

REVISTA
hsm

EDIÇÃO 112

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

ÍNDICE

1. **NÃO ADIANTA JURAR O UBER DE MORTE**

2. **CONTAGEM REGRESSIVA COM ELLEN LANGER**

3. **O FUTURO PRÓXIMO DOS VEÍCULOS AUTÔNOMOS**

4. **POR QUE ELAS FALHAM NA GESTÃO DE CRISES?**

5. **PARA ELEVAR O QD DA SUA EMPRESA**

6. **X-MEN DA VIDA REAL INSPIRAM INOVAÇÕES**

7. **EM BUSCA DO PITCH PERFEITO**

8. **CLUBE DO ZERO, UM NEGÓCIO FOCADO EM RESTRIÇÕES**

9. **O MARKETING MUDOU. SUA STARTUP JÁ SE TOCOU?**

10. **A FASE I FOI COMPLETADA**

11. **OS DESAFIOS DA FASE 2**

12. **O AVATAR "GRANDE EMPRESA"**

13. **JOSELY, UM EMPREENDEDOR PERMANENTE**

14. **OS UBERCAPITALISTAS ESTÃO CHEGANDO**

15. **A STARTUP "SECRETA" DE OBAMA**

16. **SER GENEROSO É INOVADOR**

17. **O LÍDER DOS SONHOS DOS JOVENS - 2015**

18. **RODOVIAS FOCAM AS PESSOAS**

19. **CONVOQUE SEUS SOLDADOS PARA A GUERRA EM VEZ DE DEMITI-LOS**

20. **A ARTE DA SUBTRAÇÃO**

21. **FUSÃO ANTIAQUISIÇÃO**

22. **A CHAVE É O APOIO AOS CLIENTES**

23. **AGÊNCIA CRIA UM JUNIOR BOARD**

24. **CARTÃO PRA QUÊ?**

25. **20 ANOS EM 2**

26. **SURFAR E MERGULHAR**

27. **COMO ENXERGAR MAIS ALÉM**

28. **NO FIO DA NAVALHA**

NÃO ADIANTA JURAR O UBER DE MORTE

POR JOSÉ SALIBI NETO

Eu não li a Divina Comédia, do Dante Aleghieri, admito, mas li sobre ela, como tantos de nós fizemos. E lembro que, em determinado trecho, para seguir adiante em sua jornada, Dante tem de enfrentar três feras que lhe parecem monstruosas: o leopardo, o leão e a loba. O Dossiê desta edição eu li, na expectativa de saber se e quando chegaremos a ter unicórnios entre nossas startups.

O que descobri é que a jornada está bem melhor do que imaginávamos, com um ecossistema já funcional, mas também que há três feras a serem enfrentadas agora. Primeiro pensei: “Não bastam o custo Brasil e a crise, ainda tem isso”. Depois entendi que a crise tende a ajudar nosso empreendedorismo inovador, como aconteceu em outros países, e que, se as empresas estabelecidas forem parceiras, dará tudo certo. Como deu certo para Dante em sua jornada; ele passou à posteridade.

Não deixe de conferir o Dossiê, portanto, e leia também a reportagem sobre a economia compartilhada. Por exemplo, recentemente soube da existência da empresa londrina Zopa, plataforma pela qual as pessoas emprestam dinheiro umas às outras sem a mediação de bancos. A Zopa fez sentido com as explicações de Robin Chase contidas nestas páginas, assim como o Uber e afins. Tudo é compartilhamento de capacidade ociosa. Entendi que essa economia não é moda passageira, não vai acabar.

O Uber não vai acabar. Não há lei ou táxi que o fará acabar. Se acabar a empresa Uber, outra, parecida, surgirá. Os princípios econômicos é que estão mudando, como nossa matéria explica bem, e é melhor entendermos isso rápido do que devagar. Comece já a investigar que capacidade ociosa você tem em sua empresa. (Também não acho que a velha economia do táxi vá acabar, viu?! As duas economias coexistirão e, para a sorte dos consumidores, competirão.) A matéria da economia compartilhada e o dossiê das startups ainda deixam claro que nós não podemos ter uma abordagem estreita de só pensar na crise brasileira. Há uma crise bem maior em andamento, a de paradigma. Embora não use compulsivamente a palavra “crise”, HSM Management mostra o tempo todo como responder às duas crises, com medidas muito práticas. (Confira o julgamento do pitch perfeito, a arte da subtração, o aprendizado do surfe e do mergulho, os cases Arteris, Gnatus-Dabi Atlante, Clube do Zero, Baram, Junior Board...) Por fim, quero concordar com nosso colunista Pedro Mandelli quando ele dá um recado ao líder: “Convoque seus soldados para a guerra”. Convoque, sim. Nós, da HSM, lutaremos cada batalha a seu lado.

JOSÉ SALIBI NETO

cofundador e CKo da HSM

CONTAGEM REGRESSIVA COM ELLEN LANGER

A PSICÓLOGA NORTE-AMERICANA QUE ESTUDA O CONCEITO DE MINDFULNESS HÁ MAIS DE 35 ANOS GARANTE: “O LÍDER INOVADOR É AQUELE QUE NÃO SENTE VERGONHA DE ADMITIR QUE NÃO SABE”

POR TICIANA WERNECK

Mindfulness é meditação?

Não! É a capacidade de notar coisas novas. Quando você está pronto para notar o novo a sua volta, percebe que tudo muda o tempo todo, entendendo que a vida é feita de momentos. automaticamente esse entendimento o coloca no presente. você se engaja. E, ao perceber o novo, também consegue juntar mais subsídios para ser inovador. Para isso, é essencial você partir do pressuposto de que não sabe as coisas. “achar que sabe” é uma ilusão perigosa; impede a pessoa de encontrar alternativas e de aproveitar oportunidades. Em consciência plena, você ainda entende que o comportamento das pessoas muda de acordo com o contexto e por isso julga menos. Suas relações interpessoais melhoram. você se torna um líder mais interessado no outro e receptivo e é percebido assim pelos demais.

O mindfulness é como viajar para um lugar pela primeira vez? Como alcançar esse estado no escritório em que se está todo dia?

Nas viagens, tudo é novidade, tudo merece atenção. Por quê? Porque aceitamos o “poder da incerteza”; ele naturalmente nos conecta com as coisas. Temos de ter a mesma abordagem em um ambiente conhecido, o que exige concentração.

Uma pessoa pode estar em consciência plena e ser multitarefa ao mesmo tempo?

Sim. Fizemos estudos em que as pessoas exerciam várias tarefas complementares ao mesmo tempo e notamos que elas não se distraíam com as novas informações que fornecíamos, e sim as usavam para melhorar a performance na tarefa principal. Mas as tarefas têm de ser percebidas como similares; se forem muito diferentes, é provável que ocorra o oposto.

Como se manter em consciência plena diante de interrupções e crises?

Por que um stand-up é engraçado? Porque você mantém sua cabeça no palco o tempo inteiro, sem se distrair. Você se envolve com as piadas e ri delas porque o surpreendem com finais diferentes do imaginado – a vantagem da incerteza. Você tem de se forçar a agir da mesma forma diante das interrupções. Ponha seu trabalho no palco.

Como explorar o “poder da incerteza”?

Diga e repita: “Eu não sei”. Quando reconhece que não sabe, você não se coloca acima dos outros, enxergando o tema sob os pontos de vista deles. O que virá dessa troca é sempre incerto, e essa é a motivação para concentrar-se e descobrir coisas permanentemente.

Saiba mais sobre Ellen Langer

Quem é: Professora de psicologia da Harvard university e “mãe” do conceito de mindfulness, ou consciência plena.

Diferencial: Foi a primeira professora a assumir o departamento de psicologia de Harvard; escreveu 11 livros sobre consciência plena.

TICIANA WERNECK

O FUTURO PRÓXIMO DOS VEÍCULOS AUTÔNOMOS

O DESENVOLVIMENTO DOS VAS, CARROS SEM MOTORISTA, REDEFINIRÁ A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA. VOCÊ ESTÁ PREPARADO? EQUIPES DA MCKINSEY FAZEM UM EXERCÍCIO DE FUTUROLOGIA PARA SABER COMO ELES AFETARÃO EMPRESAS E CONSUMIDORES

POR

- Uso empresarial sai na frente.

Antes de 2020, carros sem motorista não chegarão aos consumidores finais, mas serão uma realidade em ambientes controlados, como mineração e agricultura. Até 2040, caminhões deverão ser os primeiros a se deslocar sozinhos por vias públicas; já há protótipos e algoritmos em desenvolvimento. No longo prazo, fretes comerciais automatizados poderão incluir tanto veículos de entregas como drones automatizados.

2 - Montadoras enfrentam o desafio de vários modos.

A indústria automobilística de todo o mundo deve divulgar sua posição sobre esses veículos nos próximos dois ou três anos, mas espera-se que: (a) empresas estabelecidas tenham uma abordagem incremental dos

VAs; (b) estreantes agressivas, vindas de outros setores e com arquiteturas “radicalmente novas”, foquem o segmento de clientes “mobilidade acessível” para ganhar volume e

sustentar modelos de negócio paralelos; (c) seguidoras ágeis, com legados técnicos e comerciais significativos, invistam em pesquisa à espera de que os custos das tecnologias principais caiam; (d) algumas empresas optem por não aderir a esse mercado, ao menos em curto e médio prazos.

3 - Surgem novos modelos de mobilidade.

Enquanto as indústrias desenvolvem os veículos autônomos, inovações de mobilidade e transporte se avolumam, como as opções de compartilhamento de veículos e aplicativos como Uber e 99Taxis.

4 - O cenário dos serviços automotivos muda.

Depois de 2040, consumidores começarão a adotar os VAs, o que fortalecerá as oficinas e prestadoras de serviços ligadas aos fabricantes, já que estes é que dominarão a nova tecnologia. Serviços independentes perderão tração.

5 - Seguradoras alteram o modelo de negócio.

A cobertura das seguradoras de automóveis sempre foi feita em cima dos erros humanos. Com veículos sem condutor, seu foco pode passar a ser o dos fabricantes de automóveis, em função de falhas técnicas de seus produtos.

6 - Moldam-se novas cadeias de fornecimento.

Os VAs ajudarão a otimizar as cadeias de fornecimento e a logística das indústrias, em combinação com tecnologias inteligentes que poderão reduzir os custos do trabalho e, ao mesmo tempo, impulsionar a produtividade.

7 - Os motoristas têm mais tempo.

Quando os VAs finalmente forem o principal meio de transporte das pessoas (não se sabe quando), calcula-se que o tempo de percurso médio destas cairá cerca de 50 minutos por

dia. As pessoas tenderão a usar o tempo recuperado com trabalho ou lazer, e isso moverá a economia. Aliás, mesmo dentro do carro, as pessoas moverão a economia: se ficarem usando a internet, por exemplo, poderão gerar, em receita de mídia digital, bilhões de dólares por ano.

8 - Otimiza-se o estacionamento.

Os VAs poderão reduzir o espaço necessário para estacionar, devido à capacidade de manobrar sozinho e ao fato de não precisarem abrir as portas para passageiros na vaga (passageiros descem antes).

9 - Reduzem-se os acidentes.

Os acidentes automobilísticos estão entre as maiores causas de morte em vários países. Os VAs potencialmente reduziriam em 90% o risco de acidentes.

10 - Robótica dá um salto.

A ampla penetração dos VAs acelerará o desenvolvimento da robótica para o consumidor final (incluindo os robôs humanoides), uma vez que as duas finalidades compartilham muitas tecnologias, como sensoriamento remoto avançado, GPS, reconhecimento de imagem e inteligência artificial avançada.

POR QUE ELAS FALHAM NA GESTÃO DE CRISES?

RECALL DA MARCA MAGGI NA ÍNDIA MOSTRA QUE EMPRESAS NEM SEMPRE APLICAM AS REGRAS-CHAVE, EM ESPECIAL NOS MERCADOS EMERGENTES

POR

As empresas continuam a tropeçar na gestão de suas crises, mesmo multinacionais imensas, estruturadas e bem-intencionadas. por quê? os gestores não dominam as cinco medidas básicas?

1. Admitir rapidamente que existe um problema e que ele precisa ser examinado com cuidado.
2. Dedicar tempo para conhecer os fatos.
3. Não negar o envolvimento/responsabilidade da empresa.
4. Não subestimar a magnitude do problema.
5. comprometer-se a realizar uma avaliação rápida, mas completa.

Sim, mas recentemente gestores da Nestlé esqueceram-se delas na Índia. sua marca Maggi – de temperos e de alimentos de preparo rápido – viu-se em maus lençóis depois que a agência equivalente a nossa Anvisa no estado de Uttar pradesh denunciou a existência de níveis excessivos de chumbo e glutamato monossódico em uma amostra de macarrão instantâneo.

A denúncia ocorreu em 30 de abril último, mas a resposta da multinacional só veio em 5 de junho, quando, em um recall, seu macarrão foi retirado do mercado, com prejuízo avaliado em Us\$ 45 milhões em gastos com logística e destruição. A empresa levou mais de um mês, por exemplo, só para acionar a mídia local e contratar uma agência de gestão de crises, mesmo respondendo por 60% das vendas de macarrão instantâneo. A demora vai contra a medida número 1 da lista.

No entanto, para John kimberly, professor de gestão e empreendedorismo da Wharton, escola de negócios da University of pennsylvania, a Nestlé indiana também cometeu o erro número 4, ao subestimar a magnitude do problema.

É compreensível que as empresas tentem minimizar sua culpa em casos como esse, explica kimberly, só que o erro voltará a assombrá-las, ainda mais em tempos de mídias sociais. s. Raghunath, professor de estratégia do indian institute of Management Bangalore, identifica um terceiro erro, que foge à lista das cinco medidas de gestão de crises citada: a múlti suíça não seguiu os padrões de segurança suíços, atendo-se à regulação indiana, que é falha, como ocorre em muitos mercados emergentes. o fato de diferenciar padrões pode explicar, segundo ele, por que algumas multinacionais acabam sendo encaradas como vilãs nos países em desenvolvimento.

PARA ELEVAR O QD DA SUA EMPRESA

EM UMA PESQUISA COM 150 COMPANHIAS GLOBAIS, A CONSULTORIA MCKINSEY CONSEGUIU MAPEAR OS QUATRO PONTOS QUE PODEM AJUDAR SUA ORGANIZAÇÃO A ELEVAR SUA CAPACIDADE DIGITAL

POR

Escolher a melhor estratégia digital.

Isso implica, em primeiro lugar, entender qual o significado de “digital” para sua empresa.

- O segundo passo é desenvolver uma estratégia digital coerente e integrada com a estratégia corporativa geral.
- Definir o escopo é preciso, respondendo a três perguntas cruciais: Onde aparecerão as principais oportunidades e ameaças digitais?
- Com que rapidez e em que escala a ruptura digital ocorrerá em seu segmento?
- Qual o melhor modo de abraçar essas oportunidades proativamente e realocar recursos para longe das ameaças?
- Definir muito bem a resposta à terceira pergunta é essencial. Pode ser:

- Uma ruptura em pequena escala de seu próprio modelo de negócio para entrar em um novo espaço ou redefinir um existente.
- Entrar logo na onda e conseguir captar algum valor criado por uma evolução do setor.
- Realocar recursos (de maneira agressiva) de bens ameaçados digitalmente para outros mais interessantes digitalmente.
- Estimular a eficácia de modelos de negócio existentes com o digital.

2. Escalar as habilidades.

Para o sucesso digital, há habilidades-chave. Quem tem o melhor desempenho se destaca por envolver clientes digitalmente e melhorar seu desempenho de custos em quatro áreas.

- Tomada de decisão baseada em dados
- Capacidade de conexão entre a marca e seus clientes
- Automação dos processos industriais e de serviços
- Capacidade de resposta rápida da área de TI, para garantir que os projetos sejam testados e corrigidos a tempo, quando há erros

3. Criar uma cultura mais rápida e ágil.

Para compensar as habilidades que lhes faltam, as empresas podem infundir em suas culturas tradicionais quatro elementos: velocidade, flexibilidade, orientação externa e

capacidade de aprender. Para isso, algumas abordagens possíveis são o estímulo à colaboração interna, maior apetite para o risco e a disposição de testar, errar e aprender.

4. Investir na organização e no talento.

Além de estratégia, habilidades e cultura, as maiores empresas digitais usam práticas coerentes em termos de talentos, processos e estrutura:

- Bons talentos no nível intermediário, com treinamento constante
- Monitoramento em tempo real da comunicação digital
- Estruturas não tradicionais, associadas ao modelo de negócio tradicional

Seu QD começará a aumentar; viva e verás.

X-MEN DA VIDA REAL INSPIRAM INOVAÇÕES

EMPRESAS FARMACÊUTICAS DESENVOLVEM
TRATAMENTOS PROMISSORES AO ESTUDAR
MUTAÇÕES GENÉTICAS EXISTENTES

POR

Em 2010, um professor de medicina da Leiden University, da Holanda, visitou uma comunidade isolada onde grande parte da população tinha crânio e ossos absurdamente grandes. Ele perguntou, em uma reunião do conselho de cidadãos na prefeitura, se alguém já tinha sido atropelado por um carro.

Um homem levantou a mão e contou: "Eu estava atravessando a rua com meu irmão e um Mercedes me atingiu, não tive tempo de escapar". O professor quis saber o que aconteceu e o atropelado respondeu, rindo: "Você devia ter visto como ficou o Mercedes". Os ossos do sujeito, de tão resistentes, não apenas não se quebraram com a batida, como amassaram a lataria do carro.

Parece um superpoder de um personagem da saga X-Men, da Marvel Comics, porém se trata de uma mutação genética conhecida como esclerosteose, bastante rara.

Causa muitos problemas aos poucos que a carregam, mas atrai cada vez mais interesse da indústria farmacêutica. A mimetização de uma mutação genética pode ser um modo inovador de tratar certas doenças e, como conta a publicação Bloomberg BusinessWeek, as empresas farmacêuticas já estão

de olho nessa possibilidade. Talvez se esconda aí um verdadeiro “oceano azul”, como é chamado o mercado sem concorrência.

ASSIM NASCEM AS INOVAÇÕES

A farma Amgen já fez uma descoberta ao estudar mutantes da vida real: é a falta de determinada proteína que estimula o crescimento ósseo. Assim, subtraí-la serve, por exemplo, para combater a osteoporose. Em um de seus testes, embarcou no ônibus espacial da nasa 30 camundongos – metade recebeu a droga, metade não.

Após 13 dias, os injetados haviam ganhado densidade óssea e o grupo controle estava bem fraco. novos testes devem ter seus resultados conhecidos no início de 2016. Se tudo funcionar como se espera, o faturamento da Amgen pode aumentar em até US\$ 2 bilhões por ano.

Outra mutação investigada é a insensibilidade à dor, que permite que as pessoas andem sobre o fogo ou se cortem com uma faca sem sentir nada. A Xenon Pharmaceuticals, pequena empresa de biotecnologia canadense, estuda-a há mais de dez anos e conseguiu rastrear o gene responsável pela mutação. no ano passado, associou-se à gigante Genentech (que pertence à Roche), e as pesquisas aceleraram.

Em cinco anos a Xenon/Genentech deve criar uma categoria de analgésicos 100% nova, superando os problemas causados por opioides (que viciam) e por drogas anti-inflamatórias como ibuprofeno (ineficazes contra certas dores). Assim nascem as inovações. Como nascerá a sua?

EM BUSCA DO PITCH PERFEITO

OS EMPREENDEDORES ESTÃO APRENDENDO A VENDER SEU NEGÓCIO AOS INVESTIDORES EM APRESENTAÇÕES ULTRARRÁPIDAS; APRENDA VOCÊ TAMBÉM, COM A ANÁLISE DE QUATRO CASOS REAIS

POR S. LUIZ

Seu negócio precisa de capital e, por acaso, aquele concorrido investidor acaba de entrar no elevador. É uma chance única. Mas você tem de vender a ideia nos exíguos segundos que dura a viagem do térreo ao décimo andar, que ele apertou. Se você já preparou um elevador pitch para abordá-lo, suas chances de conseguir o dinheiro aumentam. Se não... Vender a ideia de um negócio em apenas uma viagem de elevador é a essência do elevador pitch, ou simplesmente pitch, técnica de apresentação que possibilita condensar os principais pontos de um empreendimento em minutos.

Ela é utilizada para captar a atenção de investidores e também para ampliar a rede de contatos, conquistar novos parceiros ou clientes e até mesmo conseguir emprego. Não vale mais só para encontros em elevadores ou ocasiões fortuitas. eventos são promovidos para que empreendedores, principalmente de startups, apresentem seus negócios em até dez minutos a investidores. entre os eventos que acontecem todo ano, há o Google for entrepreneurs Demo Day, nos estados Unidos, e o Demo Brasil, com edições regionais e nacionais.

DESENVOLVENDO UM PITCH

como iniciar conversa tão séria com alguém que não o conhece em um encontro fortuito?

para Chris Westfall, consultor especializado em pitches, o ponto de partida deve ser informal, algo que qualquer um espere ouvir em um papo de elevador. Por exemplo, algo que tenha sido notícia recentemente e que de alguma forma sirva de “gancho” para falar do negócio da empresa. A ideia é manter a informalidade, mas fazê-lo de modo tão condensado requer planejamento. As cinco diretrizes mais importantes para isso são:

- 1. Focar o que você faz e não o que você é.**
- 2. Ser interessante sem deixar de ser autêntico.**
- 3. Repetir informações-chave a fim de fixá-las.**
- 4. Concentrar-se naquilo que importa.**
- 5. Estabelecer um segundo encontro com o interlocutor.**

para preparar um pitch eficiente e que fique na ponta da língua sempre, há algumas regras essenciais, aprimoradas em competições de pitching que se fazem nos Estados Unidos. Segundo o Annual MIT GSW Elevator Pitch Training and Competition, os componentes fundamentais de um pitch são:

- Introdução: mostra o que seu negócio faz.
- Gancho: apresenta qual é o problema ou a oportunidade detectados.
- Solução: revela como seu negócio soluciona o problema ou aproveita a oportunidade.

- Proposta de valor: demonstra que valor sua solução cria.
- Conexão: estabelece um contato buscando um novo encontro para desenvolver a negociação.

tudo isso deve ser apresentado em poucos minutos, em um discurso com um conteúdo entre 150 e 300 palavras. Pedro Waengertner, fundador da aceleradora de startups Aceleratech, ressalta que um pitch não precisa ser um “show”.

“ele tem de dar conta dos dados básicos de maneira informativa, clara e condensada, sem trazer overdose de informações.” Waengertner chama a atenção especialmente para o início e o fim. Na introdução, é importante destacar a equipe e mostrar o que ela já fez, e, no fim, deve haver uma recapitulação resumida de tudo.

os 3 juízes

Pedro Waengertner é cofundador da Aceleratech, aceleradora de startups. Em dois anos de atividade, teve 36 empresas aceleradas, com valuation aumentado de três a cinco vezes, e trabalha com um portfólio que fatura R\$ 10 milhões. É publicitário com especialização em marketing.

Martino Bagini é sócio da Astella investimentos, empresa de venture capital que já investiu mais de R\$ 15 milhões em cerca de 20 empresas e planeja investir R\$ 50 milhões nos próximos cinco anos ao ritmo de quatro investimentos por ano. Bagini tem mais de 15 anos de experiência em desenvolver negócios digitais.

Daniel Ibri é executivo-chefe de operações (cOO) da Acelera partners, rede de aceleradoras lançada pela Brasil Aceleradora de start-Ups (Fip) e pela Microsoft Ventures, com recursos de R\$ 15 milhões para apoio a startups. Formado em administração de empresas, tem experiência como consultor em gestão e em fusões e aquisições.

A AVALIAÇÃO CEGA

Com o objetivo de ilustrar o que um pitch deve conter essencialmente e como ele é avaliado por investidores experientes, HSM Management submeteu quatro pitches ao crivo de um grupo de especialistas com larga experiência com startups e empreendimentos inovadores. Os pitches apresentados são baseados em empreendimentos reais, nacionais e estrangeiros. Apenas as situações e os nomes das

empresas e das inovações foram trocados, para garantir uma avaliação cega. os avaliadores adotaram os seguintes critérios em seus julgamentos:

- se a apresentação foi completa e sucinta, condensando as informações essenciais à avaliação do negócio (até a precisão no uso das palavras faladas importa);
- se a apresentação deixou claro o que a empresa faz e sua posição no mercado atualmente;
- se a apresentação evidenciou que há uma oportunidade muito boa a explorar no mercado em que a nova empresa atua;
- se a apresentação deixou patente como o empreendedor consegue ganhar dinheiro;
- se a apresentação despertou o interesse para uma segunda conversa.

Vale observar que, em uma apresentação real e ao vivo, outros critérios, intangíveis, também têm peso, segundo Waengertner, como a paixão demonstrada pelo empreendedor e seu carisma. Aqui não é possível avaliar esses aspectos.

PITCH 1

Um casal de fundadores de uma startup de aplicativo para malhação encontra conhecido investidor-anjo no balcão da lanchonete da academia de ginástica, logo após o treino.

“o treino estava puxado, hein?! Gostamos muito de fazer exercícios, mas eles parecem entediantes para muita gente, não? Sabe que foi pensando nisso que criamos uma empresa com uma equipe de professores de educação física cuja especialidade é coreografar as danças dos filmes de

Bollywood? para quebrar essa monotonia dos treinos, desenvolvemos um sistema de treinamento físico baseado nas coreografias do cinema indiano, fazendo com que as pessoas queimem tantas calorias quanto em uma aula de aeróbica e ao mesmo tempo aprendam coreografias novas. Nossa proposta é, a uma taxa mensal, fornecer aos instrutores de academias e personal trainers vídeos de treinamentos, programas de aulas, recursos de marketing, oportunidades de emprego e um fórum de discussões por meio de uma plataforma de e-learning. Acreditamos que as pessoas vão gostar de treinar com instrutores certificados que ao mesmo

tempo ensinam coreografias do cinema, como aquelas do filme Quem Quer Ser um Milionário?. Se você tiver interesse em investir nesse projeto, podemos marcar um encontro para apresentarmos nosso plano de negócios.”

COMENTÁRIOS

Pedro waengertner, da Aceleratech

Antes de abordar um investidor potencial, é preciso certificar-se se há clima para fazer isso. O casal se certificou? Não sei. Muitas vezes o investidor quer relaxar na academia de ginástica e não falar de trabalho, e a abordagem é vista como inconveniente. É importante também falar de números potenciais, para que o investidor entenda o tamanho da oportunidade. por último, eu não diria “se você tiver interesse em investir”, e sim “se você tiver interesse em saber mais sobre o projeto, podemos marcar uma reunião”.

Martino Bagini, da Astella Investimentos:

Parece-me oportunista no sentido de estar diretamente ligado a uma necessidade real (dos fundadores), o que não necessariamente representa uma grande oportunidade. fiquei com a sensação de ser um mercado limitado e, portanto, um teto baixo para o tamanho do negócio.

Daniel Ibri, da Acelera Partners:

O fim do treino não me parece o melhor momento para o investidor prestar atenção aos detalhes do negócio. eles deveriam apenas chamar sua atenção para marcar uma nova conversa. há muitos detalhes para algo tão informal e rápido. A primeira abordagem deve ser mais direta e apenas despertar o interesse para algum diferencial. o modelo de negócio não precisa ser abordado nessa primeira interação, por exemplo. Ao final, o casal deveria ter falado em “interesse no negócio” e não em “interesse em investir nesse projeto”.

PITCH 2

Um empreendedor de plataforma de financiamento B2B para micro e pequenas empresas apresenta-se em evento que reúne startups e potenciais investidores.

“Como financiar pequenas empresas e negócios recém-fundados com a menor taxa de juros possível? As micro e pequenas empresas, que são parte essencial da economia, têm enorme dificuldade de obter empréstimos bancários a taxas razoáveis.

Nossa empresa desenvolveu uma plataforma de financiamento para pequenos negócios que põe os empreendedores em contato direto com investidores. Somos uma equipe de militares veteranos que sabem que a chave do sucesso em nossas missões é o ato de juntar e compartilhar recursos.

criamos uma plataforma em que os donos dos negócios fazem uma solicitação online de empréstimo diretamente a investidores. cada investidor decide com quanto quer participar no empréstimo e com qual taxa de juros.

A plataforma seleciona então as ofertas com as menores taxas para compor o empréstimo. Procuramos fazer com que os financiamentos ocorram entre empreendimentos e investidores que tenham afinidades. Quando se compartilham os mesmos interesses, os custos caem e a confiança entre os envolvidos sobe. estamos iniciando uma rodada de investimentos buscando captação de recursos para essa solução, que vai bancar a próxima geração de empresas do país.”

COMENTÁRIOS

Waengertner:

Um dos pontos positivos foi mencionar o background do time, militares veteranos. Mas faltou mostrar mais conhecimento situacional. por exemplo: quantos dos empréstimos do país hoje são para micro e pequenas empresas e qual é o tamanho da oportunidade? faltou também dizer onde a empresa está. Números de tração são importantes para mostrar que não é só ideia, e sim algo que já saiu do papel. comentários como “estamos crescendo x% ao mês” ou “já viabilizamos x reais em empréstimos” ajudam nisso. Por fim, um ponto que não ficou claro é a concorrência: quem está fazendo isso hoje no mercado e como se sai?

Bagini:

A plataforma desenvolvida poderia ajudar o mercado como catalisador mais do que ser um grande negócio em si. Juros baixos e microempresas ou startups não combinam. Não há mistério: microempresas e startups têm alta taxa de mortalidade. A montagem de portfólio não é opcional. A plataforma poderia ter como lógica a captação de dinheiro em troca de participações e não de rendimentos em juros. Mudaria da água para o vinho.

Ibri:

o empreendedor precisa explicar melhor por que financiar os pequenos negócios com a menor taxa possível é relevante. Seria importante ele ter definido o que são “afinidades”. eu me pergunto como fazer isso via plataforma e como garantir que não reduza a escalabilidade do negócio.

Não está explicado o modelo de negócio, como a plataforma vai se remunerar com esse serviço, que é fundamental. fala-se em “solução que vai bancar a próxima geração de empresas”, mas e o investidor do negócio, o que ganha com isso? o investidor do negócio poderia agir como um investidor-emprestador.

Por que ele não faria apenas o empréstimo via plataforma ganhando juros, em vez de investir no negócio como um todo? Acho que, para o investidor, está muito pouco apelativo e convincente.

PITCH 3

Um empreendedor de startup de biotecnologia faz apresentação geral em evento que reúne startups e potenciais investidores.

“Somos uma startup de biotecnologia que desenvolveu e patenteou uma tecnologia revolucionária para solucionar os casos de desidratação. Usamos a nanotecnologia para encapsular o sal em nanopartículas no soro. os benefícios são: melhor sabor, maior absorção de água pelo organismo e rápida hidratação. esse processo já conta com a aprovação da agência reguladora.

Planejamos lançar nosso primeiro produto voltado para crianças, que estão no grupo de mais alto risco de desidratação causada por diarreia. estimamos atuar em um mercado inicial de r\$ 500 milhões e capturar 30% dele nos próximos cinco anos, com uma margem de 70%. Se você está sedento por um grande investimento com usando alto impacto social, somos a escolha perfeita.

COMENTÁRIOS

Waengertner:

Pitches de empresas de biotecnologia têm a vantagem de despertar a curiosidade. os investidores geralmente querem saber mais, até porque existem poucas empresas nesse segmento. porém os investidores também sabem que o que mais existe são pessoas que detêm determinada tecnologia, mas não sabem como comercializá-la. Quando o empreendedor fala que vai lançar um produto voltado para crianças, sem nenhum tipo de contexto, fica-se com uma percepção de fraca visão de mercado, por exemplo. Sabemos que quem compra não são as crianças. o que pensam os pais? capturar 30% de um mercado não é tarefa fácil. É preciso muito estudo e investimento para um ganho tão rápido. Qual é a estratégia para isso?

Bagini:

Parece um negócio interessante, com vários desdobramentos potenciais. o mercado inicial apontado parece subestimado (deve ser bem maior), e o market share pretendido, grande demais (pelo menos muito agressivo para ser capturado em cinco anos). Agora, o negócio em si desperta curiosidade, por associar saúde e nanotecnologia.

Ibri:

O começo está ótimo, pois define o mercado e coloca ênfase na patente, que gera uma excelente vantagem competitiva. foi muito bem também ao citar que já está aprovado na agência reguladora. Mas o problema que será atacado não está bem definido: seria o sabor ou a absorção? pode ser os dois, mas qual deles é o principal? como há muitos anos a mesma mistura é usada, não está claro se resolver esses pontos realmente é uma grande oportunidade de mercado que agregue algum valor. o pitch também definiu bem o foco, mas falta elaborar como (e quanto) o produto vai conseguir reduzir o risco desse grupo de consumidores e com base em quais premissas foi estimado esse mercado. falta o empreendedor explicar um pouco melhor como vai lidar com a questão do impacto social versus resultado financeiro.

Fatos e números

Em parceria com o professor Tom Eisenmann, da Harvard Business School, a empresa de software DocSend estudou mais de 200 pitches de startups que conseguiram levantar cerca de US\$ 360 milhões. Identificaram-se as características que facilitaram a captação de dinheiro. Confira as quatro principais:

- A média de duração dos pitches mais bem-sucedidos foi de 3 minutos e 44 segundos.
- Em média, cada empresa precisou de 40 encontros com investidores ao longo de 12 semanas para fechar uma rodada de investimentos.
- Os dez slides mais recomendados a serem apresentados aos investidores são: (1) a razão de existir da empresa, (2) a oportunidade ou o problema identificado, (3) a solução, (4) o timing, (5) o tamanho do mercado, (6) o produto, (7) a equipe, (8) o modelo de negócio, (9) os concorrentes e (10) os dados financeiros.
- Os investidores se detêm por mais tempo em finanças, concorrência e equipe, segundo o estudo.

PITCH 4

O fundador de uma startup de aplicativo de transporte coletivo senta-se ao lado de CEO de fundo de venture capital na plateia de uma palestra internacional, cinco minutos antes de ela começar.

“Puxa, quase não consigo chegar a tempo para assistir a essa palestra. O trânsito está um caos e eu tive de vir de ônibus. Você acredita? Minha sorte é que eu usei este aplicativo. Foi

minha startup que o desenvolveu. Ele gamefica o uso do transporte coletivo.

O desafio é pegar o ônibus menos lotado indicado pelo jogo e o prêmio são créditos. os usuários interagem com o aplicativo escaneando o interior dos veículos e abastecendo a base de dados com informações sobre trajeto, hora do embarque, hora do desembarque. com essa base de dados, fornecemos relatórios para os gestores do transporte coletivo e também oferecemos serviços de comércio, lazer e entretenimento para seus usuários em função do trajeto e do horário. É um mercado de milhões de reais!”

COMENTÁRIOS

Waengertner:

A ideia de abordar um investidor em uma palestra é interessante. Se o empreendedor reconheceu esse investidor, presumo que tenha feito o dever de casa para entender qual tipo de empresa ele procura. De qualquer forma, esse é um contexto em que a abordagem pode funcionar, desde que não soe muito falsa.

Aplicativos são extremamente difíceis de monetizar. o usuário precisa baixar primeiro, gratuitamente, e usar com frequência para que aumentem as chances de monetização. Quando um empreendedor me apresenta uma ideia de aplicativo, eu quase sempre o aconselho a me procurar quando tiver alguma tração, pois é nessa fase que conseguimos ver a real capacidade do empreendedor de resolver desafios.

Nesse caso, o empreendedor já está com o aplicativo com alguma tração. Se já tem dados suficientes para otimizar uma rota de ônibus, provavelmente já tem um número grande de

downloads e engajamento. então, eu incluiria esses dados no pitch. Números sempre impressionam e provocam interesse, em especial em apps.

Bagini:

Interessante o gancho, mas o pitch é fraco no geral: modelo de negócio pouco claro e pouco escalável. falta citar os concorrentes, que são vários, de sistemas de rastreamento existentes a redes de publicidade que ocupam o transporte público (e suas estações) com telas. o setor passa pelo poder público, o que pode criar barreiras a vantagens comparativas (não mencionadas).

Ibri:

Entre os quatro, esse teve os pontos mais interessantes. o empreendedor iniciou a conversa usando um problema real, do trânsito, comum a todos, e já mostrou o aplicativo como a solução que o “salvou”. o produto foi muito bem explicado de forma direta e sucinta, assim como o modo de monetizá-lo. o tamanho do mercado (“de milhões de reais”) chamou a atenção. Mas faltou o “call to action”. o empreendedor terminou e não pediu nada ao investidor, como uma segunda conversa.

Você aplica quando...

... prepara seu pitch com foco nos cinco elementos essenciais: introdução, solução, gancho, proposta de valor, conexão. ... incorpora o que os investidores brasileiros esperam, desde uma apresentação completa e sucinta até ter o interesse despertado para uma segunda conversa.

S. LUIZ

CLUBE DO ZERO, UM NEGÓCIO FOCADO EM RESTRIÇÕES

O EMPREENDIMENTO GAÚCHO, COM MODELO DE NEGÓCIO POR ASSINATURA, ENTREGA CAIXINHAS COM PRODUTOS ZERO PARA OS CLIENTES E FAZ AÇÃO DE BRANDING PARA OS FORNECEDORES

POR SANDRA REGINA DA SILVA

No Brasil, cerca de 12 milhões de pessoas são diabéticas, número maior que a população total de alguns países, como Grécia, Portugal e Bélgica. Mais que isso, 80 milhões de pessoas têm algum grau de intolerância a lactose. Para finalizar, mais de 2 milhões sentem dificuldade de digerir glúten.

Três ex-executivos queriam empreender e a pesquisa que revelou o potencial desse mercado de restrição alimentar levou-os a montar o Clube do Zero em Porto Alegre (RS) um ano atrás. Qual seria o modelo de negócio? Optaram por solução similar à da Wine.com. “Queríamos ter um relacionamento de longo prazo com os clientes e a assinatura nos proporciona isso”, explica Daniel Walfrid, um dos sócios.

Os clientes fazem uma assinatura e todo mês recebem um kit de produtos dietéticos em caixinhas coloridas, em que cada cor representa um tipo de restrição alimentar. A empresa não foi formatada do dia para a noite. Primeiro, os sócios aprofundaram-se nas restrições, conversando com

profissionais da área de saúde. Então, segmentaram os produtos zero em três: zero açúcar, zero lactose e zero glúten. Em seguida, por 30 dias, cada um testou uma das três linhas. Resultado: logo no primeiro mês, em abril de 2014, o Clube do Zero conquistou 110 assinantes, por meio de amigos de amigos e das redes sociais.

Para o cliente, o apelo é conveniência e preço. Conveniência, porque ele não precisa se preocupar em ler as letras miúdas dos rótulos para verificar se não há o elemento proibido de ser consumido e também porque os produtos variam todo mês. Preço, porque, se comprados avulsos, os mesmos produtos tendem a ser mais caros, superando os R\$ 59,90 da assinatura mensal. “Em nosso primeiro aniversário, o valor do conteúdo, se comprado no supermercado, ultrapassava os R\$ 100,00”, compara o empresário.

PRIMEIRA EXPANSÃO

Os assinantes começaram a ter ideias e sugeri-las, e logo o Clube do Zero criava, em seis meses, mais duas segmentações: (1) zero lactose e zero glúten juntos, para os que têm intolerância à proteína encontrada no leite e ao carboidrato do trigo, da cevada e do centeio, e (2) mix zero, mistura das demais opções, para quem faz dieta não restritiva ou visa a boa forma. Um desafio particular foi a busca de fornecedores. “Foi um verdadeiro garimpo, já que a gama de produtos zero glúten e zero lactose disponível é menor”, conta Walfrid. A seleção, validada por um nutricionista, contém cerca de 80% de produtos nacionais e 20% de importados.

DIFERENCIAL

Para competir com o varejo, o Clube do Zero mantém uma estratégia agressiva de negociação direta com fabricantes como a alemã Schär, que produz na Itália produtos sem glúten. A empresa consegue barganhar o preço, além de comprar em escala e com frequência. Também faz degustação e branding para os fornecedores parceiros. Estes sabem que ali atingem o consumidor certo. “Quando fazem uma ação de degustação no ponto de venda, esses fornecedores não necessariamente encontram seu público-alvo”, explica Walfrid.

O parceiro ainda pode formular dez perguntas sobre o produto degustado para os assinantes. As respostas são tabuladas pelo Clube do Zero e devolvidas. E há o branding com a exposição da marca estampada na caixa do kit e na revista com matérias, dicas e receitas que o Clube do Zero distribui para assinantes e seguidores das redes sociais – atualmente mais de 82 mil entre instagram e Facebook.

FUTURO

A expectativa do Clube do Zero, que consumiu investimentos de R\$ 100 mil de recursos próprios dos três sócios em sua criação, é ter pelo menos 3 mil assinantes até o final deste ano – hoje são 1,3 mil. O aumento da base é catalisado pela parceria com nutricionistas e blogueiras, para que entendam o modelo de negócio e o recomendem, e impulsionado pelo trabalho de divulgação da assessoria de imprensa, fundamental para a construção de credibilidade.

E, no curto prazo, novas parcerias devem sustentar o avanço, agora estabelecidas com academias e com departamentos de recursos humanos de empresas, que podem fornecer para seus colaboradores uma opção mais saudável de cesta de Natal, por exemplo. Sem data prevista ainda, a empresa pretende montar um e-commerce para vender os produtos avulsos, para o que

já existe demanda. “O e-commerce pede uma logística completamente diferente, que é a urgência de entrega, por isso estamos sendo cautelosos”, observa Walfrid.

O marketing também começa a entrar nos planos. Por exemplo, no final deste ano, a startup apoiará a corrida em prol dos diabéticos que acontecerá em Porto Alegre. Faz bem à consciência e divulga a marca. A equipe do Clube do Zero continua magra. Ali atuam dez pessoas, incluindo os três sócios – Walfrid responde por comunicação e Ti, outro cuida da expansão e gestão de atendimento, e o terceiro é responsável pelas finanças e negociações. E no período de pico mensal na logística, quando se embalam e despacham as caixas? Seis extras ajudam, mas todos põem as mãos na massa.

SANDRA REGINA DA
SILVA

O MARKETING MUDOU. SUA STARTUP JÁ SE TOCOU?

USUÁRIOS MUTANTES OBRIGAM STARTUPS A PENSAR EM MARKETING DESDE O BERÇO, ESPECIALMENTE MARKETING DE CONTEÚDO

POR DIEGO GOMES

Usuários ávidos por conhecimento influenciam, cada vez mais, o modo de fazer marketing hoje e, por tabela, o modo de as novas empresas crescerem. Alguns empreendedores se tocaram disso e estão se beneficiando, mas a maioria ainda não sabe a oportunidade que vem perdendo. Quer recuperar-se? Seleciono algumas tendências que ajudam a entender melhor como anda o marketing de conteúdo aqui no Brasil, identificadas na pesquisa Marketing de Conteúdo no Brasil em 2015. Aproveite!

O CENÁRIO JÁ MUDOU MESMO

Por que sobrecarregar a caixa de mensagens dos usuários com spam e publicidade não dá resultados? Porque os usuários querem receber conteúdo com qualidade, ter um relacionamento mais personalizado, entender que não são apenas mais um número para a empresa. Isso é que faz o marketing de conteúdo ganhar grandes proporções. Nos EUA, cerca de 93% das organizações já usam as estratégias de marketing de conteúdo, segundo o Content Marketing Institute. Em escala menor, aqui no Brasil esse percentual gira em torno de 69%.

NA PRÁTICA

Como fazer? O primeiro passo é montar uma equipe que possa produzir o conteúdo. Eu sei; não é fácil manter profissionais dedicados só ao marketing em empresas iniciantes e pequenas, mas aliar mão de obra interna a produção de conteúdo terceirizado pode ser ótima alternativa. Segundo a pesquisa, aliás, combinar equipe interna com serviço terceirizado é o melhor caminho; empresas que fazem isso se consideram mais bem-sucedidas em 69% dos casos.

RESULTADOS MANDAM

Quanto a produção de conteúdo custará? De acordo com a pesquisa mencionada, 70% das empresas investem até 24% de seu orçamento total em marketing de conteúdo, mas esse valor pode variar de acordo com as estratégias que vão ser implementadas. No entanto, aquelas que investem mais de 25% consideram-se mais bem-sucedidas. O melhor ao planejar o orçamento de produção de conteúdo é fazer com que corresponda de fato às necessidades de sua empresa – nada mais, nada menos. E tão relevante quanto planejar é mensurar o retorno sobre o investimento. A pesquisa aponta que 82% das organizações que medem o ROI se consideram mais bem-sucedidas. Por quê? Empresas que medem resultados de suas ações conseguem direcionar melhor os próximos investimentos em marketing de conteúdo, tornando-se, com isso, mais bem-sucedidas. Antes de você, empreendedor, reclamar, saiba que não é tão difícil assim medir o ROI.

É MAIS FÁCIL

DIEGO GOMES

É fundador da Rock Content. Apaixonado por startups, vendas, empreendedorismo e marketing de conteúdo, mantém o blog Webholic.

Toda empresa precisa estar atenta às mudanças do marketing para poder melhorar seu desempenho, ninguém vai negar isso. O que se nega, às vezes, é que as mais novas tenham condições de investir em marketing. Pois elas têm condições. E devem fazê-lo. Aliás, para as mais novas, isso é muito mais fácil que para as já estabelecidas. As vantagens são muitas. Você está pronto para começar?

A FASE I FOI COMPLETADA

OS DEZ PRIMEIROS DESAFIOS FORAM VENCIDOS PELO BRASIL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS E O ECOSSISTEMA DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR ESTÁ MONTADO NO PAÍS

POR S. LUIZ

No Brasil, de cada 250 a 350 startups que apresentam seus projetos, uma consegue aprovação do investidor e recebe aporte de recursos. É uma “peneira” similar à de países onde a indústria do empreendedorismo está bem enraizada, como os Estados Unidos. Lá, segundo dados da Angel Capital Association, uma de cada 400 startups obtém o dinheiro. Essa taxa de investimento põe número em um fenômeno relevante: o oba-oba em torno das startups nos últimos dez anos não foi mero modismo.

Segundo fontes diversas ouvidas por HSM Management, formamos nesse período um ecossistema de empreendedorismo inovador, que permite ao País entrar na segunda fase desse esforço – a de gerar mais e maiores startups, e com pretensões globais. Foi como aconteceu no Vale do Silício, no final dos anos 1980 e na década de 1990, quando o capital de risco finalizou um ecossistema que já existia com players como empreendedores, a Stanford University etc.

Ou como se viu em Israel na década de 2000, quando a grande demanda militar por inovação completou o quebra-cabeça. A irônica e boa notícia é que essa transição de fases coincide com uma crise econômica. Muitas startups de sucesso surgiram em momentos de crise, como Facebook e Airbnb.

“Crise significa um mundo de possibilidades para as startups crescerem”, avalia Pedro Waengertner, cofundador da aceleradora de startups Aceleratech.

A explicação é dada por Sérgio Soares, diretor do Instituto Senai de Inovação: “Aumenta a expectativa de que os produtos gerados pelas startups possam ser usados pelas indústrias para aumentar sua eficiência e competitividade”. Prova disso é a I.Systems, startup que desenvolveu um software capaz de reduzir a variação e os custos de processos industriais. Seu programa é utilizado com sucesso por empresas que precisam elevar a competitividade em setores como metais e mineração, cimento, papel e celulose, química, açúcar e álcool e alimentos e bebidas.

Mesmo com as dimensões continentais do Brasil, as startups vêm se espalhando. Vítor Andrade, gestor do Programa Start-Up Brasil, afirma que as 162 startups nacionais apoiadas nos últimos dois anos pelo programa estão em 17 estados. “A disseminação é clara. Surgem comunidades empreendedoras em toda parte, de Florianópolis a Manaus, no Jaraqui Valley; muitos governos e entidades locais lançam programas específicos para seus empreendedores; há eventos em várias capitais e no interior”, diz ele. HSM Management elenca a seguir os dez fatores que comprovariam a construção do ecossistema do empreendedorismo inovador no Brasil e o preparam para a segunda fase.

1. EMPREENDEDORES EXPERIENTES

O perfil do empreendedor brasileiro não é mais o mesmo. “Surgiu uma onda de empreendedores por escolha, não por necessidade, formada principalmente por pessoas jovens, recém-graduadas”, afirma Martino Bagini, sócio da Astella Investimentos. “Também vemos empreendedores orgulhosos de construir o próprio negócio, que preteriram carreiras

estáveis de executivos para se arriscar na construção de empresas”, complementa Fábio Bruggioni, CEO da e.Bricks Digital. E o melhor: as experiências acumuladas pelos empreendedores (e seus fracassos) os tornam mais fortes candidatos ao êxito.

2. BONS EXEMPLOS DE STARTUPS

Você já deve ter ouvido falar de Tallis Gomes, da Easy Taxi, que em três anos já atua em mais de 30 países e virou sinônimo de redução de custos para grandes corporações. Ou de José Eduardo Mendes, do Hotel Urbano, que aproveitou a ascensão do turismo nas classes C e D para criar um gigante de vendas para viajantes.

Ou ainda dos irmãos Rodrigo e Marcelo Cartacho, fundadores da Sympla, de gestão de ingressos para eventos pequenos e médios, que romperam a barreira regional e atendiam milhares de cidades em todo o Brasil com menos de dois anos de operação. Se os bons modelos são vitais para a cultura do empreendedorismo inovador, há no Brasil dezenas de casos de startups bem-sucedidas, que geram ganhos para seus empreendedores e investidores. Essas três ainda pertencem aos fundadores, mas outras já trocaram de mãos e até fizeram IPO (abertura de capital na bolsa de valores).

Por exemplo, as empresas de melhoramento genético e biotecnologia de cana-de-açúcar CanaVialis e Alellyx surgiram em 2002 e em 2008 foram vendidas para a Monsanto por R\$ 616 milhões. A Tivit, de outsourcing de tecnologia, criada em 2002, abriu capital na Bovespa em 2009, captando R\$ 660 milhões, e, no ano seguinte, teve 54% de seu capital adquirido pelo fundo norte-americano Apex Partners por cerca de R\$ 900 milhões. E estamos falando de todo o Brasil. A catarinense

Contaazul, que surgiu em 2011 com o nome ÁgilerP, é a aposta da revista Forbes como a primeira startup brasileira que atingirá o valor de uS\$ 1 bilhão.

A gaúcha radiopharmacus, que elabora produtos para o mercado de medicina nuclear, é a primeira indústria farmacêutica privada nacional adequada às atividades de produção, distribuição e comercialização de radiofármacos. O low profile de algumas dessas empresas é, muitas vezes, estratégia para se protegerem da concorrência, porém os bons exemplos existem, sim, e em número cada vez maior.

3. INVESTIDORES-ANJO EM MASSA

Os investidores-anjo, que investem em negócios quando estes ainda são meras ideias, já viraram um conceito pop no Brasil. Em um país no qual quem tinha dinheiro sobrando tradicionalmente investia em imóveis, o valor aportado por essas pessoas físicas em startups cresceu 51% entre 2011 e 2014, conforme levantamento da associação de fomento Anjos do Brasil.

A previsão para 2015 mostra que o crescimento pode ser ainda maior, saltando de cerca de R\$ 700 milhões em 2014 para R\$ 1,4 bilhão este ano. É claro que, nos Estados Unidos, o bolo é superior. Em 2014, segundo dados do Center for Venture Research, da University of New Hampshire, os investidores gastaram cerca de US\$ 24 bilhões. E também são 320 mil investidores ali, ante 7 mil aqui. No entanto, se for levada em consideração a diferença de tamanho das duas economias e a relação de ambas com riscos, o montante já é significativo no Brasil.

Para Jonas Gomes, sócio da Bozano Investimentos e head de sua área de private equity, há ainda uma vantagem na seletividade: o investimento dos investidores-anjo é de muito

boa qualidade, pois vem de pessoas que foram empreendedoras e conhecem bem o ambiente de empreender no País. Estudo conjunto da Anjos do Brasil e da Fundação Getulio Vargas (FGV) confirma a análise.

Quase 50% dos investidores-anjo brasileiros são empreendedores e 23%, executivos. Um sinal alentador no Brasil é que a crise não tem afugentado o investidor-anjo. Segundo o estudo da Anjos do Brasil/FGV, cerca de 54% dos anjos delas pretendem manter ou aumentar o investimento até 2016. O investidor-anjo, tido como muito inocente até pouco tempo atrás, tem amadurecido também, de acordo com os especialistas, o que faz com que ele tenha maior relevância no ecossistema. À massa dos investidores-anjo somam-se 25 fundos ativos investindo em startups em estágio inicial, segundo a Astella Investimentos.

4. CAPITAL + GESTÃO

Sabe-se que muitos fundos de investimento dos Estados Unidos incorporam empreendedores a suas estruturas. “Eles criaram nos fundos a figura do empreendedor em residência, tanto para ajudar o gestor do fundo a gerir as empresas em que ele está investindo como para fazer novos empreendimentos”, conta Gomes, da Bozano. Pois, no Brasil, isso também está acontecendo, e a residência ainda serve para treinar os empreendedores a empreender.

“O capital no Brasil está cada vez mais inteligente; os investidores-anjo ajudam na gestão da startup”, afirma Gomes. Isso significa que o aporte que os investidores fazem nos empreendimentos não é só de dinheiro. “Entra o que chamamos de capital empreendedor, que envolve não apenas dinheiro, mas também capacidade de gestão; é uma postura de agir como um parceiro do empreendedor na formação da empresa”, explica Christian de Castro, consultor especializado

em venture capital. Isso é bem mais relevante do que se imagina, porque normalmente o fundador da startup tem de ser um faz-tudo: desenvolve o produto, faz a gestão financeira, cuida do marketing e das vendas, e outras tantas atividades.

Ele não tem com quem trocar ideias. “Alguns fundos colocam seus membros como executivos interinos nas startups, ajudando a capacitar os empreendedores”, diz Castro. Entre os fundos voltados para as empresas em estágio inicial, a Astella Investimentos age dessa maneira, segundo Martino Bagini, seu sócio.

Outro sinal de inteligência é a coopetição já estabelecida entre os investidores, competindo e cooperando ao mesmo tempo. Acaba havendo um ganha-ganha: a startup tem capital e ajuda gerencial de vários fundos e os fundos reduzem riscos e custos. “As equipes dos fundos são muito caras, em função de seu nível de qualificação; então, ao trabalharem em parceria, os fundos otimizam a utilização desses profissionais”, explica Castro.

Exemplo de coopetição é a vista na Ventrrix, startup de telemedicina, cujo recente aporte de R\$ 5 milhões foi feito pelo fundo Criatec II mais o Fundo de Inovação Paulista. A Ventrrix desenvolveu um sistema chamado Cardiofit, que permite, com a transmissão dos dados pela internet, reduzir custos e tempo na realização de exames cardiológicos e na emissão de laudos.

A coopetição tem ocorrido também entre investidores brasileiros e internacionais, segundo Gabriel Perez, sócio-gestor do Fundo Pitanga. O investimento na empresa de microssatélites Satellogic, por exemplo, foi realizado pelo Fundo Pitanga em conjunto com o braço de investimentos da empresa de tecnologia chinesa Tencent.

5. AUTOCONHECIMENTO

Os empreendedores já entenderam que suas startups não são empresas grandes em escala pequena e, assim, perceberam que demandam um tipo de gestão diferente daquela das organizações tradicionais. “não dá para pegar as teorias de Peter drucker e aplicar em uma startup”, afirma Jonas Gomes, sócio da Bozano investimentos e head de private equity. esse autoconhecimento faz toda a diferença. Por enquanto, sai Peter drucker como “guru” e entra em cena eric ries, com todo o seu conhecimento sobre a startup enxuta (lean).

Quando uma empresa tradicional começa, seja de consultoria, metalurgia, logística ou qualquer outro setor bem estabelecido, as chances de sobreviver nos primeiros anos são boas. Já para a startup, mesmo que receba investimento, ela tem chances muito pequenas de passar do primeiro ano, porque normalmente introduz algo novo, não testado e de alto risco. ela é uma empresa-laboratório, que usa as vantagens do capital barato, das tecnologias acessíveis e da internet para seus experimentos. mas, se conseguir passar no crivo, ela pode ganhar escala rápida e mundialmente.

Outro sinal de autoconhecimento é que toda startup reconhece, além de ries, o economista Joseph Schumpeter como seu “guru”, pois é o conceito de destruição criadora que justifica esse formato de negócio.

E as startups? A maioria vê vantagem na intromissão. “Regras como indicar o gestor financeiro fortalecem a gestão das startups”, diz Guilherme Junqueira, gerente-executivo da Associação Brasileira de Startups (ABStartups).

6. GRANDES EMPRESAS PARCEIRAS

Existem dois modos básicos de as empresas estabelecidas atuarem com startups, e os dois se encontram no Brasil. O primeiro é por meio das corporate ventures. São unidades de negócios que as grandes criam para identificar oportunidades de inovações para colocar rapidamente no mercado e gerar vantagens competitivas.

Essa empresa “sênior” passa não só a investir na startup, mas também a contribuir para sua gestão. Companhias como Embraer, Votorantim, Vivo e Tecnisa são exemplos de empresas que criaram corporate ventures, e a prática ganha importância cada vez maior, em um tempo em que se demanda mais e mais inovação. “É muito difícil uma grande empresa inovar dentro de casa; ela já entendeu isso. A corporate venture ajuda a superar esse problema”, avalia Gomes.

A segunda maneira de grandes empresas e startups serem parceiras é por meio de uma relação básica de cliente-fornecedor. E nesse aspecto também houve um salto de qualidade nos últimos dez anos, na opinião de Teco Sodré, sócio-gestor da Ikewai Investimentos e Participações. “Antes, as corporações tinham receio de comprar produtos ou serviços das startups e estas não darem conta da entrega; além disso, os contratos detalhadíssimos de seus departamentos jurídicos sufocavam o empreendedor”, lembra Sodré.

Agora, aprenderam como fazê-lo. “Em geral, as corporações costumam uma parceria entre um fornecedor tradicional e a startup para poderem ter garantia de entrega e inovação na mesma fonte; e os contratos complicados cabem ao fornecedor tradicional.”

7. ESCOLAS E EVENTOS

Os cursos de administração de empresas das universidades brasileiras ainda formam gestores para organizações constituídas e não empreendedores, na opinião dos especialistas. No entanto, o empreendedorismo inovador está sendo mais abordado nas universidades brasileiras, nos níveis de pós-graduação, educação executiva e MBAs. Outra boa notícia é que há tentativas de melhorar o cenário, como a realização da disciplina de graduação “Criação de Negócios Tecnológicos”, pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo (FGV-EAESP) e pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP).

Nela, os alunos de graduação das duas instituições têm aulas e desenvolvem projetos em conjunto para estruturação de empreendimentos de base tecnológica. Uma segunda iniciativa é o Programa Nacional de Educação Empreendedora do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que busca implementar o conceito de empreendedorismo nas diversas etapas da educação formal, do ensino fundamental à universidade, incluindo a formação de docentes do ensino superior para ministrar aulas sobre o tema.

Já há eventos de startups para empreendedores de todos os estágios. Vão dos midiáticos como Startup Weekend e BRNewTech até meetups, encontros informais organizados pelos próprios empreendedores. Destacam-se ainda os eventos de pitches, como o promovido pela ABS Pitch Corporate, em que empresas são apresentadas a startups que criaram soluções para seu setor de atuação. “Grandes empresas como Hering e Rede Globo já participaram, reduzindo seu tempo de prospecção para compra de serviços e possível investimento em startups”, conta André Diamand, presidente da ABStartups.

8. ESTÍMULO DE GOVERNOS E ONGS

Encontram-se programas voltados para o empreendedorismo inovador no governo, nas esferas federal, estadual e municipal, e é significativo o número de organizações não governamentais que incentivam e apoiam empreendedores, como Endeavor Brasil e Sebrae.

Dois atores que gerenciam programas de estímulo permitem entender a sofisticação que nosso ecossistema já alcançou nesse aspecto e quanto continua evoluindo, porque já veem essas empresas como boa oportunidade de negócios.

Um é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que atua em prol do empreendedorismo inovador de múltiplas maneiras, por meio de fundos de investimento como o Criatec ou de agências de fomento como a Finep.

Outro é o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), ONG com duas importantes iniciativas novas. Há os Institutos Senai de Inovação (ISIs), “locais de convergência entre grandes empresas, universidades e empreendedores”, como explica Marcelo Prim, gerente-executivo de inovação e tecnologia do Senai. Serão 26 ISIs ao todo, 14 já operam.

E há o Laboratório Aberto, em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, capaz de realizar prototipagem virtual e física de ideias, desenvolver habilidades empreendedoras e conectar os melhores modelos de negócio com o capital de risco. “O Senai está aumentando sua oferta de serviços às startups”, diz Prim.

9. PROFISSIONAIS DE APOIO

Principais organizações de apoio ao nascimento de startups, as incubadoras são quase 400 e existem em todas as regiões do Brasil. As aceleradoras são dezenas, mas também se espalham. “As 17 do Start-Up Brasil ficam em sete estados de três regiões”, ilustra Andrade. Já é fácil encontrar escritórios de advogados experientes nos negócios e contratos que startups demandam.

Um exemplo é o SBAC Advogados, que se especializou nas empresas iniciantes e em inovação tecnológica a ponto de mudar o modelo de remuneração. Em vez da cobrança tradicional por hora, oferece planos de prestação de serviços com preços predefinidos. Como a estrutura jurídica do País é muito complexa, advogados de empreendedores são cruciais ao sucesso do sistema. Outros serviços específicos incluem os espaços de coworking. Ainda faltam os bancos se adequarem, reclama Guilherme Junqueira, da ABStartups. “Abrir conta é dor de cabeça para as startups.”

10. PREPARO DOS VOOS INTERNACIONAIS

O décimo sinal do amadurecimento do sistema é o fato de já haver startups preparadas para ganhar o mundo. “Várias têm em mãos de estudos de mercados a planejamento jurídico para isso”, conta Teco Sodré, da Ikewai. Ele explica que “um mercado como o gaúcho pode ter mais similaridades com Argentina e Paraguai que com o Nordeste”. Alguns empreendedores talvez comecem por aí.

S. LUIZ

**Colaboraram Marina
Miranda e Yuri Gitahy .**

OS DESAFIOS DA FASE 2

A SEGUNDA FASE DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR TEM COMO MISSÃO O CRESCIMENTO DAS STARTUPS E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO, MAS OS JOGADORES DEVEM VENCER TRÊS “MONSTROS”

POR S. LUIZ

Como aconteceu em outros países, a fase 2 do game imaginário do empreendedorismo inovador no Brasil é a do crescimento das startups criadas e de sua internacionalização. Um marco para isso deve ser o ano de 2016, para quando se prevê intensa retroalimentação do sistema, com muitos fundadores de startups vendendo seus negócios e desenvolvendo outros. “Isso é crucial para o ecossistema”, explica Pedro Waengertner, fundador e líder da aceleradora Aceleratech. O caso da startup Descomplica mostra, no entanto, quanto essa fase é desafiadora.

Fundada em 2011 para oferecer assinatura de videoaulas preparatórias para vestibulares e para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), não encontrou no mercado local investidores suficientes para bancar seu crescimento. O ecossistema compareceu em um primeiro momento (o negócio contou com investidores-anjo do Gávea Angels), mas, depois, deixou o Descomplica na mão.

Marco Fisbhen, professor de física que fundou a startup e é seu CEO, entende que boa parte dos investidores brasileiros ainda não corre o risco de investir em empresas com modelos de negócio não validados em mercados como o norte-

americano. “Nossa solução foi pegar um avião e apresentar um pitch no Vale do Silício e em Nova York, onde fomos bem-sucedidos”, explica Fisbhen.

O Descomplica fez suas três rodadas de capital com investidores estrangeiros liderados por fundos do Vale do Silício, de Nova York e de Londres. A primeira (early stage) captou US\$ 1,5 milhão; a segunda, cerca de US\$ 5 milhões; e a terceira, em maio de 2015, US\$ 8 milhões. Estendendo a analogia do espírito animal do empreendedor, a fase 2 desse game impõe monstros que toda startup precisa enfrentar para conseguir crescer e se internacionalizar.

MAIS CAPITAL

Um dos primeiros desafios a vencer é, como Fisbhen enfatiza, o do capital que não aceita correr riscos em relação a modelos de negócio radicalmente novos e ainda não testados em outros mercados, como no caso do Descomplica. Gabriel Perez, sócio-gestor do Fundo Pitanga, concorda com essa análise: “Há uma indústria de capital de risco que, em geral, tem baixo apetite por risco e busca modelos de negócio já comprovados no exterior ou inovações tecnológicas incrementais, exigindo track record de sucesso”.

O segundo desafio é o do capital que dá retorno em tempo mais curto do que a média de outros mercados, em função especialmente do custo do capital local e das incertezas históricas em relação a nossa economia, como analisa Fábio Bruggioni, CEO da e.Bricks Digital, braço investidor do grupo RBS. Por fim, deve-se encontrar o capital que dá sustentação às startups em fase de crescimento, de empresas de investimento focadas em organizações com faturamento anual entre R\$ 10 milhões e R\$ 100 milhões.

Segundo Jonas Gomes, sócio da Bozano Investimentos e head de sua área de private equity, no Brasil há investidores para startups com faturamento de até R\$ 10 milhões e acima de R\$ 100 milhões, mas falta para o nicho de empresas que se situam nesse intervalo. “Quando supera os R\$ 10 milhões de receita, a startup fica cara demais para um investidor-anjo e ainda é muito pequena para os grandes investidores brasileiros e estrangeiros, que se interessam mais por empresas com potencial de fazer IPO [abrir capital na bolsa]”, explica Gomes. A falta de venture capital no ecossistema brasileiro é, assim, perversa; sem ele, crescer deixa de valer a pena, porque o crescimento é punido.

A avaliação é compartilhada por Christian de Castro, consultor especializado em venture capital. Ele vê muitos investidores interessados na base e no topo da pirâmide, mas ainda um vazio no meio dela. Castro oferece consolo, contudo: “Começam a aparecer alguns fundos para cobrir essa ausência”. Também é preciso prolongar o engajamento do investidor na gestão da startup, desigual nas diferentes fases da empresa. “Em muitos casos, há um engajamento forte na fase de pré-investimento e desestruturado quando o investimento foi feito”, diz Martino Bagini, sócio da Astella Investimentos. Em sua opinião, deve haver uma metodologia para o investidor apoiar o empreendedor consistentemente na gestão.

MAIS EMPREENDEDORES

O empreendedor por necessidade e o empreendedor despreparado são as duas faces do segundo monstro. O cenário não é mais dominado pelo empreendedorismo por necessidade, como era cinco anos atrás, mas ainda precisam surgir muito mais empreendedores por escolha para fortalecer o ecossistema existente. “Tem de aumentar no Brasil o

empreendedorismo feito por pessoas que têm isso como projeto de vida”, enfatiza Gomes, da Bozano. Waengertner crê que empreender é uma opção de carreira cada vez mais relevante. E o que é um empreendedor preparado? Sobretudo, o que tem fracassos no currículo e, por isso, aprendizados.

As chances de sucesso aumentam para empreendedores que não desistem nos primeiros tombos. Segundo Guilherme Junqueira, gerente-executivo da Associação Brasileira de Startups (ABStartups), um problema adicional é que alguns empreendedores, fracos em habilidades de gestão, deixam startups se arrastando, sem se imporem linhas de corte ou metas que, se não alcançadas, indiquem fracasso. “O resultado é que temos muitas startups zumbis”, afirma.

Teco Sodré, sócio-gestor da Ikewai Investimentos e Participações, prevê uma nova leva de empreendedores experientes gerada pela crise. “As empresas brasileiras terão de ajustar sua oferta a um patamar mais baixo, e isso vai acarretar demissões de executivos experientes. O que esse pessoal vai fazer? Vai empreender, e com muito conhecimento e preparo.”

INTEGRAR +

É fato: startups brasileiras de sucesso ainda são vistas como exceções. Mas isso pode mudar no segundo ciclo do empreendedorismo, com a maior retroalimentação do sistema. Em nossa visão, a implementação combinada de dois conceitos é o que permitirá essa mudança: integração e colaboração.

A maior integração dos atores do ecossistema proporcionaria um grande salto de eficiência e eficácia a ele. No entanto, pressupõe uma agenda única, apartidária, com interesses comuns mais fortes do que os individuais. A cultura de colaboração decorre dessa integração dos atores e é a chave

de qualquer polo de inovação de grande porte – mesmo que se traduza em pequenos ecossistemas autocontidos, conectados entre si para gerar negócios globalmente competitivos.

por Marina Miranda e Yuri Gitahy. Ela é diretora-geral da Mutopo Brasil, de crowdsourcing, e fundadora da conferência rethink Business. Ele é investidor da Aceleradora e sócio-investidor da confrapar.

MAIS CULTURA (NA ACADEMIA)

O terceiro monstro a vencer na segunda fase do empreendedorismo inovador brasileiro é a falta de uma cultura empreendedora sólida. Segundo Perez, do Fundo Pitanga, isso se verifica principalmente nas universidades, um ator importante para o empreendedorismo inovador de qualquer país.

Ainda há maior valorização da publicação de artigos científicos que da geração de patentes, e existe uma insegurança jurídica dos investidores em relação à propriedade intelectual de tecnologias geradas na academia. Sodré concorda. “Os empreendedores inovadores devem seu conhecimento científico às universidades, sim, mas não o usam em startups graças a essas institui es.

Não contam com a ajuda das universidades como norte-americanos e israelenses; nossos empreendedores são uns heróis”, diz. Para Perez, o gap de cultura empreendedora também se mostra na falta de uma fórmula de sucesso brasileira para startups que seja replicável.

unicórnio tropical. Em que pesem os monstros que criam obstáculos ao empreendedorismo inovador brasileiro, a meta de seus players continua a ser a de se transformar em outro animal: o unicórnio. Ele nada tem de fantástico no universo dos empreendedores; é raro, mas bem real. Unic rnios são as startups que superaram a casa de US\$ 1 bilhão em valor de mercado, como Uber, Xiaomi, Airbnb e outras.

No Brasil, quem quiser tentar virar um unicórnio precisa vencer os monstros do ecossistema e, ainda, compensar dois aspectos específicos do conhecido custo Brasil. O primeiro são os complexos cenários macroecon mico e legal, cruéis para startups, porque estas penam para atender aos requisitos com sua estrutura enxuta.

O segundo é o baixo grau de internacionaliza o atual de nossa economia – são poucas as empresas estabelecidas capazes de carregar startups para fora do País. De todo modo, talvez não demoremos outros dez anos para passar   terceira fase do game, a de criar mais e mais unicórnios. Apenas estes podem não ser como os do hemisfério norte, e sim tropicais, como o Buscap , que vale 1 bilhão também, mas em reais.

O AVATAR "GRANDE EMPRESA"

CORPORAÇÕES E STARTUPS DEVEM SE APROXIMAR CADA VEZ MAIS PARA INOVAR; PESQUISA REVELA AS DIFICULDADES EXISTENTES PARA CHEGAR LÁ

POR MARINA MIRANDA E YURI GITAHY

Joseph Schumpeter, o economista que identificou a inovação como a principal alavanca para mudar o mundo, acreditava que os empreendedores vindos das grandes empresas seriam os maiores responsáveis por esse movimento, tanto incremental como de ruptura. A intuição de Schumpeter faz sentido.

São as corporações que possuem a maior parte do capital para pesquisa e desenvolvimento, afinal. No entanto, grandes empresas, e também as médias, têm imensa dificuldade de inovar. É simples de explicar: essas empresas se organizam por processos (pensados para serem facilmente repetidos, e não desafiados e renovados); a operação e os problemas do dia a dia ocupam toda a atenção dos gestores (e todo o tempo deles também); ninguém quer arriscar a reputação com produtos que possam ser fracassos de mercado (e medo do fracasso reduz a chance de inovação real).

O que Schumpeter não previu? O poder de fogo das startups, com a internet, o capital de risco, tecnologias baratas facilitando que empresas pequenas e iniciantes buscassem a inovação. Por isso, o papel das corporações no ecossistema do

empreendedorismo inovador pode ser ampliado por meio da parceria com startups. E o que as empresas estabelecidas devem fazer na segunda fase de nosso empreendedorismo inovador? O movimento de aproximação tem de ser intensificado. Pelo bem de ambas as partes e da capacidade de inovação e competitividade do País, as parcerias precisam inovar em quantidade e qualidade.

PESQUISA

- 57% das empresas acham associação com startups interessante.
 - 75% das empresas consideram inovação crucial e 40 % delas planejam um programa com startups.
 - Só 25 % das startups já tiveram algum relacionamento com grandes empresas.
 - Mas 55% não tem estrutura para inovar.
-

DADOS DA PESQUISA

Como esse avanço pode acontecer? A pedido de HSM Management, coordenamos uma pesquisa online com algumas dezenas de empresas estabelecidas e startups para saber como esse relacionamento pode ser estreitado. Os achados dão o que pensar.

O que as grandes esperam

Quanto as startups habitam a mente dos executivos de grandes empresas? Uma notícia relativamente boa para as startups é que 75% das empresas consideram que inovar é crucial à

sobrevivência e 55% não têm estrutura para tanto.

Para deixar a oportunidade ainda mais evidente, cerca de 57% dos executivos corporativos afirmam que startups são interessantes como caminho para a inovação e 40% deles planejam fazer um programa de relacionamento com startups, formal ou informal. “Creio na sinergia entre os estudos de futuro e os projetos de curto prazo.

Os resultados das startups podem complementar nossos esforços e análises de projetos de inovação”, compartilha Fernando Sartori, da CNH Industrial. No entanto, chama a atenção o fato de que somente 10% dos executivos apostam em efetivamente inovar em parceria com startups.

Por quê? “A capacidade de entrega das startups pode comprometer projetos milionários”, explica Leonardo Mattiazzi, da CI&T. “Ainda é difícil triar as oportunidades e identificar startups realmente atrativas”, complementa Rafael Navarro, da Braskem. Alexandre de Souza, da Matera Systems, dá outra explicação: “Ainda é difícil se relacionar com o empreendedor de startups, que sempre tem a percepção de que sua ideia vale muito e quer estabelecer mecanismos de confidencialidade antes da primeira conversa com grandes empresas”.

Na opinião de Souza, o empreendedor precisaria entender que departamentos jurídicos de empresas estabelecidas têm uma velocidade própria e tradicionalmente não aceitam condições que não privilegiem os interesses da empresa. “O não entendimento disso reduz nossas chances de fazer negócios mais rápido”, explica ele.

Diante dessas preocupações, a pesquisa questionou se não seria o caso de a grande empresa adquirir o controle de uma startup. Dois de cada três executivos têm muitas dúvidas quanto a isso, pelo potencial choque de culturas. Eles já têm

plena consciência de que o potencial e a agilidade da startup podem ser asfixiados pela burocracia do novo sócio controlador.

Falta Consciência

Cada avatar do game ainda vê muitos problemas no outro, mas ambos precisarão conscientizar-se de que precisam de companhia para inovar. Às empresas, um aviso especial: as startups podem levar as flechadas por vocês.

No faroeste, pioneiros levavam as flechadas; hoje, startups são um ótimo escudo para a inovação corporativa

E o que as startups querem

Em primeiro lugar, as startups estão inovando de fato? A resposta nos parece preocupante. Oitenta por cento das pesquisadas admitem não estar propondo uma inovação disruptiva como essência de seu negócio. O que pode ser percebido como ainda pior é que praticamente metade delas ainda não tem certeza sobre o real potencial de inovação em seus negócios. Assustou-se, leitor? Não deveria. Vamos lembrar que startups são focadas em diariamente questionar suas premissas e reavaliar o

negócio, desafiando seus processos e tentando gerar resultados intermediários que tragam mais clareza sobre o próximo passo. Já há algum relacionamento com

corporações? Sim, mas apenas 25% das startups afirmam ter participado de algum programa formal com grandes empresas.

O que acontece é que muitos empreendedores ainda ficam de pé atrás, duvidando de que os benefícios sejam, efetivamente, mútuos. Como foi o relacionamento? Leandro Araújo, da Bimbon, conta que iniciou em 2013 uma parceria entre sua startup e uma líder global no mesmo setor de atuação. “A assimetria de tamanhos, processos e objetivos gerou uma série de barreiras para o diálogo, mas, com persistência, os frutos têm aparecido para ambas as partes”, explica ele.

Direitos autorais e documentos de confidencialidade foram alguns pontos de conflito. Luiz Fernando Gomes, da startup Lotebox, diz que o início pode ser fácil quando a startup tem alguma quilometragem. Ele já foi procurado por grandes empresas do Brasil, do Panamá e dos Estados Unidos, por exemplo. “Mas, quando chegamos às áreas de negócios, há pouca abertura para entender uma inovação potencial. Mostramos um produto que ainda está em testes e os gestores pedem nossos cases de sucesso”, conta ele.

As startups da pesquisa interessariam a grandes empresas como parceiras? Bem, levando em conta que 80% delas têm menos de dois anos de existência e equipes de até dez pessoas, possivelmente não – ou pensando que 30% nem faturar faturam (as demais faturam entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões por ano). Isso, no entanto, seria um erro, como se vê na análise de Márcio Brito, responsável pela estratégia de startups do Sebrae Nacional: “O fato de terem foco em uma solução específica e a adaptação constante de seu modelo de negócio nos ensinam a nunca subestimar seu potencial”.

MARINA MIRANDA E YURI GITAHY

Marina Miranda é diretora-geral da Mutopo Brasil e fundadora da Conferência Rethink Business; especialista em projetos digitais e crowdsourcing, trabalha ajudando organizações a implantar programas de empreendedorismo e inovação. Yuri Gitahy é investidor da Aceleradora e sócio-investidor da Confrapar; tornou-se uma referência internacional no ecossistema de startups brasileiro.

JOSELY, UM EMPREENDEDOR PERMANENTE

FUNDADOR E LÍDER DO GRUPO GAÚCHO BARAM, QUE ATUA NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL, JOSELY ROSA TRATA A GESTÃO COMO SINÔNIMO DE EMPREENDER SEMPRE

POR ROBSON PANDOLFI E RICARDO LACERDA

Vale a leitura porque...

... você entra em contato com a história de um gestor diferente, que se comporta como se estivesse permanentemente começando de novo. ... aprende que reviravoltas dos mercados, como se vê na crise atual, fazem parte dos negócios e não devem afugentar os empresários. ... observa como funciona na prática a disposição de inovar e mudar sempre.

Imagine se convidassem você para avaliar uma empresa com as seguintes características:

- o fundador é um ex-representante comercial só com ensino fundamental completo;

- nos três primeiros anos, a empresa não fez uma venda sequer;
- tem uma dívida considerável para o porte dela;

- um dos três sócios anunciou sua saída e a parte do outro sócio acaba de ser adquirida pelo fundador por 15 cheques de R\$ 1.888.

Nesse cenário, você apostaria na empresa?

Josely Rosa apostou. Representante comercial de uma companhia de construção civil de Bento Gonçalves, no interior do Rio Grande do sul, esse gaúcho tinha descoberto, em 1998, um implemento que poderia modernizar os canteiros de obras do País: o balancim elétrico. Tratava-se de uma alternativa mais moderna, rápida e segura do que os tradicionais andaimes manuais usados em construções, mas era difícil de ser encontrado no mercado. Para desenvolvê-lo e fornecê-lo, Josely fundou, com dois sócios, a Baram equipamentos. “Achei que ia vender muito”, lembra ele. só que o negócio não decolou. “Produzimos os primeiros materiais, mas não fechávamos as vendas.”

Não demorou muito para que os outros sócios fossem embora. o primeiro quis tirar seu nome do contrato social; o segundo permaneceu por mais um ano e vendeu 50% de sua participação na companhia pelos 15 cheques de R\$ 1.888 mencionados. A dívida que havia não era alta, porém, sem a entrada de recursos, o pagamento era doloroso.

Com apenas três colaboradores, incluindo ele e sua esposa, Josely sofria para pagar os salários. Para participar de uma feira em São Paulo, teve de pedir dinheiro emprestado a um funcionário, André Flores, até hoje um de seus homens de confiança na empresa. só em 2005 a Baram saíria dessa situação difícil. Por sete anos, Josely não jogou a toalha.

PRIMEIRA VIRADA

“Como o mercado não comprava meu equipamento, resolvi fornecê-lo para testes”, conta o empresário. o equipamento foi emprestado para uma construtora no risco. A condição era que o produto teria três meses para agradar. se agradasse, a construtora o compraria; se não, poderia devolvê-lo sem nenhum custo.

Felizmente, agradou. “Foi minha primeira grande venda, e à vista.” Com essa experiência, Josely teve o insight para a mudança da estratégia de atuação, algo que é marca registrada da Baram até hoje: o aluguel de equipamentos para a construção civil. ele intuía que era um negócio promissor, mas não tinha capital suficiente para ingressar nesse mercado – só o preço de um balancim elétrico superava facilmente R\$ 30 mil, por exemplo.

A oportunidade de entrada veio justamente com aquele primeiro comprador. em um café de um shopping center de Porto Alegre, Josely esboçou, em um guardanapo, os custos necessários para iniciar o negócio. o cliente propôs uma sociedade em que cada um entrasse com 50% do valor.

“Comentei, um pouco constrangido, que tinha apenas 10% do capital suficiente para o negócio. sugeri que eu ficasse com essa participação na empresa”, lembra o empresário. o futuro sócio recusou e lhe emprestou o valor equivalente aos outros 40%.

Os dois combinaram que a dívida seria paga em parcelas, à medida que a empresa desse lucro, e assim nasceu a Ágil locadora, focada no aluguel de equipamentos – fabricados pela Baram – para a construção civil. Cinco anos mais tarde, Josely adquiria a parte desse sócio.

O DESAFIO DA EFICIÊNCIA É GERAL

A Baram vem focando seus esforços em produtos que aumentem a eficiência da logística na obra e reduzam o desperdício de materiais. À frente desse projeto está a sipe, uma miniusina de concreto e argamassa que utiliza cimento a granel – logo, evita o descarte de embalagens – e dispensa o uso de caminhões betoneiras, contribuindo para a mobilidade urbana. o silo de armazenagem já é produzido pela Baram, mas Josely Rosa está negociando para produzir a máquina completa.

Ele garante: em uma obra de porte médio, isso pode significar de 12 a 14 caminhões a menos na rua só para concretar uma laje. “hoje, eu continuo pensando ecologicamente correto, porém mudei um pouco minha concepção do termo. com a usina, eu tiro os caminhões da rua, deixo de poluir e contribuo para a mobilidade, principalmente nas grandes metrópoles.” A mudança vem de uma constatação básica: o custo é um atributo central para qualquer obra. Logo, provar que o equipamento é sustentável não basta; é preciso que seja também mais eficiente.

A nova máquina, por exemplo, proporciona uma economia de 35% em concreto e argamassa. para evidenciar isso, a Baram recorre a uma antiga abordagem: o teste. o cliente pode pegar a máquina emprestada por três meses. se não ficar satisfeito, ele a devolve sem custos, o que raramente ocorre, segundo Josely. “com dois meses, o cliente já percebe a economia. ninguém rasga dinheiro.” com isso, a Baram se coloca no pelotão da frente das tendências da construção civil, dos que unem sustentabilidade com eficiência.

Os benefícios gerados pela construção sustentável já estão bem claros para o cliente no Brasil. Quem afirma isso é claudio teitelbaum, com larga experiência no mercado de construção sustentável. coordenador da comissão de Meio Ambiente do sindicato da indústria da construção do Rio grande do sul (sinduscon-Rs), ele também é diretor do escritório de engenharia Joal teitelbaum. “É um atributo motivador para o cliente fechar negócio, não é só marketing”, destaca o engenheiro. “o produto sustentável não pode ser vendido só como ecológico; é preciso seguir o tripé do social, econômico e ambiental.

Em um eletrodoméstico, olhamos para o selo procel e sabemos que o custo mais elevado do produto vai ser pago em poucos meses. no empreendimento é a mesma coisa.” hoje, segundo teitelbaum, a consciência social e ambiental de um empreendimento é quase condição de compra. por isso, o que deve fazer a diferença a partir de agora, diz ele, é não só a sustentabilidade, mas a eficiência. “As empresas estão se preparando para transformar processos mais artesanais em industriais. Ainda vai levar uns anos, mas quem correr na frente vai beber a água mais limpa.”

FÁBRICA DE EMPRESAS

Em 2010, a Ágil contava com 16 unidades e era avaliada em R\$ 14 milhões, mais de 70 vezes o investimento inicial. o empresário a manteve até 2012 e, então, decidiu fatiá-la e vendê-la a vários empresários.

A Ágil deu origem a uma espécie de fábrica de empresas de Josely. em dois anos, o empresário criou (e vendeu), Brasil afora, cerca de 40 locadoras de equipamentos semelhantes à Ágil, sempre com sócios. o aspecto mais importante é que

todas compravam seus produtos da Baram equipamentos. Josely começou a gerenciar seu negócio principal montando uma estrutura que garantia a demanda para ela – em quase todos os cantos do País.

ESTILO JOSELY

O estilo gerencial desenvolvido por Josely é peculiar, e não só por esse empreendedorismo permanente. ele cuidava dos aspectos administrativos e financeiros das empresas e deixava os sócios responsáveis por desenvolver o negócio. exceto pela Baram, a venda de todas as outras companhias acabaria ocorrendo em algum momento – ele vendia para os sócios ou os sócios para ele, e tudo isso era planejado desde o primeiro contrato.

“Combinávamos assim: o sócio fazia uma avaliação e eu decidia se comprava ou vendia. Vendi 30 das 40 empresas e comprei 10. e, sempre que vendia, eu fechava mais um ano de exclusividade com equipamentos da Baram e também mantinha minha consultoria para eles.”

NOVA GUINADA

Com o boom da construção civil que o Brasil viveu, o mercado que Josely criou para si mesmo foi às alturas – em 2013, o faturamento anual da Baram passou dos R\$ 100 milhões. sua inquietude, no entanto, continuou. ele aproveitou para investir em um novo parque fabril, localizado em sapucaia do sul, na região metropolitana de Porto Alegre, ao custo de R\$ 14 milhões – em recursos próprios. o parque nasceu “verde”. entre suas mais de 30 soluções sustentáveis estão desde sistemas de captação de água das chuvas para

reúso até placas de energia solar para aquecer a água, passando por uma torre de energia eólica que gera energia suficiente para, entre outras coisas, iluminar os jardins.

Com essa inspiração, a sustentabilidade passou a ser a nova estratégia de atuação do Grupo Baram e o recado estava dado na sede. Josely queria diferenciar-se da concorrência com equipamentos que transformassem a construção civil em um negócio menos nocivo para o meio ambiente. o braço de sustentabilidade do grupo foi chamado de Verbam. seu primeiro lançamento foi um moinho para triturar os resíduos da construção e, com isso, fabricar tijolos. Fazia sentido econômico: 1,8 mil toneladas de entulho de obras permitem erguer mais de 300 casas de 52 metros quadrados.

“Era um material duplamente ecológico, porque reciclava resíduos de construção e porque não usava combustão em seu processo de fabricação, emitindo menos Co2 na atmosfera”, explica Josely.

Para demonstrar a eficiência de custo do projeto, o Grupo Baram chegou a construir uma casa com os tijolos reciclados, com uma economia de 40% no preço total da obra. As perspectivas eram boas, porque mais de 60% dos resíduos da construção civil são descartados irregularmente ainda hoje (1,8 mil toneladas por dia são depositadas por dia só nos lixões e aterros da cidade de São Paulo, segundo estimativas).

O mercado até comprou a ideia por alguns anos, mas se cansou. Poucos clientes aceitam pagar por materiais de construção reciclados. Josely também se cansou e vendeu a operação da Verbam. A marca, porém, ele manteve – de olho em uma possível reincidência. de 2010 a 2014, o segmento de reciclagem de resíduos de construção e demolição cresceu aproximadamente 400% no Brasil. e estima-se que já há mais de 350 usinas com essa finalidade instaladas no País.

INOVAÇÃO

Hoje, Josely Rosa dedica boa parte de seu tempo à busca de novos equipamentos para a construção a serem fabricados pela Baram. “mesmo que as construtoras não estejam preparadas para essa tecnologia, eu preciso me preparar”, raciocina.

Em 2010, por exemplo, sua novidade foi o elevador de cremalheira – hoje, o carro-chefe da empresa. em 2015, destacam-se as soluções inovadoras para a logística de uma obra, como uma miniusina de concreto e argamassa que usa cimento a granel ou um projetor que bombeia argamassa para pontos mais elevados do canteiro, substituindo o velho balde carregado por operários para lá e para cá. o empresário, que já se acostumou a ser chamado de “seu Baram”, não descarta novas mudanças: “em 2005, eu reinventei minha empresa, com a Ágil locadora e os negócios afins. Depois, veio a Verbam. Agora, eu a reinvento de outra forma e, daqui a cinco ou dez anos, talvez tenha de mudar novamente”.

Você aplica quando...

... incorpora a disposição de empreender e mudar continuamente seu negócio, como faz Josely Rosa. ... deixa-se contaminar por esse espírito empreendedor, não desistindo ante fracassos e erros.

OS UBERCAPITALISTAS ESTÃO CHEGANDO

UBER, O APLICATIVO DE US\$ 51 BILHÕES, É SÓ A PONTA DE UMA GELEIRA QUE DESCONGELA A TODO O VAPOR: SERÁ A ECONOMIA COMPARTILHADA UMA RESPOSTA PARA AS CRISES QUE VIVEMOS?

POR DIEGO REMUS

Vale a leitura porque...

... nem todas as mudanças em curso têm a ver com a desaceleração da economia brasileira (ou com a Grécia). Parte se deve à destruição criadora. ... a economia compartilhada é um dos resultados dessa destruição criadora. as regras do novo jogo precisam ser conhecidas: incluem mais comunidades de relacionamento e menos barreiras de entrada.

Levantamentos globais apontam a criação de três startups por segundo. E, embora mais de 90% dessas empresas deixem de existir em pouco tempo, 102 já atingiram um valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão cada uma. Surpreso? Pois o que mais me surpreende na avalanche empreendedora são duas empresas que encabeçam a lista dos chamados unicórnios, diferentes de tudo o que aprendemos nas escolas de negócios: o Uber, plataforma de transporte individual

avaliada em mais de US\$ 51 bilhões, e o Airbnb, plataforma de hospedagem de mais de US\$ 25 bilhões. Em comum, as duas não têm ativos próprios.

Essas companhias nos dão uma pista de como a destruição criadora de Schumpeter está reorganizando a economia. Emerge um novo modelo com foco em aproveitar capacidades ociosas compartilhando-as, proporcionando um aproveitamento maior não apenas daquilo que se possui, como também daquilo a que se tem acesso. “Essas empresas economizam por um lado, ao usarem capacidades de outros, e também faturam mais, pois aumentam muito seu alcance e distribuição”, resume a norte-americana Robin Chase, ícone da assim batizada “economia compartilhada” que recentemente lançou Peers Inc., que pode se tornar uma bíblia sobre o assunto [o livro será publicado no Brasil em novembro pela HSM].

O compartilhamento de ativos não deveria ser uma surpresa; sempre existiu na economia, segundo ela. Apenas a tecnologia atual está mudando a escala em que ele acontece. Chase foi uma que usou a tecnologia para promover compartilhamento – de carros, em seu caso. Sua já famosa ZipCar revolucionou a locação de automóveis nos EUA até que a gigante Avis a adquiriu. A empreendedora não tem dúvida: enquanto ficam reclamando do Uber, a economia compartilhada se consolida. Ela expõe seu argumento: a construção de negócios com base em comunidades de relacionamento, envolvendo pessoas como consumidoras e como produtoras, já consiste em um padrão reconhecível em diversos segmentos e, em grande medida, é replicável.

O modelo é replicável principalmente porque a lógica do mercado vem se alterando. “Com a tecnologia, em especial a internet, fica contraproducente para as empresas tentarem erguer barreiras de entrada e induzir algum nível de escassez

no mercado, porque isso diminui o valor gerado pelas inovações e a velocidade com que obtêm um bom nível de produtividade”, pontua Chase.

A ascensão fica mais óbvia porque não vale mais somente para produtos e serviços digitais ou para negócios que promovam algum tipo de intermediação. Aplica-se a segmentos tradicionais igualmente. Tende a funcionar assim: sempre que fizer sentido econômico para o consumidor, a lógica do compartilhamento pode prevalecer. Chase exemplifica: “Do ponto de vista da economia do consumidor, faz mais sentido alugar um carro por hora ou minuto do que por dia; a locadora tradicional só aluga por dia porque se estruturou com grandes contratos e muitas etapas de decisão”.

É provável que em breve vejamos uma mesma empresa mantendo, em paralelo, linhas de negócios convencionais e compartilhadas. Há mais um fator que pode contribuir para acelerar a consolidação da nova economia. Chama-se “crise”. Não se trata apenas da crise econômica cíclica, como no Brasil ou na Europa, mas de uma crise mais essencial, do capitalismo.

MUDANÇAS-CHAVE

O que realmente muda no dia a dia dos negócios com a emergência da economia compartilhada? É mais simples do que parece, porque são só três mudanças essenciais. Em primeiro lugar, muda o que é considerado vantagem competitiva. “O que mais vale hoje, para qualquer empresa, é maximizar a quantidade de conexões, com pessoas, bens e conhecimentos de fora da organização”, explica Chase. Em segundo, tem de mudar a mentalidade, que, diga-se, é algo particularmente complicado de fazer.

Passo a palavra à empreendedora da ZipCar novamente: “É difícil para empresas com legado fazerem a transição para essa nova lógica, pois elas já têm, obviamente, uma cultura e uma estrutura e estão orientadas para o curto ou médio prazo, muitas vezes sob pressão de seus investidores”.

Então, mudar a mentalidade significa mudar estrutura, cultura e orientação estratégica. Por fim, caem, em geral, as barreiras de entrada, o que significa mudança regulatória. Pergunto a Chase como ela enxerga a revolta de tantos contra o Uber. “Motoristas particulares têm uma profissão registrada, sempre estiveram à disposição para serem contratados”, responde ela de bate-pronto.

Esse argumento de Chase parece acabar com todos os outros. Os reguladores terão de, mais cedo ou mais tarde, aceitá-lo, flexibilizar-se e reconhecer que os motoristas podem continuar a ser contratados por mês, mas também por minuto ou por hora, o tempo de uma corrida.

A confusão conceitual

Há uma razão simples para tanta confusão em torno do conceito de “economia compartilhada”. Para muitos, algo compartilhado é algo que se toma emprestado e, portanto, é gratuito. Daí o incômodo de vários grupos com o fato de empresas estarem construindo um império de bilhões de dólares apoiadas nessa ideia. Isso é visto como enganação. Ocorre que “compartilhar” refere-se, sobretudo, a consumir algo conjuntamente com outras pessoas, seja um bem, produto, serviço ou experiência. Trata-se de uso coletivo, não de posse individual, e o uso pode ser remunerado ou não. Compartilhamos muitas coisas já: o planeta, a eletricidade, a telefonia, a internet, a televisão, as rodovias, o ônibus etc. E pelo jeito compartilharemos cada vez mais. Alguns preferem adotar “consumo colaborativo” como uma espécie de sinônimo de “economia compartilhada”, porque o verbo “colaborar” enfatiza a ideia de fazer algo juntos.

E NO BRASIL?

Sei de gente achando que economia compartilhada é coisa de gringo, não de brasileiro. Para esses, respondo com três histórias.

Tripda

Esse aplicativo de caronas intermunicipais já conta com mais de 150 mil usuários em 12 países. Ainda sem fonte de receita, o app sediado em São Paulo tem investimento do grupo alemão Rocket Internet e consolidou o mercado brasileiro ao adquirir outros apps que também atuavam na mesma área (o Unicaronas e o Caronas.co). “Estimamos que, com o número

de caronas realizadas no período, deixamos de emitir uma quantidade de CO2 no meio ambiente equivalente a reflorestar uma área de mais de 6.600 campos de futebol”, afirma Pedro Meduna, cofundador e CEO global da empresa. “É uma alternativa a ônibus, vans e até voos de curta duração. Passageiros e condutores trocam mensagens e estabelecem preferências das viagens”, complementa o presidente de operações no Brasil, Daniel Marcelo Velazo-Bedoya. O app não envolve dinheiro, mas é praxe os caroneiros ratearem custos.

Fleety

Donos de automóveis podem entrar na plataforma e oferecer seus veículos para pessoas que desejam alugá-los por hora (ou por dia). “Para que todas as partes interessadas tenham ótimas experiências, as corridas têm seguro e fazemos verificações de segurança”, conta André Marim, CEO, que fica na sede, em Curitiba. A proposta vem agradando: 6 mil pessoas estão cadastradas para locação de 600 automóveis (populares, sedãs e utilitários) oferecidos por pessoas comuns. Curitiba ainda é a região com maior uso, mas o serviço já está à disposição em São Paulo. A Fleety faz a intermediação das reservas e dos pagamentos, ficando com uma comissão.

Spinlister

O aplicativo permite às pessoas alugar bicicletas especiais e equipamentos para acampar, esqui e surfar, entre outros, em uma comunidade de relacionamento definida. Já vem sendo utilizado em 30 países e está em fase de instalação em outros 35. O Spinlister fica sediado na Califórnia, mas foi fundado por um brasileiro, Marcelo Loureiro, que é seu CEO. No Brasil, opera com bikes principalmente, porém a oferta e a demanda por elas ainda são pequenas. “Atrapalham os problemas estruturais de segurança; uma bicicleta é

facilmente roubada e infelizmente não podemos contornar isso com seguros por conta dos altos impostos sobre bikes importadas no Brasil”, diz Loureiro.

O “barraco” do Uber

Fabio Sabba, porta-voz da Uber no Brasil (a empresa usa o artigo feminino), conversou com HSM Management sobre como o polêmico negócio está operando no País.

Como a uber está se instalando no Brasil?

Parece diferente dos EUA... Estamos nos incorporando aos poucos ao ecossistema de transporte das cidades brasileiras e com certeza vamos fortalecê-lo. Hoje estamos em quatro cidades – Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e São Paulo –, com dois modelos de negócio em operação e o terceiro em implementação, entre os vários de que dispomos. O UberBlack, que é o modelo tradicional, opera nas quatro cidades. Em São Paulo, já temos o UberX, de custo mais acessível [com carros mais compactos]. E, recentemente, lançamos um beta do UberBike, que são carros com rack para duas bicicletas, como teste em São Paulo e em Brasília. Nosso crescimento acompanha a realidade de cada local em que estamos. No mundo, temos muitos produtos diferentes, como o UberRush, que oferece mensageiros de bike, o UberEats, de entrega de comida, e o UberPool, de carona, sem custo.

Quanto vocês têm crescido?

A Uber chegou ao Rio de Janeiro nas vésperas da Copa do Mundo, em maio de 2014, e seu tempo de espera médio por carro é de 5 minutos [para o UberBlack], o que é um bom padrão. Não avaliamos o crescimento pelo número de motoristas cadastrados, porque estes são parceiros e trabalham quando e quanto querem.

A Uber compartilha?

Nós compartilhamos com o motorista seu carro e seu tempo, e ele compartilha conosco nossa plataforma. Cada motorista do UberBlack fica com 80% do valor das viagens, enquanto a Uber recebe 20% pelo uso da plataforma. No UberX, o motorista fica com 75%.

O que a uber oferece ao consumidor? segurança, experiência e comunicação?

Em termos de segurança, antes de aprovar um motorista que se candidata a ser nosso parceiro, checamos seus antecedentes nas esferas federal e estadual para verificar sua idoneidade. Por meio de uma empresa parceira, checamos, inclusive, se o aplicante tem processos civis e criminais, julgados ou em andamento, em todo o território nacional. Exigimos que o profissional possua carteira de motorista com licença para exercer atividade remunerada (EaR); não é qualquer um que pode sair dirigindo. garantimos que o veículo também tenha seguro que proteja o passageiro, o de Acidentes Pessoais a Passageiros (APP).

E quanto à experiência e à comunicação?

Primeiro, os motoristas são obrigatoriamente avaliados pelos usuários após cada viagem. É necessário manter média de 4,6, em uma escala de 1 a 5, para continuar com a parceria com a Uber. Antes de eles começarem a atuar, a Uber apresenta a todos como funciona o aplicativo e qual é a filosofia da empresa.

Quem são os motoristas?

Há desde gente que atuava com transporte executivo até mães solteiras e estudantes. Todos se preparam para virar motoristas da Uber e ter, com isso, uma fonte de renda complementar.

Os taxistas acusam a uber de ilegalidade. Vocês são ilegais?

Não. O motorista da Uber paga IPVA e também o preço cheio do carro, sem o desconto de iPi e iCMs que os taxistas têm. E, como todas as transações são feitas por cartão de crédito, toda a receita é contabilizada e paga imposto de renda.

POLÊMICA E POTENCIAL

Há uma rejeição à economia compartilhada no Brasil? Quem vê os protestos contra o Uber tende a pensar que sim. Loureiro, do Spinlister, fez-me ver que a polêmica pode fortalecer a economia compartilhada, porque funciona como uma propaganda gratuita. “Essa polêmica só traz mais atenção para a categoria.” Loureiro também explica que é preciso ter paciência, porque a economia compartilhada é uma maratona, não uma corrida de curta distância. Ele fez um paralelo com seu app Spinlister. “Nosso app ainda consome mais capital do que gera, pois, nesse tipo de marketplace, você precisa de alguns anos de investimento até atingir a massa crítica de usuários que gera o crescimento exponencial.”

Mais ainda, Loureiro diz ver no Brasil “um potencial incrível” para a economia compartilhada: “Esse player mediador do tipo Uber ou Spinlister gera a segurança para que, se as pessoas tiverem um problema com a outra parte, elas tenham a quem recorrer. E os consumidores brasileiros demandam segurança”. Ele acrescenta que esses players investem também em melhorar a experiência e a comunicação, algo igualmente buscado pelos brasileiros.

PARA ONDE VAMOS

O modelo econômico que tentamos manter hoje nasceu no setor de transporte: ele é herdeiro das ideias do fabricante de automóveis Henry Ford. Tudo indica que o próximo modelo também sairá do transporte, com o pioneirismo da ZipCar, o alarde do Uber e a disseminação de similares como Lyft, Instacart, Sidecar etc. Há muitas explicações para esse protagonismo do transporte, mas eu as resumirei poeticamente: se move as pessoas, essa indústria move a economia.

O fato é que o movimento parece tão irreversível quanto foi com Ford. Retomo as palavras da pioneira Robin Chase: “Esse modelo não vai parar nem que a gente tente impedir. É o caminho para evitar crises, pois ele equilibra melhor a oferta com a demanda, gerando maior produtividade”. As empresas típicas da economia compartilhada estão obtendo, como diz Chase, as duas coisas mais importantes do mundo dos negócios: grandes retornos e elevada percepção de valor pelas pessoas. Acho que o ubercapitalismo não tem volta, não.

Você aplica quando...

... começa a fazer três mudanças: construir uma comunidade (e plataforma digital) de relacionamento, adotar outra mentalidade (transformando cultura, estrutura e orientação estratégica) e aceitar o fim das barreiras de entrada. ... dedica-se a identificar capacidades ociosas em sua empresa que possam ser compartilhadas e cria um modelo de negócio diferente para isso.

DIEGO REMUS

A STARTUP “SECRETA” DE OBAMA

SIGILOSAMENTE, O PRESIDENTE OBAMA RECRUTOU TALENTOS DO PRIMEIRO TIME DE EMPRESAS DO VALE DO SILÍCIO. SEU OBJETIVO: DAR UM BANHO DE TECNOLOGIA NA GESTÃO PÚBLICA DO GOVERNO DOS EUA

POR JON GERTNER

Vale a leitura porque...

... muitas organizações, públicas ou privadas, enfrentam o mesmo problema do governo dos EUA: burocracia e lentidão. ... a inovação, nesse caso, não foi obtida apenas com inovadores. ... a iniciativa de misturar inovação e tradição pode ser o mais indicado para seu caso também – Obama pôs os geeks para trabalhar em conjunto com a “prata da casa”.

Eric Maland foi o 13º engenheiro contratado pela amazon e o primeiro diretor de operações do twitter e hoje perambula, ao lado de outros geeks parecidos, pelos arredores da casa Branca, com MacBooks em bolsas a tiracolo. Mas seu pedigree do Vale do Silício lhes dá uma reputação de deuses e deusas. como todos os outros integrantes da equipe secreta que o presidente Barack Obama vem montando, ele nunca

imaginou que moraria e trabalharia no Distrito Federal (D.c., na sigla em inglês). “eu só gosto de consertar coisas quebradas”, diz, dando de ombros.

No caso de Lisa Gelobter, tudo começou com o telefonema que ela recebeu em Nova York, convidando-a para uma reunião de líderes da área de tecnologia. Gelobter tinha acabado de passar pela diretoria de empresas como Hulu e Bet. ela decidiu, com relutância, que iria à reunião, que incluía um tal de Mikey, além de um certo todd. Quando viu, estava no Salão roosevelt, na West Wing da casa Branca. e então o presidente Obama abriu a porta e por 45 minutos fez o discurso mais vendedor que ela já havia ouvido. eles tinham de ir trabalhar para ele, para consertar a infraestrutura digital do governo.

Quanto a Matthew Weaver, foi recrutado na califórnia em 2014 para trabalhar no site Healthcare.gov e decidiu ficar em D.c. e deixar para trás o conforto do Google e suas opções de ações. “trabalhar nisso mudou minha vida e me fez ver que eu jamais poderia fazer outro trabalho sem impacto social.” Weaver agora passa seus dias na Veterans administration, a agência que dá suporte aos veteranos de guerra. todo esse movimento de Obama é resultado do colapso do site Healthcare.gov, o braço digital do Obamacare, em 2013. O site não conseguiu atender à demanda, como se sabe. era uma das promessas-chave de Obama (permite à população acessar planos de saúde e atendimento médico e hospitalar) e seu projeto teve um custo final de cerca de uS\$ 800 milhões e envolveu 55 empresas terceirizadas, mas não funcionou.

Foram então recrutados os tais todd park, para ser executivo-chefe de tecnologia (ctO) do governo dos estados unidos, e Mikey Dickerson, para liderar o time de 60 engenheiros do Google que corrigiu o Healthcare.gov no ano passado.

A partir daí, os dois foram recrutando a elite do exército digital – vinda de startups e de quadros de empresas privadas – e inserindo-a no governo dos estados unidos. O objetivo é refazer os sistemas digitais operados pelo governo, implementando a eficiência, a agilidade e a eficácia que definem os maiores sucessos do Vale do Silício, em todos os serviços. “temos hoje em torno de 140 pessoas na rede”, diz park sobre a equipe digital. “a meta é chegar a cerca de 500 no final de 2016.”

Uma das preocupações é se park e Dickerson conseguirão encontrar profissionais suficientes. E há dúvidas maiores: será que um pequeno número de pessoas é capaz de implantar mudanças tão profundas no governo mais parrudo da terra?

À procura do meio-termo

Em entrevista à Fast Company, o presidente dos EUA, Barack Obama, disse que cometeu um erro significativo ao pensar que o governo poderia usar métodos tradicionais para construir algo que nunca tinha sido construído. “Quando se lida com TI, software e design de programa, lida-se com um processo criativo, e este não pode ser tratado da mesma forma que uma compra de lápis no atacado.” Isso significa que substituir a cultura de Washington pela do Vale do Silício deve ser uma meta? Não. Pessoas de tecnologia que tenham paciência em vez de agressividade podem ser mais eficazes.

Mikey Dickerson, um dos geeks-chefes do grupo de Obama, observa que os terceirizados tecnológicos do governo, mesmo os mais habilidosos, enfrentam o árduo desafio de tentar reparar um sistema digital envelhecido sem comprometer os serviços essenciais. O problema é grande. O método para emitir cheques de seguridade social hoje, por exemplo, se baseia em velhos servidores que rodam com a linguagem de computador Cobol. “Tudo bem, durou um tempão para eles”, diz Dickerson.

Mas as pessoas que podem manter e operar essa geração de tecnologia não vão viver para sempre; na verdade, muitas delas já passaram muito da idade de se aposentar. Nesse caso, a mentalidade da Costa Oeste talvez seja contraproducente. “No setor empreendedor privado, costumamos não dar a mínima para o que veio antes: queremos abalar as estruturas. Mas não podemos abalar a previdência. É o que deixa tudo mais difícil.”

COSTAS QUENTES

O fato de os geeks terem uma “cobertura aérea” significativa, como descreveu Obama, ajuda bastante. O presidente colaborou pessoalmente com park e sua equipe para recrutar os talentos e implantar suas ideias nas agências governamentais. a ideia de construir um “pipeline” de talentos tecnológicos em Washington começou com um apelo prático, como lembra Obama: melhores ferramentas podem aperfeiçoar os sites de agências que prestam serviços cruciais, trazendo economia de tempo, dinheiro e vidas. “O que percebemos, porém, é que isso poderia ser o caminho para algo maior – um governo mais amigável e responsivo, que pode trabalhar com indivíduos de uma forma mais customizada, como já tem feito com empresas”, diz. em outras palavras, se o time tecnológico de Obama for capaz de reconstruir com sucesso a infraestrutura digital de Washington, o governo não apenas ficará mais funcional. As atitudes dos norte-americanos em relação ao governo também podem se transformar. e será que o governo ainda vai reter um grupo dedicado de gênios da tecnologia que abraçam o serviço público como parte essencial de suas carreiras? O presidente aposta que sim. esse hub de insurgência tecnológica de Washington, conhecido como uS Digital Service (USDS), fica em uma casa de tijolos aparentes a meia quadra da casa Branca. apesar da aparência de seus frequentadores, a administração Obama se sente à vontade com eles. O presidente – cuja campanha de 2008 foi a demonstração mais convincente do potencial das mídias sociais – foi o primeiro chief executive officer público a nomear um chief technology officer e, mais recentemente, um chief data officer. “O governo foi péssimo em termos de tecnologia nos últimos 30 anos e ficou muito atrás do setor privado”, diz Obama. criar posições de alto nível, como a de ctO, era um degrau para uma política tecnológica

governamental melhor, mas não necessariamente para melhores operações. além disso, a prioridade imediata era enfrentar a crise econômica e resolver pepinos militares.

NÃO BASTA SER GEEK

Quem olha de fora muitas vezes comete o erro de avaliar os problemas técnicos de Washington como consequência da falta de talentos. parece tentador classificar essa onda de contratações como a formação de uma equipe tática de guerra que veio salvar o governo dos bárbaros da cidade.

Mas não é bem assim. De um lado, os profissionais que park e Dickerson estão atraindo não são só engenheiros de software; são cientistas de dados, “gurus” da experiência do usuário, gestores de produto e especialistas em design.

De outro, eles se associam a pessoas de dentro do governo que podem aconselhá-los sobre como implantar ferramentas do setor privado, proibidas por muito tempo, ou sobre como a contratação de terceiros pode ser melhorada. em geral, isso envolve abrir uma picada na selva das regulamentações.

Como afirma park, “precisamos das duas coisas: pessoas que dominam a tecnologia e pessoas que dominam a burocracia”. a complexidade em jogo é formidável. Se você colocar o chapéu de engenheiro, segundo Dickerson, pode olhar para a abordagem de tecnologia do governo e concluir que é insana. No entanto, se analisá-la como um antropólogo, alguém que estuda uma cultura estrangeira com interesse, vai ver que as disfunções surgiram por motivos profundos e estruturais. Segundo Dickerson, Washington tem muitas pessoas inteligentes, mas elas ficaram distantes do crescimento extraordinário das empresas da costa Oeste que agora gerenciam “sites em escala planetária”, ocorrido na década passada.

E não se contaminaram. acima de tudo, há na capital do país uma inércia do passado. uma das primeiras lições que Dickerson aprendeu sobre o D.c. quando chegou foi que a cidade tradicionalmente associa a importância de uma tarefa a seu custo. referindo-se ao Healthcare.gov, ele diz: “Foram alocadas centenas de milhões de dólares

para construir um site porque era um site importante. Mas o twitter precisou de três rodadas de financiamento antes de conseguir o mesmo número de usuários do Healthcare.gov – de 8 a 10 milhões. Somando as três rodadas, o valor não ultrapassou uS\$ 60 milhões”. Dickerson acredita que o projeto do Healthcare.gov poderia ter sido feito com um orçamento de igual tamanho. No entanto, não havia ninguém para insistir que a hoje bem estabelecida prática do Vale do Silício de construir software “ágil” seria muito melhor e bem mais barata que uma colcha de retalhos de terceirizados construindo um site monolítico.

MEDINDO RESULTADOS

É cedo para dizer se esse ecossistema vai se desenvolver, mas também é verdade que a insurreição tecnológica foi além de seus estágios conceituais. Várias equipes agora estão envolvidas em projetos em diversas agências. todos os programas usam código aberto e, assim, podem ser adaptados por outras áreas do governo sem qualquer trabalho extra, o que já está acontecendo.

É claro que uma startup tecnológica de cem ou mais pessoas, apoiada pelo presidente e trabalhando dentro do governo, difere de uma startup de três caras em uma garagem de palo alto. para park, a missão do governo é mais parecida com a de uma grande corporação que decidiu se reinventar. Mas como medir uma iniciativa como essa? Sem dúvida, existe demanda para o trabalho dessas equipes.

E também há profissionais disponíveis – conforme as empresas de tecnologia crescem, as contribuições de engenheiros individuais ficam mais diluídas e isso os motiva a buscar um propósito maior, como aconteceu com Weaver. A seleção de profissionais do uSDS é feita não só pelo QI, mas pela inteligência emocional. “pessoas interessadas em refeições gourmet e opções de ações não vêm para cá”, diz Dickerson. apesar dos riscos políticos e dos cortes orçamentários, o fato de o uSDS estar abrigado sob o escritório de gestão e orçamento dá musculatura aos techies dentro de várias agências.

O risco maior a pairar sobre toda a empreitada é o de acabar o tempo. É necessário atingir a velocidade e o momentum necessários antes do fim do segundo mandato de Obama. Ou não será possível aproveitar essa inteligência e capacidade de inovação instaladas.

JON GERTNER

SER GENEROSO É INOVADOR

IMAGINE A GENEROSIDADE COMO ALAVANCA DE CRIATIVIDADE E PRODUTIVIDADE. PESQUISAS E CASOS REAIS MOSTRAM QUE FUNCIONA

POR ANDRÉ BARRENCE

Há algum tempo venho refletindo sobre o desafio de arquitetar cooperação e colaboração em organizações e ecossistemas como forma de gerar inovações e novas soluções para problemas complexos, sejam eles públicos ou privados. Pergunto-me: se todo dia desenvolvemos mais tecnologias e conhecimentos, por que ainda somos incapazes de criar os contextos, desenhar as estruturas ou construir a cultura organizacional que fortaleçam a conexão entre indivíduos ou instituições para alavancar esse potencial criativo?

Ao que me parece, ainda incentivamos e premiamos o comportamento egoísta, desconfiado e estritamente competitivo, o que não é o melhor caminho para inovar e ter sucesso. ocorre que aspectos comportamentais são essenciais no processo criativo e de inovação, tanto quanto competências técnicas. Então, um ingrediente simples se torna um diferencial cada dia mais relevante: a generosidade. já há diversas evidências de que a generosidade é capaz de influenciar positivamente pessoas e organizações, fazendo com que sejam mais inovadoras e produtivas.

O psicólogo organizacional e autor Adam Grant define três tipos de indivíduos: os que tomam (takers), os que dão em função do que obtêm (matchers) e os doadores (givers), que estão dispostos a ajudar sem esperar nada em troca. Extensas

pesquisas mostraram que os doadores se destacam em relação aos outros perfis, incrementando os níveis de criatividade e produtividade da organização e alcançando maior sucesso pessoal. o mesmo princípio da generosidade parece ser validado em ambientes estritamente competitivos, como o universo das startups tecnológicas.

Na cultura do Vale do Silício, há, desde os primórdios, a filosofia de pay it forward (literalmente, pagar adiante). já ouviu falar? Ela prega que ajudar os outros é a melhor e mais natural estratégia – mesmo ajudar potenciais concorrentes. Muitos atribuem a esse princípio o círculo virtuoso de empreendedores, investidores e mentores observado ali. No Brasil, a comunidade do San Pedro Valley, em Belo Horizonte, é conhecida por estimular abertamente esse mesmo espírito. A cada cafezinho com pão de queijo, a cada troca de conhecimentos, empreendedores constroem relações mais verdadeiras, que virarão inovação mais tarde.

No Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) de 2014, destacou-se a Escola Estadual Professor Antônio Alves da Cruz, da capital paulista. Cerca de dez anos atrás, seus gestores começaram a ser ajudados de várias maneiras por um grupo de ex-alunos e inovaram a forma de ensinar. Generosidade dá resultados. Imagine o que aconteceria se as escolas privadas compartilhassem suas melhores práticas com a escola pública do bairro. Faça-lhe um desafio: convide a pessoa a seu lado para almoçar e pague a conta. Mais tarde, você colherá os frutos dessa generosidade.

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.

O LÍDER DOS SONHOS DOS JOVENS - 2015

PESQUISA CIA DE TALENTOS/NEXTVIEW, PUBLICADA COM EXCLUSIVIDADE POR HSM MANAGEMENT, MOSTRA QUE AGORA EMPREENDEDORISMO E PROXIMIDADE É QUE TÊM IMPACTO DECISIVO NA PERCEPÇÃO DA JUVENTUDE

POR MAURÍCIO ANGELO

O que estão pensando os jovens e futuros profissionais de 17 a 26 anos que vivem sua primeira crise brasileira? O que os guia na turbulência? A edição 2015 da pesquisa O Líder dos Sonhos dos Jovens, organizada pela Nextview People em conjunto com a Cia de Talentos, oferece algumas respostas: praticamente metade deles não admira nenhum líder, eles confiam mais em pessoas cujas histórias conhecem de perto e se sentem inspirados por empreendedores e visionários.

Danilca Galdini, sócia-diretora da Nextview People e responsável pela pesquisa, explica que alguns resultados do estudo são relativamente esperados em anos de crise. “Em épocas assim, os jovens ficam mais céticos; muitos não admiram ninguém ou só valorizam pessoas com histórias que conhecem de perto, de veracidade garantida.” A admiração pela paixão empreendedora também é previsível em crises, conforme Galdini. Não se trata apenas do arquétipo heroico

de não se deixar abater por dificuldades. “Os jovens se encantam com pessoas que começaram do nada e hoje têm estabilidade financeira, reconhecimento.

Eles enxergam isso como uma possibilidade para sua vida, um caminho a seguir”, diz. Em 2015, 49% dos jovens dizem não admirar nenhum líder (ante 46% em 2014). As figuras do pai, da mãe e do chefe direto (gestor ou ex-gestor) voltam aos primeiros lugares depois de terem desaparecido. Perfis empreendedores se destacam – gente que pensa grande e longe, que se expõe e corre riscos, como Jorge Paulo Lemann e Silvio Santos. Em especial, a geração startup ganha os holofotes, representada por Flávio Augusto da Silva e Bel Pesce.

os vencedores A história de Flávio Augusto, que partiu de uma origem humilde para fundar uma das redes de escolas de inglês mais bem-sucedidas do País, a Wise up, tem muito apelo. (Ele vendeu a rede para a Abril Educação por r\$ 900 milhões.) Em especial, porque ele não parou de empreender. hoje é dono do Orlando City, time de futebol dos Estados Unidos capitaneado pelo jogador Kaká, e tem uma série de negócios, entre os quais o meuSucesso.com, plataforma de educação empreendedora. Bel Pesce não saiu do nada, mas teve a coragem de sair do Brasil para o mundo.

Estudou no célebre MIT, o Massachusetts Institute of Technology, cocriou uma startup no vale do Silício e lançou um livro que foi baixado mais de 1 milhão de vezes na internet. Em 2014, abriu a FaziNOvA, dedicada a formar empreendedores por meio de cursos online e presenciais do tipo nanodegree.

Segundo Galdini, a história de superação é uma constante entre os líderes mais admirados, só que agora são os empreendedores que a representam melhor. Em rankings do passado, a superação foi reconhecida em líderes como o

político Luiz Inácio Lula da Silva e a executiva Graça Foster. A que Flávio Augusto e Bel Pesce atribuem sua popularidade entre os brasileiros mais jovens? O primeiro enfatiza o fato de não ser adepto de fórmulas impostas por outros, fazendo as coisas de seu jeito. “Sabe o filme Matrix? Eu sou dos que preferem tomar a pílula vermelha para passar a enxergar a ‘matrix’ de outra forma. Não me torno mais um na multidão, não deixo meus sonhos de lado, não troco meus objetivos por planos B, C, D... z”, comenta. Flávio Augusto defende ainda uma nova mentalidade, baseada em menos “coitadismo” e mais protagonismo, superando as diferenças sociais com essa outra visão de vida.

Para Bel Pesce, as pessoas valorizam o fato de ela não ser romântica sobre as coisas, e sim realista. “Depois que você fez alguma coisa legal, é fácil esquecer toda a sua luta.

As histórias dos vencedores são escritas de uma forma que não é real. Eu falo do real, mostro os perrengues, os medos, os desafios. As pessoas gostam disso”, diz ela. A ideia de correr atrás dos próprios sonhos é muito trabalhada na internet tanto por Flávio Augusto como por Bel Pesce.

Por exemplo, na FaziNOvA de Bel, que contabiliza mais de 100 mil alunos no total, o carro-chefe dos cursos é o Laboratório de Sonhos, que inclui módulos como o de autoconhecimento no currículo. Flávio Augusto já ingressou no ranking em 2014, mas, para a engenheira eletricista de 27 anos, a inclusão foi uma surpresa. “isso acaba me parecendo um pouco surreal, porque sei que também tenho um caminho longo a percorrer, preciso me provar.”

Os rankings dos líderes

- 67.896 pessoas participaram da pesquisa.
- são 56% mulheres e 44% homens. 3 suas idades variam de 17 a 26 anos (48% entre 21 e 24 anos).
- 89% são estudantes universitários (destes, 38% com previsão de formatura em 2015 ou 2016) e 11% já se formaram.
- o levantamento foi realizado de janeiro a março de 2015 nas cinco regiões brasileiras. 3 7,37 foi a nota média dada aos gestores/líderes imediatos.
- A liderança inspiradora e visionária tem a preferência de 35% dos entrevistados.
- A presidente Dilma Rousseff surpreende ao se recuperar um pouco. Depois de ocupar o 3º lugar em 2011, 2012 e 2013, deixou o ranking em 2014 e agora volta. Duas hipóteses para explicá-lo: o voto de confiança de eleitores e o fato de a operação Lava-Jato estar em curso.
- o método foi quantitativo (com questionários online) e qualitativo (com grupos focais e entrevistas em

profundidade).

SÓ NO BRASIL		2015 X 2014
	1º Flávio Augusto da Silva	▲
	2º Jorge Paulo Lemann	▼
	3º Silvio Santos	▲
	4º Roberto Justus	▼
	5º Bel Pesce	(novo)
	6º Joaquim Barbosa	▼
	7º Pai ou mãe	(novo)
	8º Dilma Rousseff	(novo)
	9º Abilio Diniz	▲
	10º Gestor ou ex-gestor	(novo)

NO MUNDO TODO		2015 X 2014
 1º Barack Obama	=	
 2º Flávio Augusto da Silva	▲	
 3º Bill Gates	▼	
 4º Papa Francisco	▲	
 5º Jorge Paulo Lemann	▼	
 6º Steve Jobs	▼	
 7º Silvio Santos	▲	
 8º Mark Zuckerberg	▼	
 9º Roberto Justus	▼	
 10º Bel Pesce	(novo)	

OS ELEITORES

Raissa Gripp, 22 anos, é estudante de engenharia de alimentos na universidade de São Paulo (uSP). Ela foi uma das jovens que participaram da pesquisa Nextview/Cia de Talentos e votou em Bel Pesce como líder mais admirada.

Por quê? raissa conta que acompanha o que Bel publica (ela posta com frequência no “Blog da Bel”, em seu site, e em sua página no Facebook) e se identifica com suas ideias e características. “Encontrei uma mulher sonhadora e criativa,

que batalha por aquilo que quer e busca compartilhar com os outros seus acertos e erros, com humildade e dedicação em tudo o que faz.

O fato de ela ser jovem e ter abertura para falar faz com que nossa geração se identifique naturalmente com ela”, analisa a estudante. mateus Cavalheri, estudante de engenharia química na uSP e estagiário na Procter & Gamble, votou em Flávio Augusto. “Conheci o Flávio por meio de seu projeto Geração de valor, no Facebook. hoje sou ávido consumidor de seu conteúdo e pretendo em breve assinar seu portal de estudos de empreendedores. Ele é um excelente exemplo de liderança para mim”, faz questão de dizer.

A identificação líder-jovem é imediata nesse caso. “vou empreender no futuro, ter minha própria startup”, planeja mateus. O voto de Wellington Andrade, 23 anos, foi diferente. Ele estuda administração na PuC minas e é estagiário na Gerdau, além de ter passado pelo itaú unibanco. Ele elegeu uma ex-gestora do itaú unibanco. “votei em minha ex-gerente pelo crescimento que ela teve no banco em seus dez anos de experiência, considerando que tem apenas 29 anos.

Ela sempre se dedicava a nos ouvir mais, nunca dizia estar ocupada e nunca a vi de mau humor; tinha sempre um sorriso no rosto. E sabe desenvolver as pessoas em suas carreiras.” E o que os jovens pensam dos líderes em geral, próximos ou distantes? Para eles, faltam tolerância e habilidade de ouvir. “A liderança participativa é muito falada, mas pouco praticada. muitos líderes não têm paciência e jogo de cintura para lidar com as exigências dos clientes e com as metas estabelecidas e ainda cuidar das pessoas”, afirma Wellington.

Não estar aberto a ouvir as ideias dos jovens pode ser fatal, como acrescenta raissa. “Quando tem essa postura, o líder se arrisca a perder informações que poderiam colaborar para o resultado final”, pondera. A pesquisa quantitativa estende o

que Wellington e Raissa observam: 61% dos jovens dizem que não recebem feedback ou que este é insuficiente. Embora saiba do tamanho do desafio, Galdini acha preocupante ele não ser vencido. “O papel de gerenciar pessoas é importante dentro do desenvolvimento do negócio; é obrigatório ter um olhar mais apurado para fazer as pessoas serem produtivas e se envolverem, para que atinjam o resultado que a empresa espera”, diz.

No entanto, a diretora da Nextview lembra que a falta de feedback muitas vezes é um problema de percepção, que seria corrigido com mais clareza e objetividade. “Alguns jovens não percebem que o feedback está sendo dado, de tão sutil que ele é.”

A avaliação do RH

Como a percepção de líder que os jovens têm é interpretada pelos executivos de recursos humanos das grandes empresas? Vice-presidente de recursos humanos da Avon para a América latina, Alessandra Ginante vê uma mudança positiva em relação ao que faz alguém ser um líder admirável.

Quase metade dos jovens afirma que não admira nenhum líder. isso é bom? Não é necessariamente ruim. Pode significar que os jovens estão mais críticos antes de formar sua opinião e conscientes de que o modelo de executivas e executivos “supermulheres” e “super-homens” não se sustenta, porque, na complexidade do mundo atual, a fortaleza está nos times.

Na pesquisa de 2015, a influência de pai e mãe e de gestores e ex-gestores, que tinha diminuído, volta forte. Por quê? Vemos um esvaziamento das instituições de forma geral, tanto pela consciência crítica que a educação e o acesso às redes sociais ajudam a despertar como pelos casos de corrupção e incapacidade em prover serviços de qualidade. há uma mudança sobre o que torna alguém admirável como líder. Acho que se fortalece a liderança por princípios e valores. Fortalecem-se também os que lideram com discurso e prática congruentes, principalmente nos momentos de desafios como o atual.

Daí os pais e gestores, fáceis de observar.. Mas os jovens respondentes reclamam de falta de feedback. É hora de as empresas fazerem um mea culpa? sim, a insuficiência de diálogos abertos entre líderes e liderados é um problema crônico e não impacta somente o jovem. Acho que, principalmente na cultura latina, a

conversa franca, direta, baseada em exemplos reais com os quais se pode aprender, seria uma oportunidade de melhoria. Até quando elogiamos não somos diretos: tendemos a ser mais genéricos na justificativa do mérito! imagine então o que ocorre quando o comentário é crítico. Neste momento, algumas grandes organizações globais estão desconstruindo seu processo tradicional de gestão de desempenho exatamente para tentar aumentar sua efetividade e sua frequência. o custo do processo atual é maior do que o valor que ele agrega.

o empreendedor Flávio Augusto da Silva lidera pela primeira vez o ranking brasileiro; a empreendedora Bel Pesce também aparece de forma inédita. Essa geração está mais comprometida com a ideia de empreender do que as anteriores? A verbalização do interesse pelo empreendedorismo sem dúvida anda mais comum entre os jovens, mas eu não diria que é uma geração mais comprometida em empreender. Tenho dúvidas se estão comprometidos ou se só são idealistas. Vejo jovens que, sem interesse em ingressar em organizações grandes e burocráticas, idealizam a vida do empreendedor. Não necessariamente se lembram dos desafios a enfrentar, que, no Brasil, são muitos. Agora, me alegra o fato de termos jovens mulheres como Bel Pesce ocupando espaço. Já passou da hora de o gênero não determinar nosso julgamento sobre a capacidade e o sucesso de alguém.

GERAÇÃO INTERNET

Conforme a coordenadora da pesquisa, a capacidade de comunicação também é tão marcante nos rankings de líderes mais admirados quanto a história de superação. E, se comunicação deveria ser sinônimo de liderança, nem sempre

o é. “Tanto o Flávio como a Bel são muito bons em dar dicas práticas para o trabalho e também são bons contadores de histórias.

Os jovens se veem ali”, analisa Galdini. As redes sociais só amplificam isso. No Facebook, a principal rede social do planeta, Flávio Augusto da Silva tem 2,5 milhões de seguidores na página Geração de valor, e Bel Pesce, mais de 280 mil na que leva seu nome. Ambos postam o dia a dia de suas atividades, com dicas, comentários, chamadas, frases motivacionais. “Esse contato tem sido essencial para a missão que decidi abraçar há quatro anos, que é compartilhar conhecimento e encorajar as novas gerações a questionarem um pouco mais o modelo vigente que muitos seguem no piloto automático: escola + universidade + emprego + aposentadoria”, afirma Flávio Augusto. Também “a menina do vale” (título do livro autobiográfico de Bel Pesce) considera as redes sociais e a internet de modo geral estratégicas para levar seu conteúdo ao maior número de pessoas possível.

Na internet, ela acionou uma ferramenta ainda pouco comum no meio empreendedor, o crowdfunding (financiamento coletivo) para viabilizar um ciclo de palestras em todo o País. A campanha que lançou, com recompensas diversas, visava arrecadar r\$ 260 mil, mas ela conseguiu quase r\$ 900 mil. E as palestras foram realizadas em todas as capitais no final de 2014. “A recepção foi inacreditável”, conta Bel.

LÍDERES DOS LÍDERES

Quais líderes são admirados pelos líderes dos rankings? Bel Pesce cita Elon Musk entre os internacionais, fundador da Tesla, da SolarCity, da SpaceX e do PayPal. “Ele é um dos maiores visionários que já vi na vida, me inspira muito.”

Bel conta que dois de seus maiores mentores aparecem na pesquisa: Jorge Paulo Lemann e Flávio Augusto. “Os dois me ajudam muito e acreditam muito em mim, são uma referência”, diz ela, que ainda cita o piloto Ayrton Senna e Walt Disney. Já Flávio Augusto afirma sentir-se inspirado pelo que seria uma síntese de seis líderes: Steve Jobs (“por sua capacidade de inovação”), Richard Branson (“por sua ousadia”), sua avó (“por sua alegria de viver”), Jorge Paulo Lemann (“por seu arrojo”), Silvio Santos (“por seu talento de comunicador”) e Mark Zuckerberg (“por sua visão”).

APEGO AOS VALORES E O PAPA

A inclusão do papa Francisco no ranking mundial dos líderes mais admirados – ele aparece em quarto lugar – revela que a preocupação com valores está em alta neste momento de crise. “O papa reúne valores que são importantes para os jovens, como respeito pelos colaboradores, amizade, responsabilidade social e visão global”, avalia Galdini. Flávio Augusto aprova o apego aos próprios valores. “Se eu perder minha essência, serei um fracassado, mesmo sendo um líder dos sonhos dos jovens. Nada terá valor se não for fiel a minha essência. Quero chegar ao final da vida tendo combatido o bom combate.”

RODOVIAS FOCAM AS PESSOAS

ENTENDA POR QUE E COMO A ARTERIS ESTÁ TRANSFORMANDO O MODELO DE GESTÃO DAS CONCESSIONÁRIAS DE ESTRADAS SOB SEU CONTROLE NO BRASIL

POR S. LUIZ

Saiba mais sobre

David Díaz Almazán: Formado pela Esade, de Barcelona, foi diretor de estratégia corporativa da Abertis e diretor-geral da filial que abrange Chile, Argentina, Colômbia e EUA.

Arteris: Surgiu em 2013 no lugar da OHL Brasil, pertencente à Abertis e à Brookfield.

PESSOAS - *senso de dono*

“Uma das áreas a que dedico mais tempo é a de recursos humanos. No início de 2015, elevamos o status da gerência de RH para diretoria de pessoas. Somos uma empresa de serviços e sabemos que o que faz nosso sucesso são as pessoas. Mais do que as atribuições clássicas, como folha de pagamento e contratação, nossa área de RH atual precisa formar lideranças, planejar treinamentos, estabelecer políticas de retenção de

longo prazo, fomentar ações e estratégias que ganharam importância nos últimos anos na gestão de pessoas, como o senso de dono. Temos de fazer com que os colaboradores se sintam responsáveis e participem ativamente da solução dos problemas e do andamento dos processos, como se fossem donos do negócio.”

COMUNICAÇÃO - *Proatividade*

“As políticas de comunicação das concessionárias eram muito reativas e procuramos adotar uma postura proativa. A ordem é nos comunicarmos com total transparência. Nossos clientes são tanto os usuários das estradas como o governo, que é o poder concedente. Para fazermos isso de modo proativo, desenvolvemos um novo código ético e criamos um canal confidencial e um comitê de compliance, baseados nas melhores práticas das empresas da Europa. E aprimoramos as ferramentas de comunicação, que serviram para essa política de comunicação transparente e também para disseminar entre os colaboradores as novas estratégias, metas e valores que trazemos. Isso está sendo fundamental para engajar os funcionários e alinhar as equipes com o que propomos.”

ESTRUTURA DE GRUPO - *sinergia*

“As estruturas das nove concessionárias foram reavaliadas e, no lugar de estruturas independentes, construímos uma mais de grupo. Avaliamos quais atividades e funções era melhor fazer localmente, na concessionária, por ficarem mais rápidas e eficientes, e quais precisavam ser realizadas por uma estrutura comum, para ter homogeneidade e coerência e gerar sinergia. As áreas de compras, RH e comunicação entraram na estrutura comum de grupo, o que as impactou profundamente. Em compras, por exemplo, aumentamos o poder de barganha

e reduzimos os custos adotando a compra de viaturas em conjunto, com inovações como pregões eletrônicos. Claro, houve reações e nem todos estão alinhados ainda; o processo demora.”

VAIORES E METAS - *Mais Prática*

“Reavaliamos os valores do grupo e vimos que alguns precisavam ser reforçados e mais praticados. Por exemplo, enfatizamos bastante segurança e meritocracia. Antes havia uma política de metas muito subjetiva. Agora temos metas da empresa e metas individuais, quantitativas e qualitativas. O bônus de cada um é condicionado ao atingimento delas. No início, alguns colaboradores reagiram dizendo que muitas metas não dependiam só deles, como a de reduzir o número de acidentes nas estradas. Hoje, no entanto, percebem que ações deles, individuais e em equipe, podem contribuir para haver mais segurança, sim, tais como ter a iniciativa de negociar com a polícia o aumento do controle nas estradas ou disponibilizar mais bafômetros para as autoridades. Os acidentes caíram em torno de 50% e ficaram menos graves.”

DIFERENÇAS BRASIL-EUROPA - *aprendizado*

“Segundo minha experiência, há diferenças-chave entre o Brasil e os países europeus, tanto na operação das concessões como no estilo de gestão. Nos contratos na Europa, por exemplo, não há a exigência de atendimento pré-hospitalar e as rodovias não cortam áreas urbanas; aqui, sim. Isso impacta a gestão. Em relação a liderança e cultura organizacional, as empresas europeias são menos hierarquizadas e trabalham mais por projeto, com um diálogo baseado no conhecimento e em uma relação mais flexível. O planejamento é um processo mais rigoroso na Europa, onde há mais ferramentas para fazê-lo e pouco improvisado. O europeu também tem um estilo mais

direto de se relacionar, sem muitos formalismos, e, no Brasil, gestores têm dificuldade de dar feedback negativo. Uma competência que queremos desenvolver é a de comunicar as coisas negativas. Aprendemos mais com os erros.”

FATOS E NÚMEROS

- 3.200 km de rodovias que ligam estados responsáveis por 70% do PIB brasileiro
 - 6,5 mil colaboradores
 - R\$ 2,4 bilhões de receita bruta de pedágios em 2014
-

S. LUIZ

CONVOQUE SEUS SOLDADOS PARA A GUERRA EM VEZ DE DEMITI-LOS

E MUDE A ESTRUTURA E OS RITUAIS, TRAVANDO
UMA LUTA FERRENHA À BAIXÍSSIMA
PRODUTIVIDADE E AOS PROGRAMAS DE MELHORIA
QUE NÃO MELHORAM NADA

POR PEDRO MANDELLI

Todos sabemos que o País vive uma crise sem precedentes nos últimos 25 anos. Vamos demitir pessoas? Nossas organizações já estão enxutas, pois os tempos em que o barco podia ter não agregadores de valor já se foi. Graças a instrumentos como curva forçada de desempenho, gestão por competências e avaliação de desempenho, só sobraram os poucos remadores ótimos.

Depois de passar anos repetindo o refrão “pessoas são nosso maior patrimônio”, as empresas vão cortá-las para reduzir custos? Deixam-me confuso: pessoas são patrimônio ou custos? Ninguém nega que o momento é de guerra. Algum general, em sã consciência, demite soldado preparado e disposto em plena guerra? Não. Ele convoca os soldados para a batalha de ser competitivo em um ambiente de negócios hostil. Cortar pessoas pode ser uma medida fácil e rápida, mas é a solução errada.

O mesmo se pode dizer sobre cortar as bases da meritocracia, que estão nos salários, na remuneração flexível, nos bônus, nas promoções, no treinamento, em tudo o que manda a mensagem de que vale a pena estar lá. Qual a alternativa? A mim parece termos a oportunidade de travar uma luta ferrenha à baixíssima produtividade, à perda de tempo com reuniões infundáveis, aos programas de melhoria que não melhoram nada, aos processos que não agregam valor, às relações frias e distantes com clientes e fornecedores, aos níveis hierárquicos.

Uma rede de lojas agarrou a oportunidade, por exemplo: jogou todos os diretores no mercado para descobrir o que de inteligente os concorrentes estão fazendo e eles se reúnem em um gabinete de guerra das 19 horas em diante para implementar as mudanças necessárias durante a madrugada. No dia seguinte, as lojas sempre abrem com inovações. Guerras são assim: pedem que alteremos a estrutura e os rituais do barco. Em vez da cômoda solução de demitir, mostre que é um líder de fato. Convoque seus remadores para lutar como soldados, retendo todos que agregam valor ao negócio e aumentando os fatores de meritocracia. Um dia, a paz voltará; sabemos que a economia é cíclica. E você os terá a seu lado para quando isso acontecer.

PEDRO MANDELLI

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*.

A ARTE DA SUBTRAÇÃO

ESTÃO LHE PEDINDO PARA FAZER CORTES?
SAIBA QUE SUBTRAIR É UM DEVER PERMANENTE
E NÃO SÓ EM PERÍODOS DE CRISE. APRENDA
TRÊS PRINCÍPIOS QUE AJUDAM A SUBTRAIR NA
COMUNICAÇÃO E EM TUDO O MAIS

POR MATTHEW MAY

Vale a leitura porque...

... muitos tentam “pensar diferente”, porém as pessoas confundem isso com “pensar em como fazer diferente”. ... o melhor caminho para pensar diferente talvez seja pensar no que não fazer, no que deixar de fazer. ... subtrair pode ser especialmente útil em um momento econômico em que o mercado reduz seu patamar (embora deva ser um exercício permanente).

Recebi um bilhete anônimo. Eu tinha sido contratado pela Toyota para ajudá-la a desenvolver novas estratégias para sua filial norte-americana, mas tive um branco, devido a conflitos entre os modos de pensar ocidentais e orientais.

E não consegui disfarçá-lo. Então, uma mensagem escrita em um post-it apareceu em minhas coisas, com uma citação da filosofia chinesa de 2.500 anos atrás. Era um resumo dos ensinamentos de Lao-Tsé: _

“Para obter conhecimento, adicione coisas todos os dias. Para obter sabedoria, subtraia coisas todos os dias”.

“Alguém quer me ver longe daqui!”, pensei logo. Entrei em pânico. Porém, conforme digeri aquelas palavras, percebi que estava encarando meu problema de forma errada. Pensava no que fazer, em vez de no que deixar de fazer. Mudei o ponto de vista e, com isso, consegui terminar o projeto de maneira bem-sucedida.

Embora a ideia de subtrair coisas tenha milhares de anos, para mim ela foi uma descoberta radical, o que me levou a explorar a “arte da subtração” mais a fundo. Logo descobri um estudo maravilhoso feito por Jim Collins, intitulado Best New Year’s Resolution: A Stop-Doing List [em tradução livre, “A melhor resolução de Ano Novo: uma lista do que não fazer”], no qual ele confirma a filosofia chinesa: “Uma grande obra de arte é composta não só pelo que está na peça final, mas também pelo que não está.

É a disciplina de descartar o que não se encaixa que distingue um verdadeiro artista excepcional e marca a obra de arte ideal”. Buscando mais “evidências” científicas disso, descobri na literatura demonstrações de que o ato de subtrair usa circuitos cerebrais diferentes dos do ato de adicionar. A subtração é, literalmente, um jeito de pensar diferente. Vasculhei o planeta por anos atrás de histórias que sofreram reviravoltas com base em uma abordagem subtrativa e, ao fazê-lo, encontrei três padrões nesses casos, ou três princípios:

TRÊS PRINCÍPIOS

Princípio nº 1: O que não está lá pode muitas vezes sobrepujar o que está.

Eu adoro ilusões de ótica, e o diagrama abaixo ilustra o motivo: os círculos brancos que você vê, assim como as linhas diagonais que os interligam, não foram desenhados. O que não foi posto ali é o mais interessante. Mesmo que eu lhe peça para se concentrar apenas nas linhas desenhadas e ignorar o espaço entre elas, seu cérebro vai fixar-se nos círculos e nas linhas diagonais brancas, e assim agirá o cérebro de todas as outras pessoas.

Pois essa é a primeira lei da subtração. Se você sabe o que e como fazer, pode usar essa abordagem para ter sucesso no mundo real. Em comunicação, isso significa que você pode eliminar o ruído e a confusão de um mundo caótico para que coisas complexas façam mais sentido.

Pode direcionar a atenção para o que mais importa, a fim de que seus produtos e serviços tenham significado para as pessoas. Pode causar um impacto visual e verbal maior, permitindo que sua mensagem seja recebida e fixada. De modo geral, concentrar a energia pode tornar sua estratégia mais eficaz.

A FedEx foi uma que aderiu a esse princípio para mudar drasticamente sua comunicação, criando um dos logos mais marcantes já desenhados, com o qual sinalizou que está sempre “em movimento”. Seu logo já é conhecido, com a flecha branca escondida no espaço branco entre o “E” e o “x”. Quase todos os professores de design e designers gráficos que tenham um blog já o abordaram para discutir o uso do “espaço negativo”.

Lindon Leader, que criou o logo em 1994 quando era diretor de design do escritório de San Francisco da Landor Associates, contou-me que apresentou a ideia na sede da FedEx, em Memphis, com mais quatro opções, a um grupo razoavelmente grande de executivos. “Nós não mencionamos a flecha. Nosso objetivo era saber se ela tinha sido descoberta.

Para nossa surpresa, o então CEO, Fred Smith, a notou logo de cara. E, assim que todos a enxergaram, entenderam a proposta e adoraram.”

Princípio nº 2: Regras mais simples proporcionam a experiência mais eficaz.

Às vezes, as experiências envolventes podem ser alcançadas com as regras mais simples, como ocorreu na Netflix. Conforme apontado por Daniel Pink em uma reportagem para o jornal inglês The Telegraph, a política de férias empregada pela empresa é “audaciosamente simples”: funcionários assalariados podem tirar férias pelo tempo que quiserem, sempre que quiserem. Ninguém monitora as férias – nem os colaboradores nem os gerentes. Em outras palavras, a política de férias da Netflix é não ter política alguma.

Nem sempre foi assim. Em 2004, a Netflix tratava as férias do modo convencional: todo mundo usufruía alguns dias por ano ou entrava em acordo com o sistema para receber pelas férias não tiradas. “Mas, em determinado momento, alguns colaboradores perceberam que essa proposta destoava da maneira como eles trabalhavam”, conta Pink.

“Estavam todos respondendo a e-mails nos fins de semana e resolvendo problemas online à noite em casa.” Já que a Netflix não monitorava quantas horas as pessoas ficavam “logadas” nos dias úteis, esses colaboradores começaram a se perguntar por que a empresa deveria monitorar quantos dias de férias eles tiravam.

A empresa desfez seu plano formal. No livro *Praticamente Radical*, William Taylor afirma que “tendemos a deixar as coisas mais complicadas do que elas precisam ser. Se queremos criar algo impressionante, impomos regras detalhadas, atribuímos tarefas intermináveis e inserimos uma

burocracia para monitorar o progresso. É um erro. Poucos princípios bem trabalhados e sentidos podem desencadear mais criatividade”.

Princípio nº 3: Menos informação ativa a imaginação.

É quase impossível viver um dia sem trocar ideias, seja para decidir algo simples, como um restaurante onde jantar, ou algo complicado, como o design de um novo produto. A sabedoria convencional diz que, para ser bem-sucedida, uma ideia deve ser concreta, completa e certa. Mas e se isso for mentira? E se as ideias mais impactantes não forem nada disso? Durante os últimos anos, estudei como artistas visuais seduzem e cativam seus respectivos públicos e realmente os envolvem na cocriação.

Eles podem nos ensinar como ampliar o impacto de nossas ideias de negócio. Recentemente, fui a um seminário de dois dias chamado “Fazendo quadrinhos”, com o célebre Scott McCloud, do Google Chrome Comic. Na oficina, ele deu aos participantes cinco minutos para desenhar a seguinte história: “Um homem está descendo a calçada, assobiando. Ele encontra um elefante. O elefante tem um celular. O elefante entrega o celular ao homem.

O homem agradece ao elefante e pula de um penhasco”. McCloud queria ver como contamos uma história com a qual não estamos familiarizados, uma história sem contexto. “O que importa é a clareza”, ensinou ele. E a clareza depende das cinco escolhas que você tem de fazer ao contar qualquer história:

- o momento,
- a estrutura,
- a imagem,
- as palavras e

- o fluxo.

Todas as escolhas implicam decidir o que incluir nos quadrinhos e o que deixar de lado. “Tem a ver com cortar, editar, matar os queridinhos.” Além disso, aprendemos com McCloud que a magia não está no que é desenhado dentro dos quadrinhos, mas no espaço em branco entre eles. Como não há nada ali, é ali que a história se abre a interpretações e envolve a imaginação do leitor, segundo McCloud, fascinado por isso tanto quanto eu.



A SEGUNDA METADE DA EQUAÇÃO

Podemos dizer que no coração de cada desafio de negócios sempre há três escolhas difíceis: o que buscar versus o que ignorar; o que explicitar versus o que omitir; e o que fazer versus o que não fazer. Descobri que, se você se concentrar na segunda opção de cada escolha – o que ignorar, o que omitir, o que não fazer –, sua decisão vai tornar-se exponencialmente simples. O importante é remover qualquer coisa estranha (obviamente excessiva, confusa, que seja um desperdício,

difícil de usar ou feia). Melhor ainda seria não tê-la adicionado, para começo de conversa. Essa é a arte da subtração: quando você remove a coisa certa do jeito certo, algo bom acontece.

MATTHEW MAY

é consultor de empresas como ADP, AppNexus, Mars, Edmunds e Toyota. É autor de quatro livros, o mais recente *The Laws of Subtraction: Six Simple Rules for Winning in the Age of Excess Everything*.

Você aplica quando...

... valoriza o espaço vazio, fazendo as pessoas focarem ali. ... simplifica as regras e elimina a burocracia, gerando mais criatividade. ... reduz informações, acionando a imaginação dos receptores.

FUSÃO ANTIAQUISIÇÃO

DUAS DAS MAIORES FABRICANTES DE PRODUTOS ODONTOLÓGICOS DO MUNDO, SEDIADAS NO INTERIOR DE SÃO PAULO, DECIDIRAM FUNDIR SEUS NEGÓCIOS PARA EVITAR O ASSÉDIO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS QUE TENTAVAM ADQUIRI-LAS: DABI ATLANTE E GNATUS

POR LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA

O Brasil é o segundo maior mercado de produtos odontológicos do mundo e uma cidade, Ribeirão Preto (SP), abriga duas grandes players globais do setor: Dabi atlante e Gnatus.

Ambas empresas familiares, a Dabi foi criada em 1948 e a Gnatus, fundada por um ex-funcionário da primeira, em 1976. Juntas, as duas exportam para mais de 160 países. Cansados de receber propostas de aquisição de multinacionais interessadas no mercado brasileiro, seus diretores perceberam que tinham muito mais em comum do que o rótulo de concorrentes e decidiram se unir em uma joint venture. “Não estávamos dispostos a vender nossas empresas para players grandes que queriam cortar caminho para o mercado brasileiro”, afirma o diretor-presidente da Gnatus, Gilberto nomelini. “Acreditamos no segmento e, então, em janeiro de 2014, começamos a discutir a fusão.”

Durante o ano passado, a Dabi atlante e a Gnatus mergulharam em um processo de conhecimento mútuo, para mapear os pontos fortes e fracos de cada uma e as possíveis complementaridades. Em janeiro de 2015, assinaram um protocolo de intenções para a fusão e começaram a tramitação

no Conselho administrativo de Defesa Econômica (Cade). até o fechamento desta matéria, os trâmites estavam bem avançados e os representantes das duas empresas apostavam em um resultado favorável, uma vez que preservar a indústria nacional é a principal bandeira de seus gestores.

Se a fusão se confirmar, como esperado, o resultado poderá ser muito interessante para o País: uma empresa global com musculatura para inverter a direção norte-sul do jogo dos negócios e buscar aquisições no exterior, e com muito mais poder de fogo para brigar por participação em mercados diversos.

Caetano Biagi, diretor-superintendente da Dabi Atlante, confirma: “a fusão com a Gnatus será muito importante na história de nossas empresas, na medida em que as fortalece e prepara para uma expansão internacional”. a parceria ainda mostra sintonia fina do empresariado do interior paulista com as tendências mundiais. “Hoje são várias as empresas que buscam fazer sociedade com rivais. samsung fornece para apple; toyota e BMW também são parceiras”, afirma Nomelini.

REDESENHO FORTALECE INOVAÇÃO

Quem vai fazer o que no novo desenho? as duas empresas têm semelhanças em seus portfólios, mas também diferenças, e o processo desenvolvido no ano passado já as ajudou a definir suas vocações, segundo seus executivos. ambas têm, por exemplo, forte capacidade de inovação tecnológica, com dois times similares de pesquisa e desenvolvimento e foco em novos produtos, voltados para atingir o mercado de saúde como um todo.

Uma das áreas em que a Gnatus está investindo é a de diagnóstico por imagem, e não só para odontologia. Em 2014, a empresa adquiriu 51% da FigLabs, startup de equipamentos de ultrassonografia incubada na supera incubadora de Empresas. a Dabi atlante, por sua vez, é forte em equipamentos de raios X panorâmicos e tomografia computadorizada odontológica.

RIBEIRÃO PRETO SEDIA CLUSTER DA SAÚDE

A grande quantidade de indústrias de produtos para o mercado de saúde e o campus local da Universidade de São Paulo (USP) foram o ambiente adequado para a criação do Supera Parque de Inovação e Tecnologia, inaugurado em 2014 pelo governo do estado de São Paulo. Em uma área de cerca de 300 mil metros quadrados do campus da USP, a parceria entre a Fundação Instituto Polo Avançado de Saúde (Fipase), a prefeitura e o governo estadual deu origem a um complexo de salas e laboratórios que podem ser ocupados por pesquisadores interessados em desenvolver tecnologias e empreender. No mesmo espaço, já estão reunidos uma incubadora de startups (a Supera), um centro de tecnologia e um centro de negócios. A aceleradora virá depois, assim como os lotes onde poderão se instalar as empresas. A incubadora, que funciona desde 2003, hoje atende 32 empreendimentos, em fases diferentes de desenvolvimento

as linhas de diagnóstico por imagem se complementam: se aparelhos de raios X e de tomografia têm como base o uso de radiação ionizante, a ultrassonografia funciona por ondas

sonoras que se propagam no meio líquido, de maneira similar ao sonar de um navio. a complementaridade não se limita à produção. a distribuição, por exemplo, será favorecida. “as tecnologias de diagnóstico por imagem da Dabi serão fortemente beneficiadas pelos fortes canais de distribuição internacional da Gnatus”, prevê Biagi.

EM MUDANÇA CONSTANTE

Como se sabe no interior, pedra que rola não cria limo, e as duas empresas se mantêm em movimento constante. Para ter uma ideia, a Gnatus vem mudando muito ao decidir estender sua linha de produtos para a área de saúde como um todo. uma de suas investidas nesse sentido foi a produção de macas elétricas para massagistas e fisioterapeutas, com base nas cadeiras de dentista especiais que desenvolveu para obesos e, antes, para cadeirantes (descem até o ponto em que estes podem sair da cadeira de rodas e se acomodar sem auxílio). outra mudança está no fato de a fábrica ser toda baseada nos princípios da manufatura enxuta (lean), seguindo os princípios de organização mais modernos.

A fabricação, no entanto, ainda é bem pouco automatizada, devido à especificidade dos produtos, que são de alta precisão. sabe aqueles irritantes motorzinhos usados pelos dentistas? São sofisticados equipamentos com peças milimétricas, montados um a um por mãos femininas enluvadas, que trabalham com pinças. a Gnatus produz praticamente tudo o que usa em seus produtos, desde os parafusos, passando por bobinas elétricas montadas com fios de cobre da espessura de fios de cabelo, até a estrutura das cadeiras e a tecnologia eletrônica dos aparelhos. só algumas peças são adquiridas fora.

FIGLABS BRIGA NO MERCADO DE ULTRASSONOGRAFIA

Gigantes das tecnologias de diagnóstico, como Philips, Siemens e Toshiba, já aderiram aos incentivos do governo brasileiro e, nos últimos anos, abriram no País fábricas que não são meras montadoras de peças produzidas no exterior, mas que transferem tecnologia para fornecedores locais. Enquanto isso era planejado, uma startup de Ribeirão Preto, a Figlabs, começava a desenvolver equipamentos de ultrassonografia nacionais para concorrer com as múltis. criada em 2008 por um grupo de pesquisadores da Universidade de São Paulo e integrada, em 2009, à Supera Incubadora de Empresas, ela teve um período de incubação de quatro anos. Quando os sócios começaram a procurar investidores, em 2013, a Gnatus se apresentou e adquiriu 51% do capital.

Atualmente, a Figlabs tem capacidade produtiva de 200 equipamentos por ano, com um amplo portfólio, que vai desde o ultrassom portátil, usado à beira do leito hospitalar ou em emergências, até equipamentos sofisticados de alta resolução para aplicações variadas, entre elas gineco-obstetrícia e cardiologia. Segundo seu sócio e diretor-comercial, Thiago Almeida, doutor em física aplicada à tecnologia médica, a Figlabs agora está trabalhando em uma tecnologia que pretende melhorar a imagem ultrassonográfica a ponto de evitar biópsias, “algo simples e revolucionário”, que teve início em uma tese de doutorado dele.

Pense no câncer de mama: um dos indícios de malignidade são as microcalcificações, detectadas só por mamografia e confirmadas mediante a análise patológica do material coletado em biópsia, não é? Para

evitar o uso de radiação e a biópsia, a Figlabs vem criando um ultrassom capaz de detectar as microcalcificações. (Tradicionalmente, o ultrassom funciona melhor em tecidos moles, não em osso – por trabalhar com a propagação de ondas sonoras por um meio líquido.) À frente da empresa estão também o engenheiro Rogério Bulha Siqueira e mais dois sócios, Marden Ambrósio Fagundes e hermes Arytto Sales kamimura. A Gnatus dá ao quarteto toda a liberdade para inovar – e, espera-se, a futura fusão Gnatus-Dabi fará o mesmo.

LIÇÃO DE CASA FEITA

As duas empresas também investem em gestão, o que pode facilitar tanto sua integração como a inserção internacional. apesar de familiares, ambas têm uma estrutura gerencial profissional, com sistemas de governança implantados, o que ajuda bastante. Isso significa que as duas contam com conselhos de família e, na Gnatus, o único membro da família na gestão é o próprio nomelini. o fato de já exportarem para tantos países faz com que ambas precisem ter certificações específicas de cada região do mundo, o que também sofisticava a gestão.

Tanto a Gnatus como a Dabi cuidam muito do relacionamento com os colaboradores. um exemplo básico vem da linha de montagem. “ninguém carrega peso aqui”, garante thiago almeida, diretor da FigLabs, integrada à fábrica da Gnatus. todo o peso é levantado por elevadores hidráulicos e em geral trabalha-se sentado. A ferramenta mais sofisticada nesse relacionamento é o Sugest, um programa de sugestões de colaboradores para aprimoramento e inovação, que já rendeu vários frutos. “a ideia é mexer com os funcionários, para que eles se mantenham antenados com os produtos e processos

nos quais estão envolvidos, e, assim, criar uma cultura sólida e participativa para a busca da melhoria contínua”, diz nomelini. um fruto?

Recentemente, uma alteração no processo de fabricação que veio pelo sugest permitiu que a empresa incorporasse a produção de uma peça, proporcionando uma economia de cerca de R\$ 100 mil por ano. “não temos uma avaliação muito precisa, porque nossos indicadores são simples, mas entre 75% e 78% dos colaboradores já participaram dando sugestões. Como comparação, o maior índice de sugestões já registrado é o do Japão, com 90%, enquanto na Europa fica em torno de 55%”, diz nomelini. a abertura ao público externo também já é prática de gestão na Gnatus. Clientes, fornecedores e até consumidores finais (médicos e dentistas) também podem fazer sugestões no site.

O LIMITE?

Gnatus e Dabi contam, cada uma, com cerca de mil colaboradores e faturamento entre R\$ 380 milhões e R\$ 480 milhões por ano. que proporção a fusão tomará? ninguém sabe. o planeta parece ser o novo limite para as ex-concorrentes.

LIZANDRA MAGON DE
ALMEIDA

A CHAVE É O APOIO AOS CLIENTES

O MAIOR SEGREDO DO SUCESSO EMPRESARIAL
CONTINUA A SER O FORTALECIMENTO DE SUA
CADEIA DE CONSUMO, COMO JÁ MOSTROU HENRY
FORD

POR WALTER FARIA

Nossa visão empresarial, no Grupo Martins, pode ser resumida de maneira muito simples: se o varejo brasileiro não se desenvolver, nós, como grupo atacadista, não nos desenvolvemos também. Estamos juntos.

O Martins não é uma empresa que apareça muito para o consumidor final, mas acredite: em algum momento, em um estabelecimento comercial perto de sua casa, você já comprou algo que chegou àquela prateleira por meio do Martins. Nossa empresa atacadista atua em todas as regiões brasileiras há 61 anos.

Atribuímos essa presença capilar no País a um fator competitivo, que sozinho é mais importante que todos os outros somados: nosso profundo conhecimento do pequeno varejo brasileiro e seus empreendedores. Nós ficamos cada vez mais próximos deles, oferecemos oportunidades de crescimento, os apoiamos, desenvolvemos e incentivamos. Internamente traduzimos isso como SIM, o Sistema Integrado Martins.

Trata-se de um grupo de empresas com estratégias que desenvolvem proativamente a cadeia de consumo. O SIM tanto oferece aos clientes varejistas soluções que respeitam as características, cultura e tradições de suas regiões como lhes agrega valor – não só com os produtos propriamente ditos, mas com tecnologia, treinamento e apoio financeiro.

As soluções oferecidas em sinergia pelas empresas do SIM têm um objetivo claro: criar condições para melhorar, de maneira constante, o desempenho e o crescimento rentável e sustentável de toda a nossa cadeia de consumo.

Quer alguns exemplos? Disponibilizamos nosso satélite para que os pequenos varejistas possam aceitar qualquer Walter Faria É CEO da Martins Comércio e Serviços de Distribuição, empresa do grupo Martins que fatura US\$ 1,3 bilhão ao ano e emprega 5,2 mil pessoas. O grupo inclui banco, seguradora e supermercados, entre outras organizações.

Cartão de crédito com mais rapidez. Com isso, eles podem receber contas de luz, água etc. de seus clientes, em nome da fidelização, ou oferecer recarga para os celulares pré-pagos (sendo comissionados para tal).

Nossa já elevada capacidade de planejar em conjunto com a indústria conseguiu ser superada por nossa capacidade de executar em conjunto com o varejo. Estamos convencidos de que, qualquer que seja o segmento de atividade, só uma cadeia de consumo fortalecida pode fazer um negócio se desenvolver.

Henry Ford ensinou ao mundo essa lição, ao pagar bem seus funcionários para que comprassem seus carros. No Martins, nós a aprendemos faz tempo.

WALTER FARIA

É CEO da Martins Comércio e Serviços de Distribuição, empresa do grupo Martins que fatura US\$ 1,3 bilhão ao ano e emprega 5,2 mil pessoas. O grupo inclui banco, seguradora e supermercados, entre outras organizações.

AGÊNCIA CRIA UM JUNIOR BOARD

A GREY ADVERTISING BRASIL APOSTA EM UM FORMATO COLABORATIVO DIFERENCIADO PARA DETECTAR INSIGHTS INOVADORES

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Uma pesquisa da Viacom – dona das marcas Nickelodeon, MTV, VH1 e Comedy Central – feita em 2011 em 11 países (entre eles o Brasil) mostrou que já naquela época 51% dos pais tomavam uma decisão de compra ouvindo a opinião dos filhos e 49% decidiam com eles. As crianças têm poder de influência cada vez maior no consumo de produtos e serviços para a família. Atenta a isso, a agência de comunicação Grey Brasil desenvolveu o Junior Board, com crianças de 8 a 12 anos. “O objetivo é trazer o olhar criativo, sincero e inovador desse grupo para o negócio de nossos clientes”, conta Walter Longo, presidente da agência de publicidade do Grupo Newcomm.

Criado em novembro de 2014, já haviam sido realizadas cinco reuniões até junho de 2015, com intervalo de pouco mais de um mês entre uma e outra. De 10 a 12 crianças participam de cada reunião, selecionadas de acordo com o produto ou serviço em foco de um total de 30 cadastradas. Todas elas têm proximidade com algum dos quase mil funcionários da agência.

A Grey sempre recorre a seu Junior Board para desafios específicos, de anunciantes específicos (geralmente sigilosos), mas os apresenta como temas abrangentes para não fechar portas da criatividade: condomínio, parque de diversões, estética, comida etc. Como é uma reunião desse board? As crianças recebem uma pequena apostila ilustrada, na qual respondem a uma série de perguntas usando palavras, desenhos e pinturas. “Para elas, é como uma brincadeira”, explica Longo. Às vezes, ganham amostras para experimentação se o tema em pauta for um produto indicado a elas (nessa situação, o Junior Board lembra um focus group).

Usam, voltam à agência se quiserem e interagem durante três a quatro horas com os publicitários para dar suas opiniões, com o acompanhamento obrigatório de um psicólogo ou pedagogo. Por fim, recebem como souvenir um álbum de fotos ou um vídeo com os momentos passados na agência. “Elas mostram que gostam de participar, porque se sentem importantes e que são ouvidas”, completa o presidente da Grey.

QUESTÃO DE POSICIONAMENTO

Para agência e anunciante, as vantagens da iniciativa, de acordo com Longo, são os insights que dali surgem. “Acabamos obtendo uma visão colaborativa, que nos permite produzir algo com nosso olhar e o delas, mais isento e, naturalmente, mais original”, resume ele. A implementação do Junior Board também é reflexo do posicionamento da Grey no leque de agências de publicidade existentes no Brasil na atualidade – agência pós-digital. “A Grey se posiciona como pós-digital porque trabalha de forma conjunta o digital e o experimental; o Junior Board é uma das maneiras de materializar esse posicionamento, já que traz consigo o aspecto da experimentação”, afirma Longo.

CARTÃO PRA QUÊ?

SE O CONSUMIDOR JÁ PERGUNTOU “CHEQUE PRA QUÊ?” E “DINHEIRO PRA QUÊ?”, EM BREVE ELE TENDE A FAZER A PERGUNTA ACIMA. O ANO DE 2015 PODE SER O PRIMEIRO EM QUE O MOBILE PAYMENT ATENDERÁ O CLIENTE SATISFATORIAMENTE. SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA?

POR EUGÊNIO MELLONI

Vale a leitura porque...

... pode-se entender a nova configuração que se instala no setor financeiro, com as forças que contribuem para a expansão dos pagamentos móveis e aquelas que o contêm. ... enxerga-se o papel dos diferentes atores nessa transformação e, em certa medida, podese projetar quanto isso afeta cada negócio em particular.

Enquanto você pisca os olhos, possivelmente mais uma loja ou um consumidor adota o mobile payment, ou pagamento móvel, no Brasil. Isso se deve a tecnologias como aplicativos para smartphones e dispositivos que fazem esses aparelhos celulares conversarem diretamente com as maquininhas de cartão de crédito. E o fato é que você usará cada vez menos cartão, cheque e dinheiro. Terá saudade? É provável que não.

O smartphone já era o principal objeto de desejo do consumidor no mundo telecom, e o fato de substituir a carteira a ser carregada no bolso ou na bolsa o fará ainda mais útil e desejável. Os números apurados pelo Banco Central, que regulamenta o segmento de pagamentos móveis, evidenciam o crescimento substancial das operações com o uso de equipamentos móveis nos últimos anos.

Se, em 2008, primeiro ano de monitoramento realizado pela instituição, foram registrados 65 milhões de operações de pagamentos por esse meio, em 2014, o número de operações havia saltado para 1,370 bilhão. a participação desses sistemas ainda é pequena se considerarmos os 49,5 bilhões de operações de pagamento por todos os canais disponíveis (além dos móveis smartphones, tablets e pDas, entram na conta internet, home e office banking, aTM, agências bancárias, correspondentes bancários e centrais de pagamento).

Contudo, além de o crescimento ser o dado relevante nesse caso, a participação dos sistemas de mobile payment no comércio eletrônico é mais relevante ainda. “Hoje, os dispositivos móveis já respondem por cerca de 10% das operações de e-commerce”, calcula Gerson rolim, diretor da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (Camara-e.net), entidade que reúne diversos segmentos da economia digital. O futuro próximo é o que se desenha por meio do e-commerce. Como a participação deste cresce de modo acelerado no comércio em geral, ele carrega consigo o mobile payment.

TECNOLOGIAS FAVORECEM

Se, de um lado, os especialistas em telecom e em finanças acreditam que a tendência rumo aos mobile payments seja irreversível no Brasil e no mundo inteiro, de outro, avaliam que ainda há muito por fazer na frente tecnológica.

atualmente, as opções de mobile payment são, na maioria, combinações variadas entre aplicativo, cartão de crédito e smartphone.

“Há uma miríade de tecnologias desse tipo no mercado”, confirma Rolim. Só para dar um exemplo, um leitor de tarjas magnéticas acoplado ao smartphone permite, com a ajuda de um aplicativo, fazer pagamentos com cartão de crédito pela internet. No entanto, também há aplicativos de celular que processam o pagamento com cartão de crédito pela internet sem necessidade de leitor de tarjas. E ainda há a alternativa de combinação de celular com o uso de códigos por SMS, que viabiliza o pagamento sem recorrer a aplicativos, a cartões de crédito (com ou sem leitor de tarjas magnéticas) ou a conexões com a internet.

AUMENTO E MUDANÇA DOS CELULARES FAVORECEM

O potencial que os smartphones oferecem como plataforma de pagamento é considerável se pensarmos na base instalada de smartphones. uma pesquisa realizada pelo Ibope Media em maio de 2013 revelou que, no Brasil, 134 milhões de pessoas, com idade a partir de 10 anos, possuem um telefone móvel.

Dessas, 52 milhões acessam a internet pelo celular, sendo que 20 milhões dispõem de smartphone o tempo todo conectado à internet. E os números continuam subindo. Se cruzarmos isso com o aumento previsto mundialmente para compras feitas por smartphone, as expectativas tornam-se imensas. Conforme projeção do relatório TMT Predictions 2015, realizado pela consultoria Deloitte com executivos de vários países para detectar tendências de tecnologia, mídia e telecomunicações (TMT), as compras físicas realizadas

globalmente com o uso de smartphones devem crescer mais de 1.000% neste ano em comparação com o ano passado. Isso mesmo: 1.000%.

Outra projeção do estudo é a de que haverá 1 bilhão de upgrades de dispositivos celulares em 2015, o que constitui um indicativo de que o mercado de smartphones ainda não está maduro e, portanto, tem muito para crescer. “Os smartphones já são utilizados financeiramente, para verificar saldos, transferir fundos e fazer algumas transações online, mas ainda não chegaram ao status de ‘carteira móvel’”, explica Jolyon Barker, diretor global da indústria de TMT da Deloitte. Com os upgrades, isso provavelmente acontecerá. “Na verdade, prevemos que 2015 será o primeiro ano em que todas as principais necessidades serão atendidas pelo uso do celular, o que implica dizer que as opções de pagamento por smartphone ficarão mais fáceis e mais seguras para o usuário”, aponta o executivo.

EMPRESAS FAVORECEM

Há também três grandes forças empresariais puxando o avanço dessas tecnologias, segundo Jefferson Denti, diretor da prática de analytics da Deloitte: os bancos, as empresas de telecom e as fabricantes de smartphones – especialmente Samsung, apple e Microsoft (com Google). Mais importante, essas forças se potencializam ao atuarem em modelos de negócio mais colaborativos. “Esses agentes estão criando alianças entre si”, diz Denti.

Na opinião de rolim, da Camara-e.net, as fabricantes de sistemas operacionais para smartphones são atores particularmente importantes nesse movimento. “O futuro do mobile payment dependerá muito dos sistemas operacionais, que precisarão ser robustos e seguros”, prevê. E qual o papel das administradoras de cartões de crédito no cenário? as

maiores aderem ao movimento. projeta-se que bandeiras como MasterCard, Visa e outras serão nomes de mobile payment também, ao lado de Square e paypal, em alianças como as feitas com varejistas, bancos e companhias aéreas. rolim considera que os cartões de crédito podem, de modo geral, deixar o plástico e migrar para o chip dos aparelhos celulares, embora Denti, da Deloitte, não dê como certa a sobrevivência desses players, pelo fato de as tecnologias em desenvolvimento não pertencerem a eles.

O CASO CIELO

A Cielo, empresa de máquinas de cartão de crédito, vem investindo pioneiramente em iniciativas que garantam mobilidade a seus equipamentos e lhes permitam sobreviver na era do mobile payment. lançou, em 2010, o aplicativo Cielo Mobile e, em 2013, deu mais um passo no segmento apresentando o Cielo Mobile com leitor de cartão. “quando lançamos essa tecnologia, pensamos em atender clientes [empresariais] cujas vendas não justificavam uma máquina tradicional ou que tinham de se movimentar muito”, diz Dilson ribeiro, vice-presidente de produtos e negócios da Cielo.

Foi a nova máquina que permitiu à companhia incluir em seu portfólio de clientes motoristas de táxi, professores de ginástica, pizzarias delivery e vendedores porta a porta. atualmente, a Cielo atende um grupo de 620 mil clientes desse tipo. A estratégia exigiu investimentos significativos da empresa. Em 2010, ela adquiriu uma participação de 50,01% na M4u, startup dedicada ao desenvolvimento de tecnologias de mobilidade (por pouco mais de r\$ 50 milhões). No ano passado, comprou participação na Stelo, empresa fundada em

2014 pelo Banco do Brasil e pelo Bradesco, focada na facilitação, checkout e acompanhamento de transações financeiras pela internet.

À ESPERA DA INTEROPERABILIDADE

A palavra é feia, mas ela sozinha faria a festa dos inovadores do mobile payment. a ausência de interoperabilidade é o maior entrave à expansão acelerada dos sistemas de mobile payment, segundo Jefferson Denti, diretor da prática de analytics da Deloitte. interoperabilidade é a possibilidade de interação, por aproximação, do smartphone com outros equipamentos.

E nisso o Brasil ainda está devendo. a tecnologia que a viabiliza já está disponível no país – é a NFC. “Ela permite que ocorra interação com catracas de cinema e vending machines, por exemplo”, explica Gerson Rolim, diretor da Camara-e.net. “precisa ocorrer nesse nicho o que ocorreu com os cartões de crédito”, acrescenta Denti. o consumidor já reparou que qualquer máquina de cartão de crédito de estabelecimento comercial hoje aceita qualquer cartão, certo?

Não era assim até 2010. as bandeiras de cartões de crédito inicialmente mantinham exclusividade sobre o uso das maquininhas utilizadas para o pagamento nas lojas. Nesse caso, o Banco central decidiu obrigar as administradoras de cartões a permitir que seus terminais de pagamento recebessem todas as bandeiras, atendendo a uma reivindicação dos lojistas, que até então eram obrigados a arcar com os custos do aluguel de maquininhas de diversas empresas. Não se sabe se haverá um agente similar ao Banco central, como talvez a Anatel, a impulsionar a interoperabilidade pró-mobile payments.

Palavra de líder

o que os líderes de mobile payments estão pensando sobre as possibilidades de crescimento? Não há estatísticas oficiais, mas estima-se que os maiores players do segmento no Brasil sejam o MercadoPago, ligado ao MercadoLivre, e o PagueSeguro, do UOL. O PayPal teria menor representatividade. O diretor do PagueSeguro, Juan Fuentes, começa pelos desafios a enfrentar. Um é o fato de que a portabilidade ainda segue na contramão da facilidade de uso.

“Não estão disponíveis no smartphone todos os recursos e facilidades que o usuário encontra no desktop”, observa. O segundo é a limitada disseminação das tecnologias. Por exemplo, há pouco mais de três anos, o PagueSeguro aderiu à tecnologia NFC, em que o pagamento é feito pela aproximação dos smartphones com vending machines, mas são poucas as vending machines com NFC. Um terceiro desafio está no limite de aplicativos de e-commerce que um smartphone pode abrigar, o que impede que o mobile payment tenha uso tão abrangente quanto o pagamento pelo computador desktop.

“Não se consegue colocar em um celular todos os aplicativos que possibilitam comprar ou encomendar produtos e serviços”, diz o diretor do PagueSeguro. Para ele, um quarto limitador é a resistência do usuário em depositar suas informações financeiras em um smartphone que pode ser furtado ou perdido. “Ele sempre pensa na dor de cabeça que terá em caso de roubo ou extravio do aparelho.” Porém Fuentes é otimista. Crê que todos esses desafios tendem a ser vencidos com o tempo, por meio da tecnologia.

“sistemas de segurança biométricos nos smartphones garantirão que só seus donos possam utilizá-los”, exemplifica.

ONDE ESTÃO OS DESAFIOS

Todos os ventos são favoráveis à expansão dos sistemas de mobile payment no Brasil? Não, pelo menos quatro desafios são claros. O primeiro remete a custos. Na opinião de alexandre Marquesi, professor de e-commerce e comportamento do consumidor da Escola Superior de propaganda e Marketing (ESpM), embora o custo dos smartphones esteja sendo bem processado, “o custo do acesso à internet ainda é limitador” para camadas de menor renda.

Outro desafio se encontra na infraestrutura de telecom atual, que tende a concentrar a utilização de sistemas de mobile payment em áreas próximas a grandes metrópoles, como adverte Edgard D’andrea, sócio da pWC da área de segurança da informação. até em grandes cidades do interior há limitações sérias de sinal. O terceiro desafio está na segurança das transações. Profissionais envolvidos no tema afirmam que ainda há dificuldades de definir garantias similares às existentes no uso do cartão de crédito para que as transações sejam concluídas de modo seguro para os consumidores. uma saída, apontam, seria estabelecer sistemas que funcionem como um cartão pré-pago, que se valham de processos menos complexos. Um quarto desafio a ser enfrentado diz respeito à privacidade. “Se seu celular for roubado, o que você pode fazer?”, diz Marquesi, da ESpM, lembrando que o hábito dos usuários de deixar senhas de redes sociais cadastradas no aparelho tende a se estender ao mobile payment.

SEM VOLTA

Os mobile payments são “um caminho sem volta” no Brasil, concordam os especialistas consultados; só resta saber quanto tempo levarão até se tornarem um padrão. No entanto, os players dominantes devem mudar, opina rolim. Hoje eles são os intermediários – pagSeguro, Mercadopago, paypal –, mas, quando as operações ganharem volume, bancos e desenvolvedoras dos sistemas de smartphones, como Google e apple, deverão sobressair.

Você aplica quando...

... descobre como inserir-se na cadeia de valor do mobile payment e aproveita suas mudanças como uma oportunidade para sua empresa. ... usa esse benchmarking com o segmento de mobile payment como inspiração para fazer transformações similares em seu negócio.

EUGÊNIO MELLONI

20 ANOS EM 2

NA INTERNATIONAL PAPER, O JOVEM TRAINEE OBSERVA A INTENSIDADE DA EXPERIÊNCIA DE ADQUIRIR MUITAS COMPETÊNCIAS EM POUCOS ANOS, MAS DIZ TER TEMPO PARA FAZER PÓS-GRADUAÇÃO, PEDALAR E JOGAR FUTEBOL

POR BRUNO TEIXEIRA, SOFIA ESTEVES E ADRIANA CHAVES

Nascido em Barra Bonita, no interior paulista, Bruno Teixeira ouviu o mesmo discurso durante toda a sua graduação em direito: “Você tem três opções de carreira: ser juiz, promotor ou advogado”. Foi fazer estágio no departamento tributário da International Paper (IP). Logo descobriu que o conhecimento teórico aprendido não era suficiente para o dia a dia do ambiente corporativo. Era uma crise? Ele encarou como uma oportunidade e acabou aprendendo muito, em especial sobre habilidades comportamentais. O novo conhecimento lhe abriu novas portas, sua história começou a ser reescrita. Após experiências acadêmicas na Atlética da faculdade, foi, pela organização estudantil global Aiesec, atuar em Moçambique, responsável por montar planos de negócios para investidores. Viveu um ano no país africano, depois de ter concluído sua formação acadêmica nos Estados Unidos.

De volta ao Brasil, retornou para a IP, por meio do processo seletivo do programa de trainees na área jurídica, mas era só o começo. O slogan do programa lhe dava a segurança de ter entrado em uma empresa onde os profissionais crescem: “Infinitas possibilidades, seja protagonista de sua carreira”. Passou os três primeiros meses na área jurídica da divisão de

negócios de papéis e, por meio da job rotation, experimentando projetos específicos, estruturados em diferentes áreas: supply, sourcing, área comercial, divisão de negócios de embalagens – esta é o negócio-fim atualmente estabelecido. Como tem sido a experiência? “Emocionante”, define ele.

O trainee é exposto o tempo todo à alta liderança da empresa. “Tenho também a possibilidade de viver 20 anos em 2”, completa, por aprender muito em pouco tempo. Bruno aprecia especialmente uma ferramenta denominada “One-to-One”, bate-papo com o gestor ou qualquer outra pessoa da empresa que aborda aspectos sobre a carreira, possibilidades dentro da organização e feedback e pode ocorrer sempre que o trainee ou seu gestor acharem necessário. A conversa ocorre, no mínimo, a cada três meses. Trata-se de algo tão valorizado pela empresa que qualquer compromisso pode ser desmarcado na IP, menos as reuniões One-to-One.

O PROGRAMA

O programa de trainees da IP dura dois anos, sendo um e meio em rotação de cargos e meio na potencial área-fim. O aprendizado se distribui na filosofia 70:20:10. Se 70% do conhecimento se aprende na prática, 20% vêm de treinamentos (em temas como liderança, gestão de conflitos e adversidade) e 10%, de mentoria e coaching. Além de ter seu gestor, todo trainee ganha um coach e um sponsor (este é um dos diretores).

O primeiro o acompanha nas várias etapas do processo; o segundo o orienta sobre a carreira. Perto do final, o jovem se reúne com gestores, diretores, coaches e RH, e, juntos, eles identificam áreas de oportunidade para que possa dar

**BRUNO TEIXEIRA,
SOFIA ESTEVES E
ADRIANA CHAVES**

Bruno Teixeira é Formado em direito pela PUC-Campinas, trainee da International Paper, 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.**

sequência a sua carreira. Bruno está feliz: vai de bike ao trabalho em 25 minutos, cursa pós-graduação na FGV e joga futebol nas horas vagas.

SURFAR E MERGULHAR

CONHEÇA PROCESSOS DE APRENDIZADO QUE
PODEM FORTALECER O PENSAMENTO ESTRATÉGICO
EM SUA EMPRESA

POR JULIA SLOAN

Não é surpresa para ninguém que a natureza imprevisível do ambiente em que os executivos atuam hoje demanda um raciocínio cada vez mais ágil. Diante disso, proponho uma visão nova sobre as diferenças entre o pensamento tradicional, mais linear, e a abordagem “esportiva” que se requer hoje em dia: "surf" e "mergulhar".

SURFAR

A ideia de surfar está relacionada com o aprendizado que acontece na superfície. Trata-se de dar sentido ao que vemos, com base em dados e fatos, e criar uma série de respostas e ações suficientemente claras. Implica o aprendizado de coisas de fácil compreensão e é instrumental. A jornada é relativamente segura.

MERGULHAR

O conceito de mergulhar, por sua vez, exige nos aprofundarmos abaixo da superfície. Trata-se de dar sentido aos dados e, com base em informações, experiências e situações, chegar a nossas próprias conclusões. Implica

explorar o desconhecido, o território onde faltam respostas, cujas fronteiras não estão claras. A aventura do conhecimento parece indefinida (e, assim, mais arriscada).

No surfe, o aprendizado se baseia no conceito de que saber “o quê” e “como” nos possibilita resolver problemas. Isso porque controlamos nosso ambiente agindo sobre ele. No ambiente organizacional, esse domínio está relacionado com as atividades do dia a dia, mais transacionais. Quando surfamos, fazemos previsões sobre fatos observáveis (que podem se mostrar corretas ou incorretas), estabelecemos relações de causa e efeito e solucionamos problemas. O porém é que, em um ambiente caracterizado pela incerteza, o pensamento estratégico reduzido a um modelo do tipo “surfear” acaba aprisionando e dificultando a criação de valor.

O mergulho serve como contrapeso à visão reducionista do surfe, uma vez que convida todos a identificar, testar, desafiar, refinar e, possivelmente, alterar os parâmetros de referência. Com frequência, embarcamos em soluções sem examiná-las criticamente, testando ou desafiando seus parâmetros. Adotar avidamente soluções prematuras tende a reforçar os mesmos tipos de pensamento, descartando as opiniões criativas ou divergentes. O aprendizado baseado no mergulhar exige que se expandam ou se mudem os parâmetros de referência. Divergências e oposições podem ser gatilhos especialmente úteis para esse tipo de aprendizado, por provocarem a reflexão crítica, a investigação e o diálogo. O resultado pode ser uma mudança mínima ou, no outro extremo, uma transformação total.

No ambiente organizacional, os profissionais que se dedicam a pensar a estratégia podem escolher qual dos dois tipos de aprendizado empregar. O nome que se dá a cada um deles não é importante: o que faz diferença é desenvolver as capacidades cognitivas necessárias para explorar as diferentes opções, a fim de apoiar os requisitos da estratégia.

Essa contraposição entre surfar e mergulhar ecoa no conceito de “aprendizado transformador”, do sociólogo Jack Mezirow, especialista em educação de jovens e adultos [e também em Paulo Freire].

O PAPEL DOS PARÂMETROS NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A maneira pela qual estruturamos determinado assunto ou fato define a que estamos dando mais atenção. De todo lugar a que vamos na vida, saímos com um conjunto de parâmetros mentais que influenciam a forma de estruturar nosso pensamento. As organizações também possuem seus parâmetros, que ensinam, reforçam, recompensam e aplicam nas reuniões sobre estratégia, tanto formal como informalmente.

Esses parâmetros são passados adiante por meio de protocolos, políticas corporativas e canais de comunicação e contribuem para a interpretação subjetiva dos acontecimentos. Por exemplo, pode-se olhar uma atividade pelo parâmetro funcional ou enxergar o mesmo problema pela perspectiva econômica, em que todas as decisões são avaliadas de acordo com seu custo e valor financeiro para os negócios. Várias rodadas de perguntas sobre dados, posições e recomendações

a respeito dos problemas estratégicos, assim como a escuta atenta, acompanhada de investigações adicionais, podem ser valiosas para identificar e explicitar parâmetros escondidos e pressupostos subjacentes.

PROBLEMA: Temos a tendência de reunir dados que se encaixam nos parâmetros existentes ou habituais, o que perpetua as mesmas estruturas de pensamento.

Veja 3 erros que devem ser evitados:

Erro 1 - Restringir o grupo que lida com a estratégia

Limitar as discussões de estratégias a um pequeno e seletivo grupo é uma tentação; é mais fácil reunir cabeças semelhantes e excluir aquelas cujos parâmetros possam ser significativamente diferentes

Um líder, no entanto, tem de resistir à tentação. Você deve identificar as ideias habituais das reuniões de estratégia e buscar outras referências e estruturas de pensamento que podem ser valiosas e têm sido excluídas.



Erro 2 - Cercar-se de profissionais leais com pensamentos semelhantes

É claro que a lealdade tem de ser recompensada. Mas deve ser também desafiada. Se a lealdade a uma pessoa, a um produto, a uma marca ou a uma organização leva ao reforço das mesmas estruturas de pensamento, isso tende a afetar negativamente a discussão da estratégia.

É possível observar esse ponto de vista estreito em muitas situações, especialmente em épocas de urgência e desespero, quando os executivos estão freneticamente em busca de novas estratégias. A lealdade bem-intencionada mas cega sabota o pensamento estratégico.

A capacidade de surfar e mergulhar ao mesmo tempo diferencia os pensadores estratégicos mais poderosos do restante.

Erro 3 - Chegar a falsas mudanças de parâmetros

Isso acontece quando se acredita que uma transformação ocorreu, mas, na verdade, é apenas uma ilusão. Algumas vezes, ficamos tão encantados com a participação em uma reunião sobre estratégia que não prestamos atenção à real variedade de pontos de vista à mesa ou ao grau de envolvimento genuíno.

Agora, veja algumas sugestões para estimular a mudança de estrutura de pensamento e, como resultado, o aprendizado baseado em mergulhar:

- Varie a composição dos grupos dedicados às discussões estratégicas para aumentar a exposição a novos parâmetros.
- Mude o local das reuniões para criar um elemento-surpresa.
- Convide pessoas de fora da empresa ou do grupo de discussão estratégica para trazer diálogos e apresentações provocadores.
- Interaja com pessoas comuns, que não são especialistas em seu setor de atividade, e também com acadêmicos, políticos, profissionais de outros campos de atuação, pessoas de diferentes idades, de extremos da pirâmide social e de grupos étnicos e culturais diversos do seu.
- Ao participar de reuniões sobre estratégia, registre os parâmetros representados à medida que os vários pontos de vista são apresentados.

- Observe se falta algum ponto de vista que pode agregar valor à discussão da estratégia.

É impressionante o número de executivos com atuação mundial que desenvolveram ou estão desenvolvendo negócios nos mercados emergentes e não possuem sequer um conhecimento rudimentar (ou mesmo interesse) sobre referências históricas, culturais, sociais, militares ou políticas daquelas regiões.

Eles não apenas são ignorantes em relação a essas referências, como afirmam que elas são irrelevantes e supérfluas. O fato é que incluir dados e pontos de vista diversos nos diálogos sobre estratégia se torna cada vez mais essencial para manter a vantagem competitiva. Ignorar parâmetros que não os próprios faz com que surjam pontos cegos com impacto danoso sobre os negócios no longo prazo.

JULIA SLOAN

é presidente da Sloan International e autora de *Learning to Think Strategically*. Este artigo foi adaptado de um trecho do livro, com permissão de Taylor & Francis Books UK.

COMO ENXERGAR MAIS ALÉM

OS MELHORES GESTORES SE ANTECIPAM ÀS TENDÊNCIAS, POSSUEM UMA VISÃO ABRANGENTE DO HORIZONTE À FRENTE E APONTAM A DIREÇÃO PARA ONDE SEU NEGÓCIO DEVE SEGUIR

POR PAUL SCHOEMAKER E STEVEN KRUPP

Vale a leitura porque...

... há dois grupos de líderes: os que conseguem antecipar o desejo dos consumidores e os que não o conseguem e ficam para trás. Você provavelmente quer integrar o primeiro. ... a capacidade de enxergar antes da maioria não é necessariamente inata; pode ser construída e tem a ver com não restringir a visão ao próprio setor de atividade

Todos concordam que a montadora norte-americana Tesla vem movimentando o mercado automobilístico com seus carros elétricos de alta performance. O sedã esportivo que lançou em 2012, o Model S, tem amplo reconhecimento.

O Model S não é admirado apenas por quem gosta de carros e se preocupa com o meio ambiente; muitos analistas com foco nos resultados financeiros aderiram à ideia quando a Tesla registrou lucro no primeiro trimestre de 2013 e superou concorrentes como Mercedes-Benz, Audi e BMW em crescimento de vendas. A ação da empresa se tornou uma das “queridinhas” de Wall Street.

Tudo isso é uma prova contundente da capacidade de Elon Musk, fundador e CEO da empresa, de identificar novas oportunidades de negócios e vislumbrar seu potencial de retorno. Empreendedores como Musk, Steve Jobs, da Apple, e Jeff Bezos, da Amazon, destacam-se por detectar necessidades ainda não atendidas pelo mercado e descobrir como atuar nos novos nichos de maneira lucrativa. Em poucas palavras, eles sabem bem como se antecipar ao futuro. É uma habilidade inata? Sim, em certo grau, é. Porém essa capacidade de antecipar tendências também pode ser desenvolvida pelos gestores.

DICAS RÁPIDAS PARA UMA VISÃO ABRANGENTE

Identifique os sinais que vêm das fronteiras de seu atual modelo de negócio. Levante questões mais além do horizonte imediato e peça aos integrantes de sua equipe que pesquisem os setores periféricos em busca de tendências emergentes.

Pratique o planejamento de cenários com sua equipe para vislumbrar futuros bem diferentes do quadro atual. Abra caminho para ideias que vêm de fora, incluindo a surpresa no planejamento. Teste suas estratégias prevendo o inesperado.

Observe e aprenda com as startups, tanto em seu setor de atividade como fora dele. O que estão fazendo e por quê? Obrigue-se a levar a sério alguns dos movimentos dessas empresas iniciantes, até os menos convencionais.

Escolha palestras, workshops e redes de relacionamento fora de seu setor de atividade, onde, em tese, ninguém conhece você e seu negócio. É assim que conseguirá expandir realmente sua visão de mundo.

AONDE OS CLIENTES ESTÃO INDO

Os melhores líderes em estratégia percebem a direção que seu setor de atividade está tomando antes dos outros. Os melhores vislumbram as mudanças antes dos outros. Como fazem isso? Exercitam o pensamento “de fora para dentro”, que torna mais afiada sua competência para antecipar tendências. Estão antenados no lado de fora. Conhecem os consumidores intimamente, preveem os movimentos dos concorrentes,

compreendem as dinâmicas das mudanças de mercado. Embora seja difícil estar à frente das expectativas, especialmente em negócios de manufatura, alguns CEOs, como Steve Jobs, já nos ensinaram a fazer isso.

O requisito-chave é trocar a mentalidade dirigida à produtividade ou eficiência por uma visão totalmente voltada para o mercado. Ter o timing certo é ainda melhor. Quem abrir os olhos na direção para onde os clientes estão apontando antes que eles próprios se deem conta terá mais sucesso. Como Henry Ford dizia, “se eu perguntasse às pessoas o que elas queriam, teriam dito que eram cavalos mais rápidos”. Como fazer isso? Há três técnicas essenciais para sintonizar-se com os sinais enviados pelos consumidores e assim se antecipar às mudanças de suas preferências:

1. Pôr-se no lugar dos consumidores. Olhe além de seu negócio central para compreender toda a gama de opções de que seus clientes dispõem, assim como o ecossistema formado por fornecedores, parceiros e usuários finais. Um líder ouvido por nós enfatizou até a importância de “conhecer o cliente de seu cliente”.

2. Grudar nos pedidos de seus clientes. Acompanhe as experiências-chave de seus clientes assim que eles atravessarem o caminho de sua empresa e observe onde a experiência é interrompida. Por exemplo, alguns hospitais pedem aos estagiários que vivenciem o processo de check-in como se fossem pacientes, ou trazem pessoas de fora para isso, de modo que compreendam melhor o que ocorre nesse momento tão importante.

3. Aprender com os clientes. A General Electric consegue fazer isso convidando os clientes top em mercados em crescimento, como a China, para seminários sobre liderança e inovação.

É ganha-ganha: os clientes valorizam essas interações com executivos da empresa e os encontros ajudam os profissionais da GE a entender melhor como as necessidades deles estão sempre mudando. Essas oportunidades também promovem a confiança mútua e a busca de soluções benéficas para ambas as partes. Em resumo, você deve “se desviar de seu caminho” para entender como seus clientes estão mudando e, então, prever aquilo de que eles precisarão, antes que eles de fato precisem. Quando você só ouve problemas sobre sua empresa e os produtos que comercializa, pode se tornar cego para as pistas que os clientes deixam, sinalizando novas oportunidades.

COMO EVITAR AS BARREIRAS E ARMADILHAS

A incapacidade de prever problemas sistêmicos, evidente nos últimos anos, pode abrir caminho para colapsos financeiros, crise política, escassez de recursos, perdas de vidas humanas e desastres ecológicos. Esses problemas sistêmicos frequentemente refletem pontos de vista errados, armadilhas mentais e barreiras emocionais que impedem que os líderes enxerguem o que têm de enxergar na periferia do sistema. Em geral, eles enxergam apenas o que querem enxergar. Para evitar o risco sistêmico, os líderes devem superar os filtros mentais e as barreiras emocionais que causam a chamada “visão de túnel”. Há três técnicas que podem ajudá-los nesse esforço:

1. Amplificar os sinais fracos que vêm da periferia. Olhar para o horizonte com a mente aberta requer disposição para ser surpreendido e até mesmo para ficar confuso, além da possibilidade de ter de jogar fora o que planejou.

Em contrapartida, isso permite que você observe coisas que, de outro modo, deixaria passar. Para captar os sinais fracos da periferia, são necessários três elementos:

- um bom fluxo de informações,
- muita curiosidade e
- a capacidade de interpretar de mente aberta.

Apesar do amplo acesso às informações, deixamos pouco espaço para o que é aleatório, para o acaso. Quer um exemplo bem prático? Ignoramos dezenas de canais de televisão e assistimos apenas aos programas de que gostamos. Ao fazer isso, perdemos sinais importantes de fora das áreas em que normalmente estamos focados.

2. Alavancar as redes de relacionamento para obter um ângulo de visão maior. Para superar os pontos cegos e ir além dos canais de informação restritos, explore as redes de relacionamento mais plenamente. Muitas empresas pertencem a associações setoriais e os integrantes dessas entidades trocam informações, possuem diferentes percepções sobre assuntos de interesse comum e desenvolvem relacionamentos benéficos para os negócios. Isso é bom, mas não basta. Essas associações funcionam como grupos de afinidades e, por isso, tendem a reforçar os modelos mentais existentes. Em alguns casos, tornam-se meras “caixas de ressonância” em que lideranças que pensam de maneira parecida apenas confirmam suas convicções e preconceitos.

Para combater o problema, líderes estratégicos buscam se expor a diferentes visões de mundo, conhecimentos e experiências. Fazem isso, por exemplo, juntando-se a pequenos grupos de empresas não concorrentes, em que podem compartilhar sucessos e fracassos. Como você cria e alimenta suas redes de relacionamento? A que propósito cada uma delas atende? O que você ouve confirma ou desafia suas

crenças? Quanto você ainda pode ir além, em direção a áreas mais periféricas? Depois de fazer esse questionamento, você pode ampliar sua visão, começando por acompanhar blogs mais críticos, fazendo parte de grupos de interesses do LinkedIn fora de seu campo de atuação e garimpando dados mais profundos do que os coletados por sua empresa ou em suas redes sociais.

3. Usar o planejamento de cenários. A análise e o planejamento por meio de cenários oferecem uma base valiosa para testar sua estratégia. Ao desenvolver diferentes visões sobre como o ambiente externo pode mudar, você será capaz de determinar melhor se possui o jogo de cintura necessário para ser bem-sucedido em cada um dos possíveis cenários futuros. Outra opção é utilizar os cenários para ampliar sua visão e detectar sinais que antecipem as mudanças e inovações radicais. É possível, por exemplo, captar indicadores precoces de como tecnologias emergentes e movimentos sociais tendem a abalar seu atual modelo de negócio, como as preferências dos consumidores devem se transformar e como novas regulamentações afetarão seu setor de atividade. Nesse processo, o desafio fundamental é entender as incertezas que podem gerar impactos significativos sobre seu setor no futuro próximo.

SEJA HUMILDE

Para antecipar o futuro, é fundamental alimentar em si mesmo uma combinação de paixão e humildade. Não há outro modo de aceitar as surpresas e mudanças constantes. Você consegue?

COMPANHIAS CONSTANTES

Você pode se tornar um líder capaz de antecipar as tendências. Este artigo oferece uma série de orientações bastante práticas a esse respeito. Mas, como ponto de partida, você precisa aceitar prontamente que a surpresa e a mudança serão companhias constantes. Aceita? Para ampliar sua visão e enxergar antes dos outros o que vem pela frente, é fundamental, na verdade, alimentar uma combinação de paixão e humildade.

PAUL SCHOEMAKER E STEVEN KRUPP

Paul Schoemaker é fundador e presidente da Decision Strategies International (DSI), além de diretor de pesquisas do Mack Institute of Innovation Management, da Wharton School, University of Pennsylvania. Steven Krupp é sócio da DSI e coautor, com Paul Schoemaker, do livro *Winning the Long Game: How Strategic Leaders Shape the Future*.

você aplica quando...

... exercita o pensamento “de fora para dentro”, que torna mais afiada sua competência para antecipar tendências. ... alavanca uma visão maior por meio de redes de relacionamento mais diversificadas. ... adota uma escuta atenta, não se limitando a ouvir dos clientes as queixas relativas a sua empresa, seus produtos e seus serviços.

NO FIO DA NAVALHA

O PAPEL DO LÍDER SE JUSTIFICA COMO NUNCA EM TEMPOS DE CRISE; ELE É QUEM DESENHA O FUTURO, ENFRENTANDO OS DESAFIOS QUE SURGEM. TRÊS PRINCÍPIOS PODEM AJUDÁ-LO NESSA MISSÃO

POR GUILHERME SOÁREZ

Em todas as rodas de conversa de que participo ultimamente, as palavras de ordem são crise de confiança, ambiente político, falta de esperança etc. Outro dia, um CEO me confidenciou que seu “repertório” havia acabado. Já não tinha mais ferramentas para enfrentar os desafios à frente. #QuemNunca?, como dizem nas redes sociais. Quem nunca se sentiu assim? Mas qual o papel dos líderes de organizações neste momento? A aclamada obra de Ronald A. Heifetz, Liderança no Fio da Navalha, não poderia ser mais relevante para encontrarmos essa resposta. Em seu livro, Heifetz argumenta que a liderança é perigosa, mas justifica seus custos porque as organizações precisam de pessoas dispostas a assumir os desafios que se apresentam. Na prática, o que nós, líderes, devemos fazer? Compartilho três lições aprendidas a duras penas que me têm ajudado a enfrentar meus desafios:

1 Seja forte

para tomar as decisões de curto prazo e forte para comunicar o propósito que une a organização. Períodos de retração econômica demandam decisões duras de curto prazo; não

hesite em tomá-las (respeitando valores e comunicando motivos). Com ênfase, reforce o porquê de enfrentarmos esse período de sacrifícios pessoais, trabalho extra e perda de colegas queridos. Só assim os que permanecerem terão forças para superar a retração rumo ao futuro.

2 Atraia talentos.

Busque talentos de maneira contínua, mesmo quando você está reduzindo os quadros. Períodos de retração são oportunidades de atrair talentos que normalmente estariam em “empregos dos sonhos”. Reforce seu time nas linhas de negócios que farão o futuro da empresa.

3 - ANCORE-SE.

Exercer a liderança como guerreiro solitário pode ser uma jornada suicida. Repasso o conselho que Scott Cook, fundador e ex-CEO da Intuit, deu em sua palestra durante a graduação da turma de MBA 2015 da Harvard Business School: “Tenha um coach!”. Como dificilmente sua equipe lhe dirá o que um líder precisa ouvir sobre sua performance, o coach é que lhe dará esse feedback, além de ajudá-lo a estruturar pensamentos, anseios e medos. Isso é fundamental para seu futuro e o da organização.

Não à toa falo do futuro nos três itens. Em minhas últimas férias, visitei um antigo convento de Portugal e uma frase na parede me chamou muito a atenção: “Não é o passado, mas o futuro que determina o presente”. Nós, líderes, seja qual for a posição que ocupamos, temos a responsabilidade de criar significado para o presente desenhando o futuro com cores vivas.

GUILHERME SOÁREZ

É diretor-executivo da HSM
Educação Executiva,
cofundador e membro do
board da startup
Basico.com, além de
membro do board da
ChildFund International,
ONG dedicada a ajudar
crianças carentes. Antes,
atuou como gestor na C&A,
na McKinsey & Co. e no
Beach Park.