaram que o projeto roubaria preciosos recursos do core business da empresa para investir em uma ideia fadada ao fracasso. O autor conta que assistiu a toda a apresentação calado e, no final, perguntou: “Eu pedi a vocês essa apresentação?”. Ele acredita que aquelas palavras marcaram sua transição de um CEO de “tempos de paz” para um CEO antipático, de “tempos de guerra”. Horowitz explica: por estar no topo da hierarquia e pelo fato de a LoudCloud já ser uma companhia aberta, ninguém além dele tinha um completo retrato da empresa e não era possível aceitar conselhos de quem não entendia todos os aspectos da situação. “Eu queria todas as informações e dados que pudesse obter, é claro, mas não precisava de recomendação sobre a direção futura da companhia.

Eram tempos de guerra”, escreve. “A empresa sobreviveria ou morreria em função da qualidade de minhas decisões, e não havia como me esquivar dessa responsabilidade.”

PESSOAS, PRODUTOS E LUCROS (NESTA ORDEM)

Um dos capítulos mais longos de *The Hard Thing About Hard Things* mostra como é importante para um CEO cuidar das pessoas, dos produtos e dos lucros, nesta ordem. Horowitz conta, por exemplo, que, para se preparar melhor para contratar sua nova equipe de executivos de vendas na Opsware, decidiu chefiar essa área interinamente. Então, sentiu na pele os pontos fortes que precisava ter em seus executivos e isso o ajudou na seleção das pessoas com as habilidades e os talentos certos.

SAIBA MAIS SOBRE BEN HOROWITZ

Origem: Ele a deve, ao menos parcialmente, à esquerda norte-americana e aos hippies. Nascido em 1966, cresceu no engajado e alternativo ambiente de Berkeley, na Califórnia (EUA), onde seu pai era editor da Ramparts, famosa revista da nova esquerda dos EUA. Seus pais eram comunistas de carteirinha. Como todo adolescente se rebela contra a família, ele se rebelou contra a esquerda.

Formação: Gradou-se em ciência da computação pela Columbia University, de Nova York, e fez mestrado na mesma área na University of California em Los Angeles (Ucla).

Carreira: Seu primeiro emprego foi como engenheiro da Silicon Graphics International. Na Netscape, chegou à posição de vice-presidente e, com sua incorporação pela America OnLine (AOL), ocupou a vice-presidência de e-commerce da AOL. Em 1999, resolveu não trabalhar mais para os outros. Em parceria com Marc Andreessen, colega da Netscape, fundou a LoudCloud, empresa pioneira em computação em nuvem, depois refundada como Opsware e vendida para a HP por US\$ 1,65 bilhão, e, mais tarde, a Andreessen Horowitz, companhia de venture capital especializada em startups de alta tecnologia, que desde seu surgimento já levantou mais de US\$ 4 bilhões.

A IMPORTÂNCIA DA CONTRAMÃO

Muitas das histórias contadas pelo autor mostram atitudes que vão na contramão dos

lugares-comuns da liderança e que desafiam o que é consenso entre consultores. Por exemplo, você já ouviu a máxima de que “um funcionário não deve levar a seu superior um problema sem uma proposta de solução junto”, certo? Para ele, esse tipo de pensamento é absurdo; só encoraja o colaborador a encobrir os problemas que não consegue resolver.

RESUMO EM RAP

Fã da música negra norte-americana, Horowitz usa seus versos como insights em vários capítulos do livro, de I Will Survive, de Gloria Gaynor, a Stronger, de Kanye west. Sua odisséia pessoal com a Opsware, por exemplo, é sintetizada nos versos de On the Next One, do rapper Jay-z:

**A resenha é da redação de
HSM Management.**

“Eu sigo adiante, na única direção, não posso temer falhar na busca da perfeição”.

CADÊ AS INOVAÇÕES DA ÁGUA?

A CALIFÓRNIA, QUE É O CENTRO NERVOSO DA ECONOMIA GLOBALIZADA, TAMBÉM VIVE UMA CRISE DE FALTA DE ÁGUA; TRATA-SE DE UM PROBLEMA MUNDIAL. O ESTADO INVESTE EM DESSALINIZAÇÃO, MAS FEITA DE MODO ANTIQUADO; OS INOVADORES NÃO DESENVOLVEM NOVAS TECNOLOGIAS

POR JON GERTNER

Vale a leitura porque...

... mostra que o problema da falta de água não é exclusividade brasileira e pode ser visto como uma confirmação da mudança climática. ... explica que não há soluções revolucionárias em desenvolvimento no mundo; a maioria das tecnologias ainda é de dessalinização. ... evidencia que os empreendedores e investidores não se interessam pela área. ... deixa claro, pela comparação internacional, que o Brasil tenta resolver seus problemas de água de forma tímida.

Na Califórnia, a preocupação com a água talvez tenha começado em janeiro de 2014, quando o governador Jerry Brown disse: “Ou cortamos o consumo de água em 20% ou

enfrentaremos consequências terríveis”. Ou quem sabe foi em agosto, quando a cidade californiana de East Porterville literalmente secou, forçando o estado a levar água em caminhões aos moradores para que pudessem ter água na descarga de seus vasos sanitários.

Também pode ter sido em setembro, quando um estudo científico observou que o pior ainda estava por vir: uma seca épica que, disse um pesquisador, poderia ser “pior do que qualquer coisa vista nos últimos 2 mil anos” da humanidade. [E ainda pode ser citado um fato de março de 2015, quando o cientista sênior do laboratório de propulsão a jato da Nasa Jay Famiglietti, especializado em água, divulgou publicamente que, desde 2011, a Califórnia perdeu algo como 14,8 trilhões de litros de água estocada por ano, todos os anos, e tem apenas mais 12 meses de água em seus reservatórios.]

Qualquer que seja o início escolhido para esta história, há uma unanimidade: a água pôs a saúde da Califórnia em risco. A incensada cultura tecnológica do estado é capaz de muita coisa, assim como sua população socialmente engajada, mas eles ainda não conseguem fazer chover. A pergunta é: com esse estímulo atual, a Califórnia não poderia inovar e resolver o problema da água para o mundo [incluindo o Brasil]?

ÁGUA DO MAR, MAS...

A Califórnia está tentando inovar e o ponto de partida escolhido para isso é aproveitar a água do mar, que cobre 97% do planeta. Está em construção, ao norte de San Diego, uma gigantesca usina de dessalinização. Trata-se de uma estrutura que puxará a água do oceano Pacífico, retirará seu sal por filtração e depois bombeará a água limpa resultante pelos canos municipais para uso dos moradores. A usina de

Carlsbad, como é conhecida, custará US\$ 1 bilhão e já teve suas obras aceleradas ante as informações sobre a seca; prevê-se que esteja pronta no final deste ano. Demorou, é fato.

Seu (alto) custo foi debatido durante dez anos, assim como seu (grande) consumo de energia e seu impacto ambiental (potencialmente elevado). Mas, quando finalmente estiver funcionando, Carlsbad produzirá 189 milhões de litros de água limpa por dia, a maior usina de dessalinização da América do Norte. Mais ainda, Carlsbad vai demonstrar algo de vital importância não só para toda a Califórnia, como para norte-americanos do Sul e do Sudoeste, que também estão sofrendo com secas devastadoras: pela primeira vez em décadas, uma substancial nova fonte de água potável será adicionada a um sistema que se esvazia a cada ano que passa. Só que Carlsbad não chegará nem perto de matar a sede dos californianos, não enquanto a mudança climática continuar a ameaçar secar seus reservatórios de água. A projeção de a usina abastecer cerca de 7% da água potável de San Diego equivale a algumas gotas no balde –e gotas bem caras. Isso põe uma mosca atrás da orelha dos californianos: com tanta água oceânica em volta, por que não há melhores tecnologias para resolver o problema?

TECNOLOGIAS SUPERADAS

Existem duas tecnologias consagradas de dessalinização. Uma é copiada do planeta Terra, que funciona como uma grande usina de dessalinização: a água doce evapora dos oceanos, o vapor se reúne nas nuvens e cai como chuva ou neve, que são coletadas em reservatórios ou voltam para o mar. (Os oceanos são salgados, na verdade, porque a água da chuva se combinou com minerais da terra e caiu sobre o mar por centenas de milhões de anos.) Durante décadas, engenheiros construíram usinas capazes de aquecer grandes piscinas de

água salgada para que a água doce evaporasse e fosse direcionada a um reservatório central. Muitas dessas usinas ainda existem, especialmente no Oriente Médio, que se valeu da dessalinização por bastante tempo.

A outra tecnologia de dessalinização remonta ao início dos anos 1960, quando alguns cientistas da University of California em Los Angeles (Ucla) criaram um tipo de filtro – ou membrana, como é conhecido no mercado– que viabiliza um novo processo de dessalinização: a osmose reversa, ou OR para abreviar. Com a OR, essencialmente, a água do mar passou a ser bombeada através da membrana a uma pressão em torno de 15 vezes maior do que sai da torneira de sua casa. O que passa para o outro lado é água doce; o que não passa é o sal, que é desviado e reencaminhado ao oceano. Nos últimos 50 anos, sistemas de OR se tornaram peça-chave do negócio da água. Eles estão sendo usados em grandes usinas de água salgada do tipo Carlsbad –e também em usinas convencionais de tratamento de água, em iates e submarinos. Têm sido fundamentais para setores que exigem água excepcionalmente pura para o processo produtivo, como o farmacêutico e o de alta tecnologia.

NO BRASIL, AS INDÚSTRIAS LIDERAM OS AVANÇOS

Dessalinizar a água do mar, um processo caro, não passa pela cabeça dos brasileiros. Afinal, o Brasil compartilha, com Argentina, Uruguai e Paraguai, o maior reservatório subterrâneo de água doce do mundo, o Aquífero Guarani, descoberto nos anos 1950. Com um volume de água superior ao de todos os rios do planeta somados, esse aquífero seria suficiente para abastecer a população mundial inteira por dez anos. Ele ainda é virtualmente inexplorado, contudo, e, assim, não impediu que a seca afetasse severamente o estado mais rico do Brasil, São Paulo.

O problema começa a ser atacado, por enquanto, não com inovações tecnológicas na “produção” de água, mas com medidas de consumo –tanto o uso eficiente do recurso como seu reúso. E as empresas têm papel fundamental nisso. Elas respondem por 94% do consumo da água brasileira (22% pelas indústrias e 72% pela irrigação do agronegócio); só 6% cabem às pessoas.

As indústrias estão mais adiantadas, buscando eficiência no uso da água na produção. Um dos setores que se destacam no País nessa questão de eficiência é, sem dúvida, o de bebidas. A Coca-Cola Brasil, por exemplo, investiu em tecnologias que lhe permitiram reduzir o volume da água consumida na fabricação dos produtos. Hoje, a companhia gasta 1,9 litro de água para cada litro de refrigerante ou suco produzido, menos da metade do que era há dez anos, e a meta é chegar a 1,5 litro. Outro caso é o da Ambev.

Enquanto a média mundial das cervejarias é de 5 litros de água para produzir 1 litro de cerveja, o índice da empresa é de 3,34 litros de água para 1 litro da bebida. Empresas industriais também vêm dando atenção ao monitoramento da qualidade dos efluentes produzidos para dar condições para o reúso da água.

Afinal, essa é a principal ferramenta utilizada pelas empresas para minimizar o consumo. Uma terceira iniciativa observada nas companhias tem sido a de contribuir para conservar nossas bacias hidrográficas a fim de manter a qualidade da água disponível. “Com a preservação da bacia, é possível tratar a água a baixo custo. É o uso do ‘software’ da natureza para fazer o sistema funcionar com água bruta de boa qualidade, mantendo as áreas alagadas e também a vegetação”, diz José Galizia Tundisi, presidente do Instituto Internacional de Ecologia e especialista em água.

“É do interesse das empresas a gestão da água; nela há componentes econômicos cruciais para o desempenho”, comenta. Ao menos em termos de reúso, as empresas estão muito mais à frente do que o poder público, segundo Edson Nour, professor da Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). O especialista explica que muitas já levam em conta as bacias hidrográficas antes de estabelecer suas plantas industriais em uma região. Exemplo disso, conforme ele, é a Refinaria de Paulínia, que avalia o caminho que a água percorre no processo produtivo para não coletar líquido além do necessário. O professor da Unicamp cita também a Astra, empresa de materiais de construção de Jundiaí (SP), cuja planta industrial foi planejada para coletar água de chuva, reservá-la, tratá-la e usá-la na produção, minimizando o consumo da rede concessionária. “Nas plantas novas, as empresas já

fazem isso”, ressalta Nour. Na opinião do especialista, o reúso só não é mais avançado entre as indústrias por falta de legislação, o que as obriga a criar padrões internos para cada processo que instalarem. No entanto, ele alerta que, na gestão dos recursos hídricos e nos programas de combate ao desperdício, as empresas poderiam investir bem mais.

Por Christye Cantero, colaboradora de HSM Management

A membrana OR é agora uma commodity que custa cerca de 1 dólar por cerca de 30 centímetros. “Ela retira 99,8% do sal da água marinha e dura cinco anos ou, em alguns casos, dez”, diz Tom Pankratz, veterano do setor e analista de dessalinização. “Deve haver algumas pequenas melhorias a caminho, mas não vamos conseguir baratear muito, em minha opinião.” Essa nada mais é do que uma forma suave de dizer que a OR é uma “tecnologia madura”. E “madura” é um adjetivo que funciona como repelente para empreendedores e investidores de risco da Califórnia.

DESINTERESSE EM INOVAR

Recentemente, jornais da Califórnia desafiaram empreendedores como Elon Musk a investir no jogo da dessalinização. No entanto, a água parece ser uma tecnologia especializada que não desperta o interesse da maioria desses rebeldes ricos. Eles preferem se concentrar

na perspectiva inebriante de uma startup que melhore a tecnologia existente em, digamos, dez vezes. Tom Davis, que administra o Center for Inland Desalination Systems na

University of Texas de El Paso, diz que a tendência agora é criar filtros de grafeno, um novo material maravilhosamente rígido [veja HSM Management

nº 106]. Entretanto, ele argumenta que isso não é tão revolucionário como deveria. A explicação para não ser? Melhorar sistemas de água, assim como substituir energias ou sistemas de transporte, é difícil porque as tecnologias existentes estão bem estabelecidas demais, o que torna antieconômico lançar algo novo ou arriscado.

INICIATIVAS EM CURSO

Uma nova ideia no negócio da água, na abordagem de dessalinização, é a osmose avançada. Várias startups dos EUA, mais notavelmente a Oasys Water, de Boston, e a californiana Trevi Systems, estão na vanguarda dessa tecnologia. Em vez de fazer a água salgada passar por uma membrana, ela permite que as propriedades físicas naturais da água separem seus sais sem que haja um processo de alta pressão. A vantagem desse processo é que ele usaria menos energia e seria mais barato. Há dois problemas, porém.

A osmose avançada ainda está sendo ajustada em usinas pequenas e experimentais, como aquela em que a Trevi está envolvida nos Emirados Árabes Unidos. Então, mesmo que funcione, poderá levar anos antes de ser implementada amplamente. E um estudo recente do Massachusetts Institute of Technology (MIT) colocou em dúvida a questão da economia de energia. A revolução pode vir também de mudanças nos componentes internos dos sistemas de dessalinização e não só no processo em si. Uma companhia dinamarquesa, a Aquaporin, começou a fabricar membranas que imitam a função do rim humano, com resultados empolgantes.

Localizada em um edifício novo e reluzente ao lado da University of Copenhagen, a empresa foi criada em 2005, liderada pelo jovem cientista dinamarquês Peter Holme Jensen. Essas membranas parecem finas folhas de papel branco, com cobertura brilhante, e podem ser usadas em sistemas que usam tanto a osmose reversa convencional como a avançada.

Segundo Jensen, uma pessoa pode urinar pela membrana e beber o que sai do outro lado sem medo. (As membranas serão testadas pela Nasa como forma de reciclar a água utilizada no espaço.) Talvez os custos da dessalinização sejam reduzidos em 15% com as novas membranas. Isso seria transformador em um setor tão pouco afeito a mudanças. Como diz Jensen, se a indústria da água fosse a indústria farmacêutica, é como se ela não tivesse lançado nenhum remédio novo em 30 anos. E, dado o conservadorismo geral, pode levar anos até que essa tecnologia tenha grande impacto, o que não resolveria os problemas imediatos de água da Califórnia [ou de São Paulo].

CONTRA A DESSALINIZAÇÃO

Nem todos creem que a dessalinização seja a melhor solução para as regiões que estão “secando”. Por exemplo, Heather Cooley, do Pacific Institute, com sede em Oakland, crê que usinas desse tipo são caras e podem rapidamente perder importância se as situações de seca abrandarem ou as pessoas se habituarem a consumir muito menos. “Tende a haver um risco na construção de usinas de dessalinização”, explica ele, acrescentando que problemas de capacidade ociosa já aconteceram ao menos na Flórida e na Austrália. Existe também a possibilidade de os canos que sugam a água, ou a descarga supersalgada resultante do processo de dessalinização, impactarem significativamente populações de

peixes. Por enquanto, contudo, não há outras perspectivas à vista na Califórnia. Especialistas como Pankratz veem a dessalinização como o caminho inevitável.

Você aplica quando...

... muda seus padrões de planejamento estratégico de longo prazo para esse recurso. ... pratica gestão de recursos hídricos. ... reduz o desperdício.

JON GERTNER

A reportagem é de Jon Gertner, colaborador da revista Fast Company.

UM PUXÃO DE ORELHA

CONFORME O TEMPO PASSA, EMPRESAS E EMPREENDEDORES VÃO SE ESQUECENDO DO VALOR DO PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL; ELE TEM DE SER SEMPRE A PRIMEIRA OPÇÃO À MESA

POR LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES

E streamamos este espaço para falar de educação executiva, que é a nossa praia. Elegi um assunto que acho urgente as empresas abordarem: seu modo de inovar. Sei que você, gestor, já leu tudo o que podia sobre o inovador processo da startup enxuta, a lean startup, desenvolvido por Steve Blank e Eric Ries, e seu MVP, sigla em inglês de produto mínimo viável –nesta revista, inclusive.

Estou quase certo de que você achou incrível a combinação que os dois fizeram, em um mesmo pacote, de ideias e ferramentas de marketing, tecnologia e gestão, e a ousadia deles em transformar uma metodologia pensada originalmente para startups de tecnologia em um método aplicável a qualquer empresa. O ciclo construir-medir-aprender que Blank e Ries propuseram representou talvez uma epifania em sua vida, assim como a permanente interação com os usuários a fim de testar diferentes hipóteses para encaixar novidades no mercado. No entanto, na hora de colocar um produto ou serviço novo no mercado, você faz... um plano de negócios tradicional.

Na hora H, você pede à equipe que deixe o produto ou serviço redondinho, perfeito para ser consumido. Você se apoia em pesquisa de mercado, em grupos focais, em projeções de crescimento e em sua experiência ou intuição –e sente-se

com o dever cumprido. Você continua a usar o método antigo. Eu lhe pergunto: por quê? Sei que construir pontes entre a teoria e a prática é trabalhoso, porque envolve muitas pessoas e suas concepções.

Mas será que você acreditou de verdade na lean startup? Porque quem acredita vai à luta. Um dos problemas é o raciocínio convencional em que os gestores foram treinados, segundo o qual o método MVP não deveria funcionar. Porém a vida real mostra que funciona –e muito bem! Outro problema talvez seja o fato de que o conceito de produto mínimo viável vem sendo confundido, por muitos dos que dizem aplicá-lo, com uma versão do produto com funcionalidades mais simples para ser entregue mais rápido. Não é essa a proposta; usar o mínimo de capital no projeto não é igual a fazer algo baratinho.

Um terceiro problema é que o MVP também tem sido interpretado erroneamente como um teste de protótipo ou conceito. Ele não foi concebido apenas para responder a questões técnicas ou sobre o design do produto! Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio e proporcionar o aprendizado sobre isso. E o mais importante, que talvez poucos tenham entendido, é que o MVP deve ser um vetor da criação da cultura de experimentação na empresa.

Lembre-se sempre: nos últimos anos, muitas ideias brilhantes sucumbiram no mercado por consumirem trabalho incansável sem nenhuma validação de seu valor e de suas possibilidades de crescer e se converter em um negócio sustentável. Perdão pelo puxão de orelha, mas esqueça o que fazia e comece a usar o MVP já.

LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES

É professor e diretor da HSM Performance, atua como conselheiro de empresas e tem experiência executiva no desenvolvimento e implementação de modelos de gestão. Nos últimos dez anos, tem sido professor e consultor nas áreas de planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional.