

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

hsm

management

**DESIGN
THINKING,
LEAN STARTUP,
CANVAS E
STORYTELLING:**

POR QUE ESSAS
FERRAMENTAS
PODEM SER
ESSENCIAIS PARA
AS EMPRESAS
BRASILEIRAS

ESSA PLATAFORMA
VAI DIFUNDIR-SE
COMO O SMARTPHONE
E CHEGARÁ AO
SEU NEGÓCIO

REALIDADE VIRTUAL

**ENTREVISTA EXCLUSIVA COM
JEREMY BAIENSON, O GURU DE STANFORD**

hsm



RS 54,00
Nº 115 MAR/ABR

50113 >

NESTA EDIÇÃO

5 MARÇO-ABRIL 2016



52 Liderança adaptativa: por que quase ninguém faz
O especialista da Harvard University Ronald Heifetz diz que os líderes ainda não se esforçam para escolher quais traços descartar e quais manter.

58 Elon Musk quer gerar energia para todo o mundo
O fundador e CEO da Tesla Motors investe US\$ 5 bilhões para entrar no negócio de superbaterias elétricas para residências e empresas, além de carros. Entenda sua estratégia.



44 Use a startup como professora
O convívio entre empresas estabelecidas e novatas vem aumentando muito, em parcerias comerciais e em *corporate ventures*. Saiba o que as primeiras andam aprendendo com as segundas.

68 Quer ser ágil (e crescer mais)? Seja estável
As organizações só conseguem tornar-se ágeis quando combinam dinamismo com estabilidade ao mesmo tempo, repensando estrutura, governança e processos.

74 O que as mais inovadoras têm
Análise do ranking de 2015 do Boston Consulting Group, liderado por Apple, Google e Tesla, traz à tona os quatro fatores que mais impulsionam a capacidade de inovar.

82 2016: o ano zero da realidade virtual
O investimento de empresas gigantes indica que a realidade virtual será a plataforma da vez. Em breve, sua reunião de negócios pode usar essa tecnologia.



DIRETO AO PONTO

8 | Contagem regressiva com Odino Marcondes • 10 | Membros de conselhos aprendem com os pares • 12 | As novas jogadas do gigante do basquete • 14 | Pesquisa explica por que elas empreendem menos

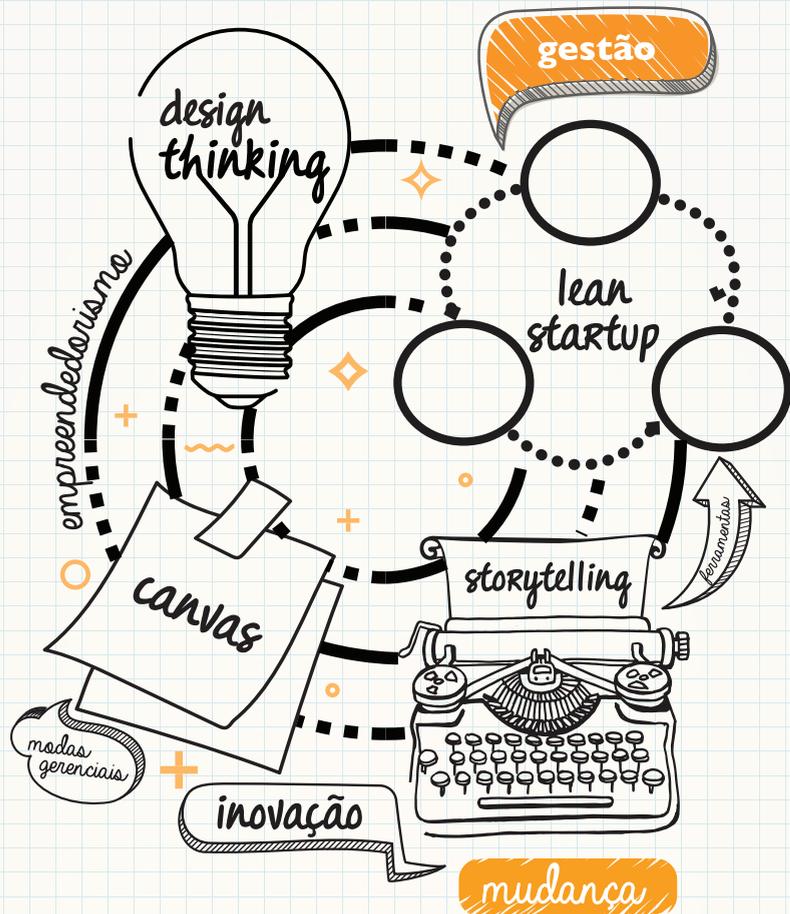


90 Redes sociais a favor da inovação
Duas pesquisadoras estudaram os posts de algumas empresas e descobriram que tipo de conteúdo atrai mais comentários positivos, reduzindo a incerteza quanto a ofertas inovadoras.

Nosso código de cores

HSM Management organiza seu conteúdo pelos temas de gestão que mais interessam aos líderes de hoje e de amanhã. Cada matéria tem um tema principal e, de modo multidisciplinar, aborda outros. Identifique os temas também pelas cores:

- estratégia e execução
- liderança e pessoas
- empreendedorismo
- educação executiva
- ética e sustentabilidade
- inovação
- marketing e vendas



Dossiê HSM: Design thinking, lean startup, canvas, storytelling...

Ferramentas de gestão que podem resolver seu problema pág. 18

1. O design thinking põe o foco no ser humano pág. 26
2. O lean startup contorna recursos limitados pág. 28
3. O canvas faz todos olharem para o futuro pág. 32
4. O storytelling constrói líderes e motiva a mudar pág. 38

COLUNAS

50 | Empreendedorismo: Tallis Gomes • 56 | Liderança e pessoas: Betania Tanure • 72 | Estratégia e execução: Salim Ismail
88 | Inovação: Robert Safian • 96 | Marketing e vendas: Vanilda Grando • 98 | HSM: Luis Augusto Lobão Mendes

Mais real do que a realidade



Guilherme Soárez,
CEO da HSM
Educação Executiva

O visionário Ray Kurzweil, que ganhou o “Nobel” da inovação da revista *The Economist*, o Innovation Award, e vem acertando previsões sobre o futuro desde 1990, profetizou em uma entrevista exclusiva a nossa editora, Adriana Salles Gomes, no final de 2011: “A realidade virtual será mais real do que a realidade”. A Adriana ficou “revoltada” com a declaração na época, mas o fato é que cinco anos mais tarde, em 2016, há alta probabilidade de a profecia se cumprir.

Players mundiais do porte de Facebook, Samsung, Google e Apple estão investindo pesada e consistentemente em RV, e a tecnologia deixa de ser um brinquedinho de gamemaniacos para tornar-se uma plataforma digital tão valiosa quanto o smartphone. As aplicações para ela – e os negócios com ela – serão quase infinitas: onde houver necessidade de experiência sob demanda e de interação humana, poderá haver realidade virtual.

Eu não me assusto com a profecia de Kurzweil; se, de um lado, a realidade virtual pode isolar pessoas, de outro, tende a aproximá-las mais do que as mensagens de texto atuais, como lembra Jeremy Bailenson, de Stanford, referência mundial do tema e nosso entrevistado.

Além disso, considero um privilégio poder testemunhar de perto a ascensão de uma plataforma tão poderosa e até poder contribuir para definir seus contornos no mundo. Por isso, em nossa democrática votação de capas desta edição – uma disputa acalorada na redação –, votei pela realidade virtual em todas as rodadas e ainda fiz campanha de e-mail marketing com os demais eleitores (*risos*).

Agora, admito publicamente que o outro candidato à capa, o dossiê das ferramentas de gestão, foi um concorrente muito difícil de bater. Em primeiro lugar, seu conteúdo está matador – explica a euforia em torno de *design thinking*, *lean startup*, *canvas* de modelo de negócio e *storytelling* pela lacuna que estes cobrem nas empresas brasileiras e apresenta o conhecimento essencial sobre cada um, por meio de especialistas especializadíssimos. Em segundo lugar, é imediatamente útil, pois suas soluções podem mitigar os efeitos nocivos da crise atual.

Toda edição de nossa revista é feita de “escolhas de Sofia” desse gênero; não somos uma daquelas publicações de um tiro só. Como as capas perdedoras precisam ser homenageadas, honro aqui o ranking de empresas mais inovadoras feito pelo BCG, identificador dos quatro fatores de inovação que realmente fazem diferença. E a reportagem sobre a nova investida de Elon Musk, agora em baterias elétricas para residências e empresas, além dos carros. (Já vendeu um ano de produção; quem não queria isso, hein?!) E a entrevista de Ron Heifetz, de Harvard, sobre discurso e prática da liderança adaptativa. E o artigo sobre agilidade da McKinsey...

Ah, nesta edição, renovamos as colunas: agora, dividem-se em temas e os colunistas são rotativos, brasileiros e estrangeiros. Conferi uma por uma e estão excelentes, desde a do Robert Safian, editor da *Fast Company*, até a do Tallis Gomes, da Easy Taxi. Sugiro não perder. 🍷

P.S. – *Last, not least*, convido-o a conhecer nosso novo site: revistahsm.com.br. É nosso conteúdo ficando cada vez mais fácil de usar em seu negócio e sua carreira.

Contagem regressiva com **ODINO MARCONDES**

Mais de 80% das maiores empresas do Brasil têm missão, visão e valores genéricos e nada motivadores, afirma o autor de *O Poder de uma Visão Inspiradora*

SAIBA MAIS SOBRE **ODINO MARCONDES**

Quem é: Fundou e preside a Marcondes Consultoria, expert em transformação cultural, gestão de mudanças e desenvolvimento organizacional.

+Livros: *Você Tem os Defeitos de Suas Qualidades, Como Chegar à Excelência em uma Negociação.*

5 O QUE O INSPIROU A FAZER A PESQUISA SOBRE A CULTURA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, QUE É TEMA DO LIVRO *O PODER DE UMA VISÃO INSPIRADORA*?

Há muitos anos assessoro empresas em processo de transformação cultural, e a definição ou revisão dos marcos filosóficos – visão, missão e valores – é parte importante desse processo. Ao longo do tempo, fui constatando que os marcos filosóficos repetem padrões e contêm sérios erros conceituais e formais. Decidi estruturar uma pesquisa com a base de dados das maiores empresas do ranking *Melhores e Maiores* da revista *Exame*.

4 QUAIS AS PRINCIPAIS DESCOBERTAS?

De imediato, descobri que muitas organizações não têm os marcos filosóficos completos, com as declarações contendo os três componentes, o que as fragiliza. Tive de pesquisar 140 empresas para achar 100 marcos filosóficos completos.

As descobertas, porém, foram várias e graves. Infelizmente, constatei que as visões do futuro, na maioria, são de uma mesmice atroz e tão genéricas que poderiam ser usadas em qualquer empresa.

Usando como critérios de análise os sete níveis de consciência de Richard Barrett, percebi que as visões são muito autocentradas e, por isso, nada inspiradoras: 81% das organizações têm enunciados que olham para o próprio umbigo em vez de visarem a transformação

de algo ou o bem comum. São visões do tipo “ser a empresa mais rentável”, “ser a mais admirada”, “ser a mais eficiente”. Essas organizações parecem acreditar que seus funcionários acordarão todos os dias muito entusiasmados para ajudá-las a cuidar do umbigo.

As empresas perdem a oportunidade de motivar sua gente. Por exemplo, um banco de investimentos poderia definir que quer alavancar o crescimento do Brasil em vez de ser o mais rentável. Isso inspiraria mais seu pessoal.

Também percebi erros formais, como o fato de a maioria das visões começar com verbo quando deveria começar com substantivo, pois a visão é uma realidade imaginada, não uma ação. Parece detalhe, mas o verbo dá às pessoas a desculpa de que é um processo em andamento. Tirando o verbo, a visão impõe uma urgência para todos.

Constatai ainda que muitos marcos filosóficos não integram visão, missão e valores, que deveriam sempre conversar entre si. Outro ponto é o número de valores declarados: algumas empresas declaram mais de dez valores e então não fazem o que falam. Os valores realmente centrais são de três a cinco.

Marcos filosóficos servem para dar um sentido ao trabalho. Tais problemas tiram esse sentido e mostram a incongruência entre o discurso e a prática da empresa, o que gera desconfiança, os silos e as panelinhas, a burocracia, tudo o que é tóxico em uma cultura.



FOTOS: DIVULGAÇÃO

3

QUAL É O RESULTADO DISSO?

São custos invisíveis, difíceis de mensurar, mas um estudo feito por Richard Barrett estima que essa entropia cultural chegue a custar 40% do faturamento de uma organização.

E o custo é repassado aos consumidores. Sabe aquele princípio de comércio exterior de não exportar impostos, porque os compradores de fora não se beneficiarão dos serviços prestados pelo Estado no país exportador? A burocracia desnecessária de uma empresa é um imposto que os consumidores pagam sem se beneficiar dela. Em cada produto que compramos, pagamos não só por essa burocracia, mas pelas lutas de poder, pelas idiosincrasias dos líderes, pela insegurança que reforça a hierarquia, pelo ciúme do fornecedor. Como dizia Peter Drucker, “a cultura come a estratégia no café da manhã”.



O novo livro de Odino Marcondes, publicado pela HSM, é resultado de uma pesquisa dos marcos filosóficos de 100 empresas brasileiras

2

COMO TRANSFORMAR UMA CULTURA?

Diz a tradição que basta definir o rumo e as pessoas entrarão no barco e remarão com vigor e motivação. Depois de acumular alguns fracassos, desenvolvi uma abordagem mais heterodoxa, que consiste em primeiro trabalhar as relações no grupo de líderes, sem discutir ainda rumo algum, para que tenham coesão e saibam resolver conflitos.

Isso é necessário porque mudar uma cultura é mudar sua liderança. Muitas vezes, é a preguiça da liderança que impede a mudança ou o fato de se querer evitar a dor. Preguiça é delegar a elaboração dos marcos filosóficos a uma agência de publicidade, por exemplo. Evitar a dor é recusar-se a questionar valores e crenças, a abandoná-los quando preciso. Além de trabalhar o grupo da liderança para transformar a cultura, trabalho a organização como um todo e os indivíduos, dando *coaching* a eles.

1

COMO GARANTIR A EVOLUÇÃO CONTÍNUA DE UMA ORGANIZAÇÃO?

Não se garante isso por normas, que não dão conta de orientar todas as decisões de uma organização. Às vezes, o certo – definido por normas – não é o bom – definido por valores. É necessária uma ética transgressora, em que as pessoas têm a coragem de correr riscos e desrespeitam uma norma inadequada em nome de um valor. Esse contexto forma a chamada “cultura do erro”, na qual errar honestamente, querendo acertar, é aceitável. Só com essa cultura há inovação.

Também importante na evolução será a mudança cultural causada pela internet das coisas, uma vez que, para se beneficiar de informações sobre o uso de seus produtos, as empresas precisarão permitir que seus fornecedores tenham acesso a suas informações estratégicas. ◉



Membros de conselhos aprendem com os pares

O programa Board Members, da Ernst & Young, promove reuniões para troca de experiências e dúvidas comuns a esses profissionais

| por **SANDRA REGINA DA SILVA**

Os escândalos que têm envolvido conselhos de administração no Brasil e no exterior, nos últimos anos, alçaram os conselheiros a protagonistas dos negócios, em vez dos figurantes que costumavam ser. Não se aceita mais que eles aprovelem estratégias errôneas ou suspeitas, seja por ingenuidade, seja por cumplicidade. “A função

é de extrema responsabilidade”, diz Sergio Romani, sócio e líder de auditoria da Ernst & Young (EY).

Esse contexto mais desafiador e complexo levou a EY a trazer para o País um espaço para a troca de ideias, dúvidas e experiências de conselheiros com seus pares de diferentes empresas. Trata-se do programa Board Members, do qual Ro-

mani é um dos coordenadores, ao lado de Luiz Passaretti. O programa existe há uma década na EY global, mas chegou ao Brasil faz dois anos.

De seus 100 participantes, representantes de algumas das maiores empresas do Brasil, aproximadamente 60 são conselheiros de companhias de capital aberto. Há também a participação de conselheiros de organizações familiares de capital fechado e de CEOs.

“O respeitado IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa] prepara as pessoas para integrar o *board*, mas os conselheiros sentiam necessidade de um espaço a mais, onde pudessem compartilhar suas preocupações com quem vive os mesmos dilemas e pressões. Esse espaço é diferente de tudo o que já existia”, detalha o sócio da EY.

LIBERDADE DE EXPRESSÃO

As reuniões do programa são trimestrais e ocorrem durante uma manhã em São Paulo e no Rio de Janeiro – em breve, chegarão a Campinas, no interior paulista. Elas são limitadas a 14 participantes, para que o debate seja prático e dinâmico. “Não seriam produtivas com 40 ou 50 pessoas”, alega Romani. Ali, eles se sentem à vontade para falar, sem registro de áudio ou vídeo.

Os temas são sugeridos pelos próprios membros – uma sessão recente foi sobre segurança cibernética, por exemplo, mas crise e boas práticas condi-

A CADA TRIMESTRE, 14 PARTICIPANTES ENTRE OS 100 MEMBROS DO PROGRAMA DEBATEM TEMAS COMO A CRISE E A LEI ANTICORRUPÇÃO

zentes com a lei anticorrupção também já foram pauta.

Definido o tema, a EY desenvolve um conteúdo-base que provoca o debate. Por fim, são colocados alguns questionamentos, incluindo os embaraçosos, que os conselheiros devem levar para seus respectivos conselhos.

Além das reuniões presenciais, os associados do Board Members se comunicam por uma página no Facebook e têm acesso a estudos e apresentações da EY em uma intranet.

Na prática, o que os conselheiros fazem é um *benchmarking* constante que aperfeiçoa sua atuação. No entanto, essas reuniões ainda os ajudam a desenvolver três habilidades requeridas por seus cargos: saber de tudo um pouco, ter capacidade analítica e elaborar as perguntas certas para os diretores-executivos de suas empresas. ◊

Trocas começaram com CEOs

As reuniões de *benchmarking* gerencial entre pares são mais comuns no Brasil no campo dos diretores-executivos. Dois exemplos são o HSM CEO Knowledge Hub, de São Paulo, e o Conselho de Presidentes, da região Sul, organizados respectivamente pela HSM Educação Executiva e pela consultoria Pagnoncelli & Associados.

O primeiro reúne os CEOs de 150 empresas brasileiras, entre elas Nestlé, McDonald's, Algar e 3M, e tem versões para diretores de marketing e de recursos humanos. O segundo conta com organizações como Renner, Randon, Todeschini, Marcopolo e ThyssenKrupp. Assuntos como o líder motivador, a sucessão da liderança e os desafios de lidar com a geração Y aparecem na pauta.





As novas jogadas do **GIGANTE** do basquete

Conheça cinco lições de negócios do bem-sucedido empreendedor Earvin "Magic" Johnson

Magic Johnson, que brilhou no basquete da NBA nos anos 1980 e 1990 com seu time Los Angeles Lakers, tornou-se empresário. É o CEO da Magic Johnson Enterprises, conglomerado que fatura US\$ 1 bilhão por ano, segundo a revista *Fortune*, e inclui franquias de cinemas, cafés e outras empresas de serviços, geralmente localizadas em regiões urbanas carentes e empregando milhares de pessoas de minorias. O ex-jogador mantém também a Magic Johnson Foundation, que fornece testes gratuitos para a detecção do vírus HIV (ele mesmo é portador).

O que Johnson aprendeu com seus negócios? "Antes de tudo, é preciso efetivamente fazer diferença na vida das pessoas", disse quando esteve em Stanford para conversar com os alunos de administração. Ele dividiu seu aprendizado:

I. ENTRE EM QUADRA SÓ COM AS PESSOAS CERTAS

Johnson sempre quis se tornar um empreendedor ao se aposentar do basquete, mas se deu conta de que



o que fez dele um grande jogador não o transformaria em um grande CEO. Seu primeiro passo, então, foi “tirar o ego de quadra” e reconhecer que precisava de instrução. Ele marcou almoços de negócios com 20 pessoas bem-sucedidas e trouxe-as para sua equipe. “Contratei os profissionais certos e me cerquei de especialistas em negócios como mentores, aplicando o que aprendia com eles”, conta.

2. ESPERE RECEBER MUITOS NÃOS

O fundo de pensão CalPERS disse “não” a Johnson nas primeiras quatro vezes em que ele lhe pediu capital para aplicar em comunidades carentes. Na quinta visita, o CalPERS cedeu e investiu US\$ 50 milhões. “Você vai receber não. Algumas pessoas não vão gostar de seu plano de negócios”, diz Johnson. “Mas, se você fez a pesquisa certa e descobriu que tem uma boa chance de sucesso, insista.”

3. PREPARE-SE PARA MUDAR DE RUMO

Logo depois que o fundo imobiliário de Johnson construiu condomínios, o mercado quebrou, em



Estátua de Magic Johnson na Michigan State University, onde ele iniciou a carreira

2008, e potenciais compradores perderam o acesso a financiamentos. Em vez de esperar a recessão acabar, Johnson mudou o modelo de negócio e começou a alugar as unidades. “Seja rápido e ágil o suficiente para dizer: ‘Quer saber? Posso me adaptar e ajustar a empresa ao que está acontecendo no mercado hoje.’”

4. DESCUBRA NECESSIDADES

Como as opções de varejo eram escassas em comunidades habitadas por minorias, as pessoas costumavam se deslocar por 45 minutos ou uma hora para fazer compras ou assistir a um filme. Johnson então decidiu abrir cinemas. Oferecer novos serviços a esses bairros ajudou as comunidades – e fez com que os

negócios de Johnson fossem bem-sucedidos porque ele foi “capaz de entender essas necessidades”, diz.

5. ENTENDA SUA BASE DE CONSUMIDORES

Nos restaurantes e cafés que teve em bairros de minorias, incluindo 125 Starbucks, Johnson atribui seu êxito a preços razoáveis e a produtos adaptados ao gosto dessas comunidades. “Tive de tirar os bolinhos [scones] de meus Starbucks e colocar outras opções.” Sua franquia do TGI’s Friday em Los Angeles, porém, servia Dom Pérignon, Cristal e outras bebidas de alto padrão. “Nos dois casos, tive sucesso porque ofereci exatamente o que aquela base de consumidores queria”, comenta ele. ☺





Pesquisa explica POR QUE ELAS empreendem menos

Humildade e pouco acesso a capital dificultam o empreendedorismo feminino e, assim como andorinhas sós não fazem verão, menos mulheres empreendedoras têm menor efeito multiplicador

Mesmo quando partem das mesmas condições, ainda há menos mulheres empreendedoras do que homens. Várias pesquisas comprovaram essa afirmação, assim como não deixaram dúvida de que as mulheres são tão inovadoras quanto os homens e igualmente bem-sucedidas à frente de empresas.

Buscando explicar esses fatos, os pesquisadores Ethan Mollick e Venkat Kuppuswamy, respectivamente da Wharton School e da University of North Carolina, escreveram um *paper* sobre o assunto: “Humildade e húbriis: diferenças de gênero nos indicadores de fundação serial de empresas”.

PERSONALIDADE

O primeiro questionamento dos acadêmicos foi: “Por que alguém abre uma empresa?”. Eles presumiram que empreender equivale a comprar um bilhete de loteria, uma vez

que mais da metade das empresas fracassa em cinco anos. Analisando uma série de pesquisas sobre personalidade e gênero, descobriram que o empreendedor se considera melhor do que aqueles que estão a sua volta. A extrema autoconfiança, ou o que os gregos chamam de “húbriis”, é o maior indicador psicológico de um empreendedor.

E onde entra o gênero? Muitos estudos já detectaram que os homens tendem mais a ter húbriis, enquanto as mulheres costumam ser humildes. Isso faz com que elas tenham menor probabilidade do que eles de acreditar que, se tudo der certo, será por sua genialidade e, se der errado, será por influências externas e má sorte.

O excesso de autoconfiança, embora possa ser prejudicial aos homens individualmente, por significar a não avaliação correta dos riscos, é um traço bom para o gru-

po: faz com que mais homens experimentem coisas novas, e dessa amostra ampliada podem surgir mais casos de inovação de sucesso.

O segundo questionamento dos pesquisadores disse respeito ao desempenho das mulheres empreendedoras ao longo do tempo. Analisando projetos de homens e mulheres em sites de *crowdfunding*, viu-se que elas são mais bem-sucedidas em levantar fundos, mas têm menor probabilidade de seguir tentando propor projetos de financiamento coletivo mesmo quando obtêm um ótimo resultado.

Na visão dos pesquisadores, por conta da humildade, as mulheres são menos encorajadas pelo sucesso e mais desencorajadas pelo fracasso. “Ser desencorajada pelo fracasso até é uma característica racional que beneficia as mulheres individualmente, porque elas não se envolvem em aventuras

condenadas ao fracasso, mas as prejudica como grupo. Isso significa que não há mulheres suficientes comprando ‘bilhetes de loteria’ e, de uma amostra menor, saem menos vencedoras”, afirmou Mollick à *Knowledge@Wharton*. Menos vencedoras no *crowdfunding* geram menos empreendedoras de sucesso, o que produz menos exemplos para outras mulheres.

A pesquisa revelou ainda que, se fossem menos humildes e mais autoconfiantes, haveria cerca de 28% mais mulheres abrindo empresas. “Há um número enorme de empreendedoras sendo desencorajadas por essa característica pessoal. Isso explica muito sobre a diferença nos índices de fundação de empresas entre homens e mulheres”, disse Mollick.

ACESSO A CAPITAL

Além de abrirem menos negócios, as mulheres que os abrem também têm menos acesso a financiamento e capital de risco.

Mollick e Kuppuswamy observaram vários motivos para isso – a misoginia, claro, é um deles –, mas alguns chamam particularmente a atenção, como o fato de que mulheres e homens tendem a abrir negócios diferentes. Elas têm maior probabilidade de investir em áreas como o varejo, em que o capital de risco e os empréstimos bancários não são tão comuns.

Outra razão para o menor acesso ao dinheiro parece ser o que os pesquisadores cha-

mam de “homofilia”, ou seja, o princípio de que “Narciso acha feio o que não é espelho”. “As pessoas gostam de quem é parecido com elas. Como a tendência é que os investidores sejam homens, é muito difícil para uma mulher ter acesso a eles”, explicou Mollick.

Aumentar o número de mulheres capitalistas resolveria o problema? Os pesquisadores creem que não. Uma de suas experiências com os projetos de *crowdfunding* foi criar duas versões exatamente iguais de um projeto – uma assinada por Jessica Smith, e outra, por Michael Smith – e entender se a resposta variava conforme o gênero. A surpresa foi que os homens não se importam se um projeto é criado por um homem ou uma mulher, mas as mulheres, sim.

Dois terços delas acharam que o projeto do homem era melhor do que o da mulher. O terço que privilegiou as mulheres era de “ativistas” – elas sabem que há discriminação e lutam para revertê-la.

“O que percebemos é que muitos projetos femininos com melhor desempenho nos sites de *crowdfunding* eram apoiados por essas ativistas”, disse Mollick. Assim, um número de investidoras maior não aumentará o acesso das mulheres ao capital se essas capitalistas não forem ativistas.

E por que as mulheres conseguem mais contribuições dos homens nos sites de *crowdfunding*? Os pesquisadores entrevistaram vários empreendedo-

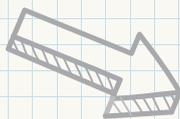
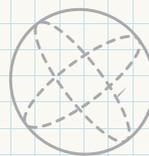
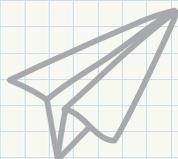
res com projetos propostos para saber sobre sua formação e experiência, e as mulheres se saíram melhor. Ou seja, o *crowdfunding* oferece a elas mais oportunidades de mostrarem seu real mérito, neutralizando o problema da homofilia.

COMO MUDAR

Qual a principal explicação dos pesquisadores para essa diferença entre o empreendedorismo masculino e o feminino? É a de que as mulheres ainda têm, sem dúvida, mais dificuldades do que os homens para ter acesso a recursos – isso pesa muito mais do que o fato de elas serem menos autoconfiantes e mais humildes.

Em suma, não se trata de não serem capazes de criar startups ou de gerenciá-las adequadamente, e sim de não terem acesso a recursos em sua rede de relacionamentos. Como mudar isso? Segundo os pesquisadores, deve-se construir ativamente o acesso das mulheres ao capital. ♦





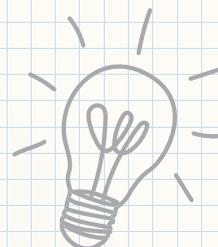
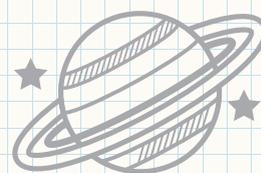
Design thinking, lean startup, canvas, storytelling...

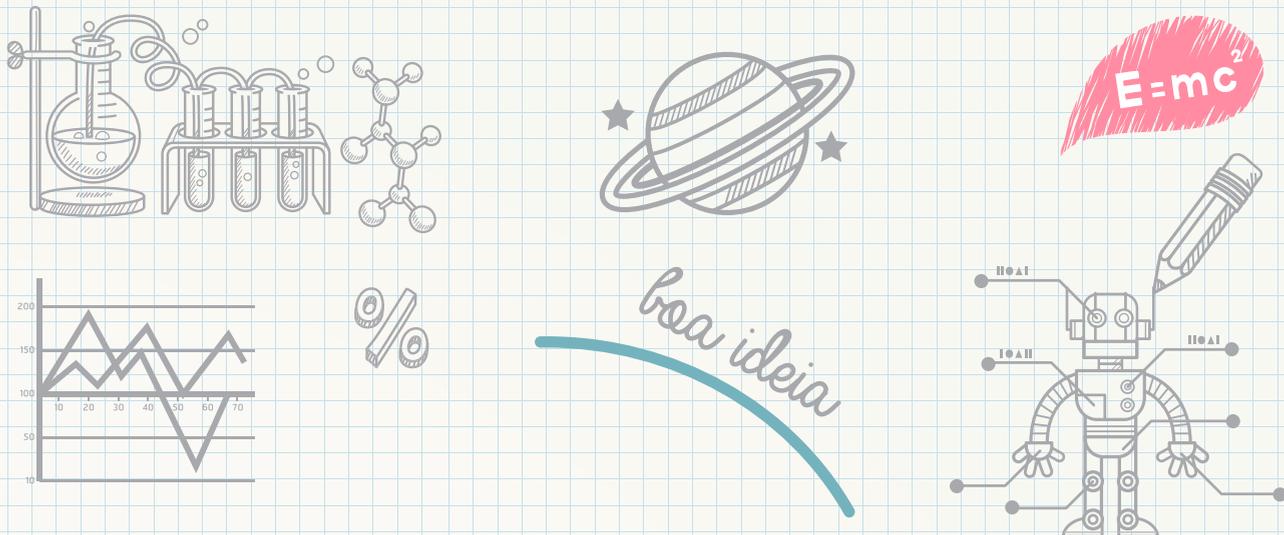
Embora muitas vezes sejam percebidas como modismos, novas metodologias de gestão podem realmente ajudar as empresas a resolver seus problemas sem precisar “reinventar a roda”. Este Dossiê descreve a melhor maneira de usar tais ferramentas e especialistas compartilham as lições essenciais sobre o uso de quatro que têm sido especialmente adotadas pelas organizações brasileiras.



Vale a leitura porque...

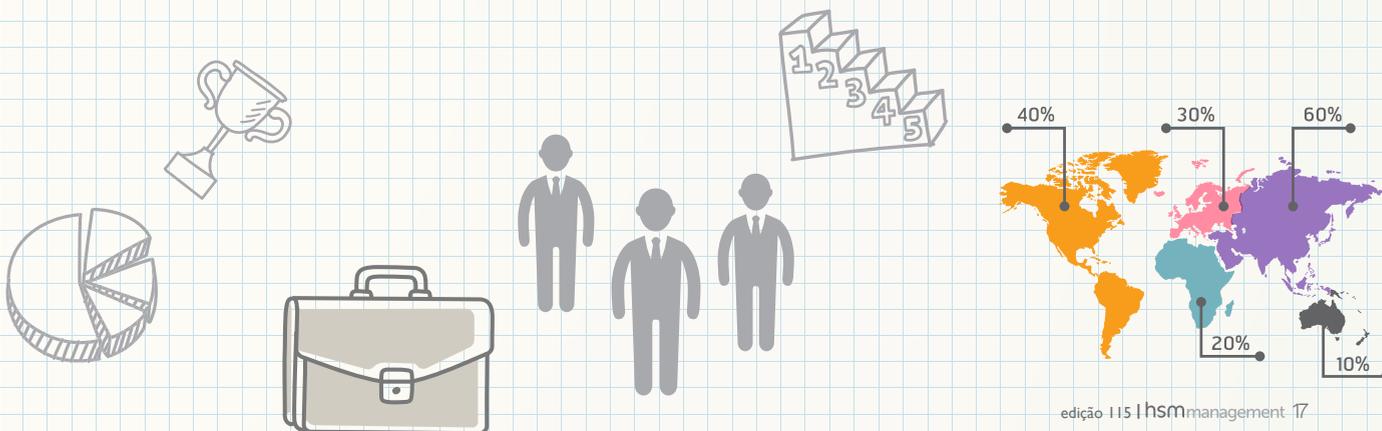
- ... sempre há dúvidas sobre até que ponto uma ferramenta de gestão pode funcionar para um problema de negócio específico.
- ... algumas ferramentas parecem ser moda passageira; outras, conceitos antigos embrulhados em novas embalagens.
- ... é preciso analisar por que uma mesma ferramenta funciona em um caso e fracassa em outro.
- ... é interessante ver essa análise aplicada às quatro ferramentas mais populares no Brasil recente – *design thinking*, *lean startup*, *canvas* e *storytelling* –, feita por *heavy users*.

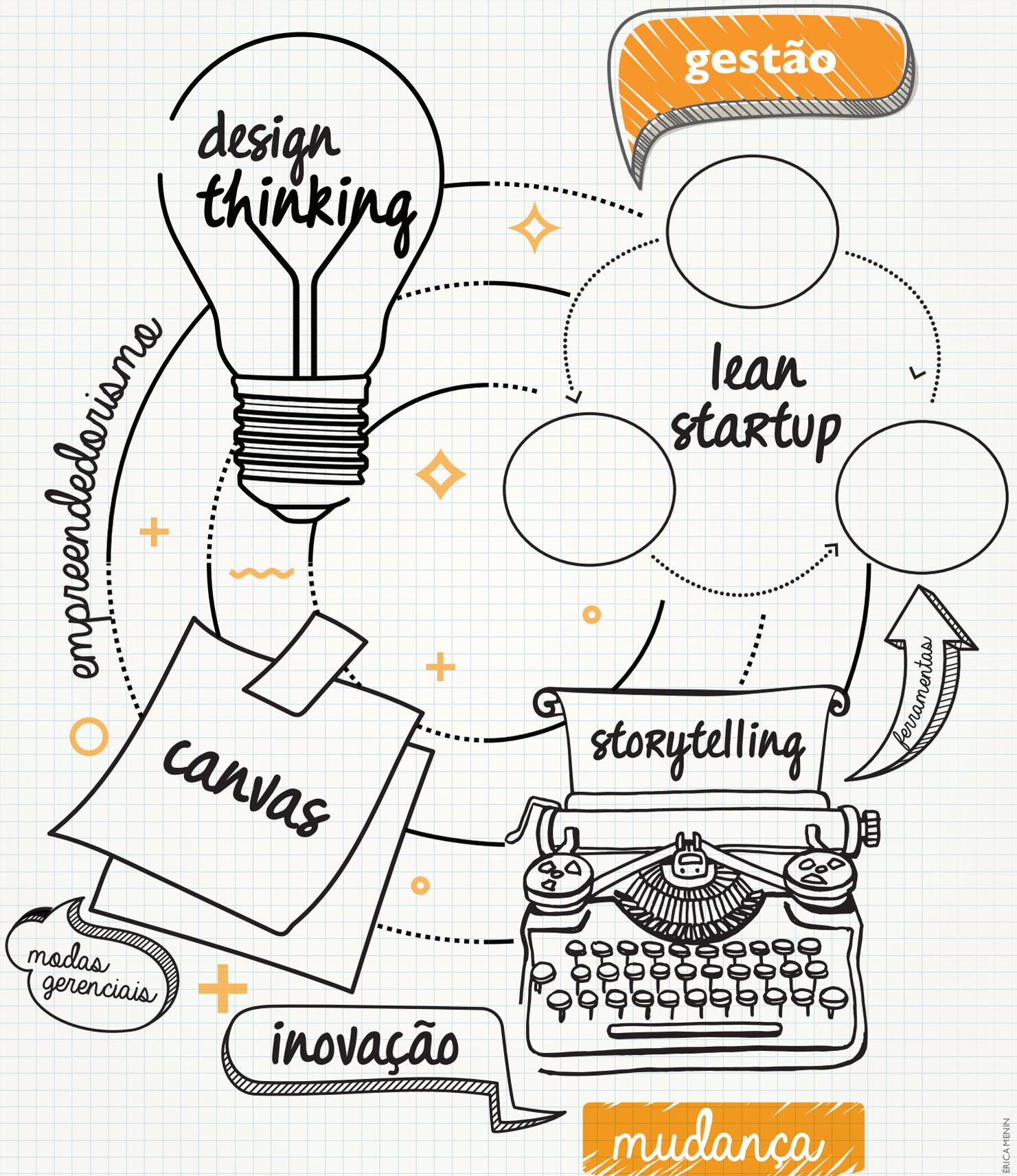




Ferramentas de gestão que podem resolver seu problema

- 18 O design thinking põe o foco no ser humano
- 24 O lean startup aumenta a chance de sucesso
- 32 O canvas faz todos olharem para o negócio
- 38 O storytelling constrói líderes e motiva a mudar





FERRAMENTAS de gestão que podem resolver seu problema

Design thinking, lean startup, canvas do modelo de negócio e *storytelling* são úteis para muitas empresas brasileiras, desde que sua adoção seja criteriosa e sem expectativas de “vitórias rápidas” | por MAURÍCIO ANGELO

Nos últimos cinco anos, quatro ferramentas de gestão têm despertado interesse crescente nos gestores brasileiros: *design thinking*, *lean startup*, *canvas* do modelo de negócio e *storytelling*. Tanto a mídia como os programas de educação executiva retratam isso. São meros modismos ou há uma razão concreta para a tendência, a ponto de se manter na crise?

“Essas quatro ferramentas estão tendo espaço cada vez maior em nossas empresas porque vêm cobrir deficiências muito comuns em nossa gestão – em comportamento humano, comunicação, trabalho em equipe e criatividade”, explica Maribel Suarez, professora de pós-graduação em administração do Instituto Coppead, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Historicamente, a formação e a contratação de gestores privilegiam os aspectos técnicos e cartesianos, segundo Suarez. O resultado é seu menor foco em comportamento humano, comunicação, trabalho em equipe e criatividade, áreas hoje consideradas essenciais para o sucesso dos negócios.

“É natural que as quatro ferramentas estejam sendo mais valorizadas como forma de compensar tais lacunas”, completa a professora do Coppead.

Porém, como ferramentas, as quatro são pacotes pré-prontos de procedimentos e técnicas, o que sempre gera dúvida: proporcionam a melhor relação custo-benefício para resolver o problema de uma empresa ou seria melhor uma solução sob medida?

Fabricantes de bens de consumo, telecoms e varejistas são algumas das empresas que parecem preferir as ferramentas de gestão, uma vez que estão entre as que mais as usam. Julian Birkinshaw, professor e pesquisador de inovação em gestão da London Business School, também acha que não é preciso reinventar a roda a cada desafio. Contudo, segundo ele, devem ser cumpridas duas condições para uma ferramenta funcionar: (1) a organização tem de ser criteriosa em sua escolha e implementação e (2) os gestores não podem esperar “vitórias rápidas”.

“As pessoas sempre esperam resultados imediatos das novas metodologias, mas raramente estas conseguem entregá-los na velocidade desejada. Isso acaba criando desânimo e desconfiança, o que dificulta o êxito”, explica Birkinshaw.

Alfredo Pinto, diretor da consultoria Bain & Company em São Paulo, que faz a principal pesquisa mundial sobre ferramentas de gestão,

O que os executivos dizem

Respondida por mais de 13 mil executivos em 70 países de todos os continentes, a pesquisa *Management Tools & Trends 2015*, da Bain & Co., traz insights valiosos:

- A ferramenta mais usada no mundo é o CRM (gestão de relacionamento com os clientes), mas na América Latina é só a quarta.
- Na América Latina, a ferramenta de maior uso é o planejamento estratégico, seguida de *benchmarking*, *balanced scorecard*, CRM e declarações de missão e visão.
- AAL é mais conservadora – e lenta – na adoção de ferramentas.
- Também é a região com o menor índice do mundo no uso de SCM – gestão de cadeia de fornecimento (24%), *big data analytics* (17%), competências essenciais (15%), gestão baseada em tempo (14%), ferramentas de tomada de decisão (4%) e laboratórios de inovação disruptiva (3%).
- *Design thinking*, *lean startup*, *canvas* do modelo de negócio e *storytelling* não são contabilizadas separadamente pela Bain & Co.; aparecem como parte de outras ferramentas.
- Na AL, 68% dos executivos creem que os consumidores estão menos fiéis às marcas – é o percentual mais alto de todas as regiões do planeta.
- Só 31% dos executivos na AL dizem que as condições econômicas atuais são favoráveis para seu negócio, ante 80% na China e Índia, 61% na América do Norte e 44% na Europa.



Ferramentas de gestão são muito mais eficazes quando fazem parte de um esforço maior da organização

alerta que, em um momento como o atual, os executivos tendem a recorrer às ferramentas ansiosos para entregar resultados imediatos e, portanto, deixam de fazer análises criteriosas. “Tempos de crise nunca combinam com medidas desesperadas”, diz.

Para Pinto, ferramentas de gestão podem funcionar se forem incorporadas adequadamente – e de modo complementar. “Nenhuma ferramenta é mais importante que um planejamento estratégico robusto e apropriado para o contexto da empresa”, afirma. Segundo ele, os gestores têm melhores resultados quando focam estratégias realistas e veem as ferramentas como um dos meios de alcançá-las.

José Roberto Ferro, presidente do Lean Institute Brasil, diz que os gestores não podem sair em busca de soluções sem saber exatamente qual problema têm. “O sistema de gestão *lean*, por exemplo, vai contra a busca incessante de ferramentas; incentivamos que se tenha uma visão ampla da empresa e de seus problemas para só depois, se for o caso, buscar a ferramenta mais simples, eficaz e coerente com isso.”

O estudo *Management Tools & Trends*, realizado anualmente pela Bain & Co., corrobora que ferramentas de gestão são muito mais eficazes quando fazem parte de um esforço maior da organização. Em sua versão 2015, ele indica que a satisfação geral com as ferramentas é positiva, mas a efetividade, as forças e as fraquezas delas variam imensamente.

Adoção criteriosa

“Muitas vezes, as empresas adotam ferramentas gerenciais só porque estas se tornaram uma convenção do mercado – se os competidores usam, elas usam”, afirma Suarez.

Esse é o modo errado de escolher uma ferramenta de gestão. O certo é entender, em profundidade, os gargalos e desafios que a empresa enfrenta para, então, incorporar a solução que os ataca, como diz Ferro.

A ausência desse primeiro passo costuma conduzir a quatro erros, que devem ser evitados: (1) esperar que uma mesma metodologia seja a solução para todos os problemas, (2) não entender as limitações e potencialidades da ferramenta, (3) ficar migrando de uma para outra e



FOTOS: DIVULGAÇÃO

À esquerda, José Roberto Ferro, do Lean Institute Brasil; à direita, Julian Birkinshaw, professor e pesquisador da London Business School

Prós e contras, segundo Birkinshaw

(4) ir adicionando ferramentas sem um direcionamento.

Segundo Suarez, erros assim é que “fazem muitas empresas parecerem Frankensteins na maneira de gerenciar”. Eles também minam a credibilidade das ferramentas ante os colaboradores e, conforme o relatório da Bain & Co., levam a expectativas irreais quanto a classe, em consequência, a resultados desapontadores.

Um segundo passo obrigatório é adaptar a ferramenta à empresa que vai usá-la. Embora Pinto observe que muitas multinacionais e companhias de médio e grande portes do Brasil já se preocupam em “tropicalizar” as metodologias de gestão e adaptá-las a sua realidade organizacional específica, isso às vezes é esquecido. E, no caso das organizações de menor porte, a adaptação depende mais da intuição dos principais executivos.

Birkinshaw destaca mais dois passos cruciais para uma implementação eficaz:

- O apoio dos níveis mais altos da empresa, com o CEO ficando tempo suficiente para coordenar as mudanças que ela requer

e acompanhar os resultados de sua execução.

- A realização de um processo adequado de criação de conhecimento e habilidades necessárias para a adoção da ferramenta, fase que “costuma ser atropelada pelas empresas”.

Pinto acrescenta que toda ferramenta de gestão tem de parecer suficientemente simples para que um número razoável de colaboradores possa executá-la e interpretá-la. E diz que seu uso exige uma base de dados atualizada e confiável.

O papel dos gestores

Ferramentas de gestão podem ser úteis e, ao atacarem um problema real para boa parte das empresas brasileiras, *design thinking*, *lean startup*, *canvas* do modelo de negócio e *storytelling* passam no primeiro filtro da utilidade.

No entanto, como lembra Pinto, nenhuma delas substitui a competência e o discernimento dos executivos. Birkinshaw concorda e vai além: “Os gestores precisam ter mais confiança em sua capacidade de resolver os problemas”. ◉

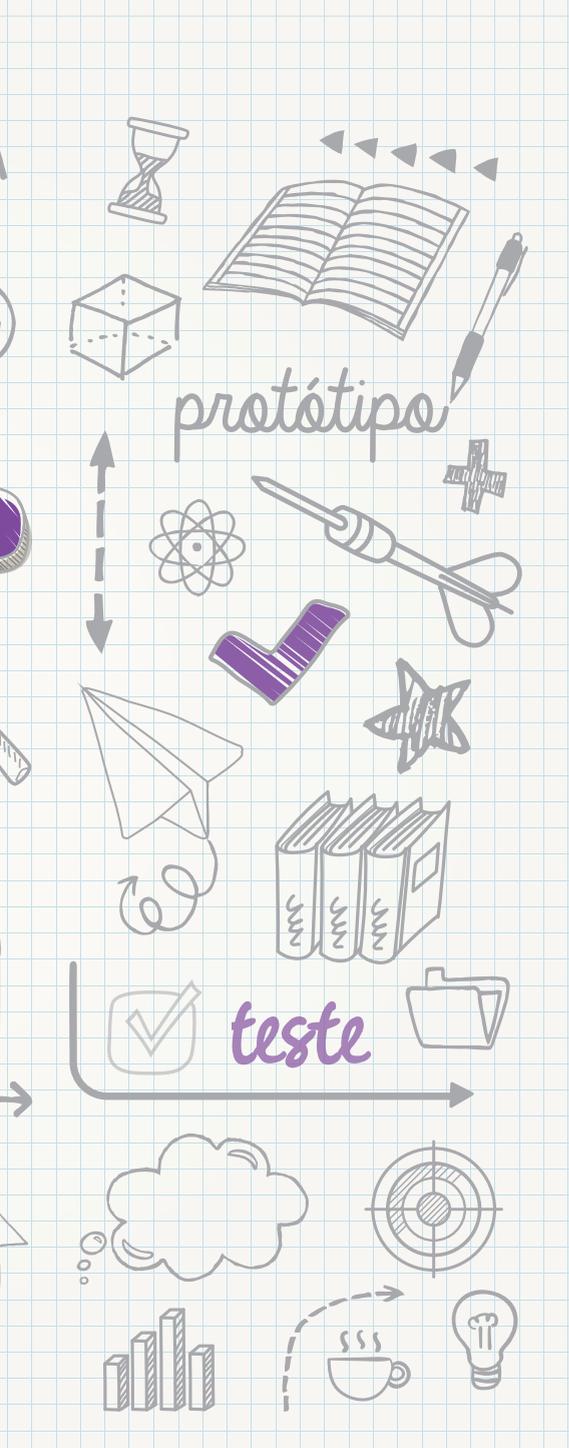
O pesquisador e professor Julian Birkinshaw, da London Business School, é um dos maiores especialistas atuais em inovação em gestão. Novas ferramentas gerenciais entram em seu radar antes de se disseminarem, e ele acompanha seu uso pelas empresas com regularidade. A reportagem o questionou sobre as quatro ferramentas que estão mais “em moda” hoje no Brasil:

Design thinking: “É bem útil para gerar ideias criativas de como melhorar produtos e serviços, mas o risco de ser interpretado muito abertamente é alto: os gestores tendem a usar ‘pensamento do design’ como sinônimo de tudo o que diz respeito a inovação; assim, fazem uma grande confusão”.

Lean startup: “É relevante ao fazer as empresas olharem para o mercado que querem desenvolver e/ou expandir. No entanto, é guarda-chuva de muitas técnicas, e é preciso ter muito clara a técnica específica que se vai operar”.

Canvas do modelo de negócio: “Consegue oferecer insights únicos sobre um negócio, mas sua utilidade se dilui em um mercado conforme é empregado em massa (se as concorrentes também usam, os insights são menos originais), e é necessário ter essa limitação em mente”.

Storytelling: “Contando histórias, as pessoas podem ser mais eficazes em influenciar as outras, nos negócios e na vida, porque mensagens transmitidas em histórias interessantes são de fato memorizadas (e, assim, mais engajadoras)”.



Como o método científico, o DT parte de hipóteses e faz pesquisas, observações e experimentos

Consultorias tradicionais vêm adquirindo empresas especializadas em *design thinking* (DT): a Accenture comprou a Fjord, a McKinsey comprou a Lunar, a Deloitte comprou a Doblin. Diversas organizações industriais e varejistas, hospitais, serviços públicos, ONGs, incubadoras de negócios e bancos já usam o *design thinking* cotidianamente para gerar novos modelos de negócio, desenvolver produtos ou serviços, rever seus processos internos. Só a IBM já treinou mais de 10 mil funcionários, e a Infosys, 73 mil.

O movimento confirma: o “pensamento do design” veio para ficar, embora ainda cause desconforto e uma ponta de medo no meio empresarial. O gestor pensa: “Agora terei de virar designer?”.

O método de inovação conhecido como *design thinking* surgiu no curso de engenharia mecânica da Stanford University em 1958, quando o professor John Arnold iniciou uma disciplina de desenvolvimento de produtos centrado no ser humano.

Ele passou, então, a receber aportes teóricos de outras áreas do conhecimento até ganhar a atenção das indústrias na década de 1990. Em 2004, ganhou notoriedade com o sucesso da empresa de design Ideo, quando David Kelley e Tim Brown, respectivamente fundador e CEO, foram capa da revista *BusinessWeek*.

A ascensão do *design thinking* se deve ao fato de muitas empresas almejem a inovação

para criar valor (resultados financeiros e bem-estar das pessoas), mas não saberem ao certo como produzi-la.

Elas recorrem a bancos de ideias, à melhoria contínua, ao funil da inovação e a outros métodos que, embora bons, demoram muito para lançar produtos ou serviços no mercado e têm apresentado baixa taxa de sucesso.

Por que isso acontece? Há dois tipos de problemas para resolver com inovação: o bem definido e o complexo. O problema bem definido é solucionável com os métodos tradicionais, como os citados acima ou ainda o PDCA (planejar, executar, controlar, agir, na sigla em inglês).

Já para um problema complexo, os métodos tradicionais não funcionam. Problemas complexos são os que admitem mais de uma solução, tendem a ocorrer em ambientes sociais (com pessoas envolvidas), não têm delimitações claras e são mal formulados. Por isso, requerem um método alternativo que procure entender o verdadeiro problema antes de oferecer solução para ele – às vezes, mais de uma.

O *design thinking* tem se destacado cada vez mais como ferramenta de inovação porque, com as rápidas mudanças dos mercados e dos clientes, há mais problemas complexos.

Quatro diferenciais

O *design thinking* crê que, para chegar a uma solução robusta de um produto, serviço ou experiência, é preciso ter profun-

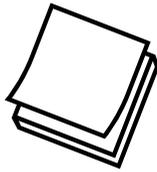
Quem usa o design thinking?

Empresas: GE, P&G, IBM, SAP, Infosys, Google, Deutsch Bank, Bank of America, Itaú Unibanco, 3M Brasil, Fiat Brasil.

Fundações: Bill and Melinda Gates Foundation, Clinton Foundation, Fundação Telefônica – Brasil.

Serviços públicos: Reino Unido, Singapura, Coreia do Sul (Seul), Estados Unidos, Dinamarca, Finlândia.

Área de saúde: Kaiser Permanente, Mayo Clinic, Hospital Albert Einstein.



Quando o DT é mais eficiente?

Há muitos modos de fazer *design thinking*, mas o melhor, segundo Edgard Stuber, é o sistêmico, não linear e de aprendizado experiencial, com quatro fases:

Fase I: entendimento das necessidades dos públicos de interesse envolvidos.

Fase II: reenquadramento do problema real – aqui, a equipe redefine o desafio inicial.

Fase III: ideação, ou seja, geração e seleção das hipóteses de solução do problema.

Fase IV: experimentação e cocriação, com protótipos e testes com as pessoas de interesse.

do entendimento das necessidades das pessoas para as quais eles estão sendo projetados.

Isso explica o primeiro elemento fundamental a quem usa a ferramenta: a empatia, que é a capacidade de se pôr no lugar de quem se está observando e entrevistando. Os inovadores vão a campo usar percepção e empatia para coletar impressões pessoais.

Só que, diferentemente do modo que o pessoal das consultorias trabalha – avaliando o problema e trazendo a solução pronta –, o autêntico *design thinking* considera que os melhores inovadores são os funcionários da organização e, assim, capacita-os no processo com uma abordagem de aprendizado experiencial.

O DT ainda se destaca por mudar os modelos mentais das pessoas que o usam (e seus hábitos). Seus participantes reaprendem a olhar o problema com a curiosidade e a escuta ativa dos turistas e o pensamento indutivo dos cientistas (somando, às informações que percebem, seu conhecimento tácito sobre o tema) e não querem mais ter resposta para tudo; concentram-se em fazer as perguntas certas e em questionar premissas existentes.

Ainda como os cientistas, os praticantes do DT também buscam aprender com casos análogos, como fez a Apple, que, para abrir suas lojas de varejo, olhou para o caso análogo da rede de hotéis Carlton-Ritz.

O *design thinking* é similar ao método científico, mas tem um componente subjetivo, porque depende muito do indivíduo

observador e de sua capacidade criativa – ao longo do processo, isso é equilibrado com o trabalho em equipe.

Armadilhas e erros comuns

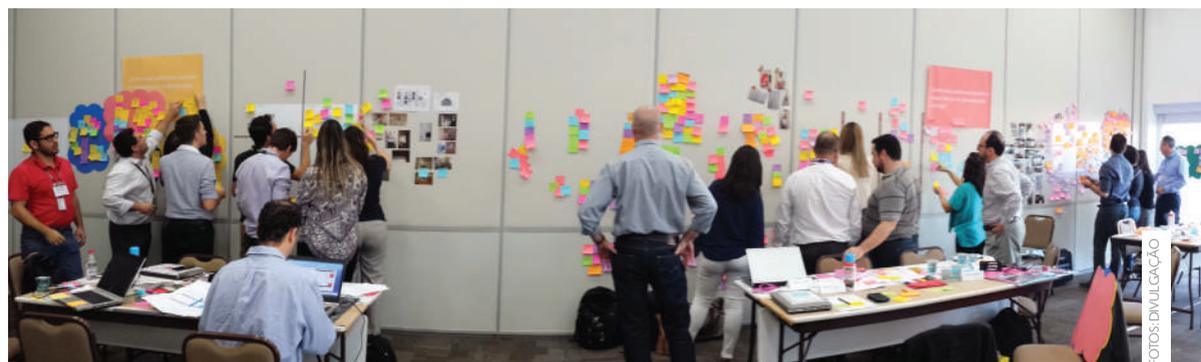
A educação que recebemos, as rotinas de trabalho do dia a dia e as crenças que carregamos impõem uma dificuldade para o DT. Tudo isso nos atrapalha na fase de observação e entrevistas, pois acabamos vendo aquilo em que acreditamos e escutando o que queremos. Por isso, questionar as “vacas sagradas” nas quais cremos deve ser uma preocupação constante em todo o projeto.

Um segundo desafio é superar a sensação de incerteza e ambiguidade inerentes ao processo de inovação. Isso é aliviado ao sistematizar as ações de maneira iterativa – ou seja, revisitando diversas vezes as diferentes fases do processo, até finalmente chegar a soluções possíveis.

A não diversidade da equipe pode ser uma ameaça também. Os times de DT se mostram bem mais produtivos quando têm pessoas de diferentes estilos de aprendizado e variados departamentos da empresa, porque isso leva a ideias diversas.

Dois erros muito comuns na utilização do método é pular rapidamente para a solução do problema aos primeiros sinais de oportunidades descobertas e tentar criar um processo-padrão de DT – cada caso de inovação é singular e requer preparo especial das pessoas.

Na implementação da solução, o erro é não garantir excelência



Momentos do processo de *design thinking* na subsidiária brasileira da 3M, ocorridos entre 2014 e 2015

e disciplina – tanto os métodos ágeis como a gestão de projetos podem minimizar esse risco.

Um perigo constante para o DT são os franco-atiradores da empresa, sempre prontos a matar qualquer nova ideia que possa comprometer o *status quo*.

Preparo dos gestores e estratégia

O maior benefício do método é preparar os gestores da organização para enfrentarem os problemas complexos decorrentes das mudanças do ambiente de negócios, problemas esses que são uma fonte de oportunidades.

Outra vantagem é levar a empresa a encarar erros de maneira positiva, visto que fazem parte do processo de aprendizado e são inerentes à inovação.

O terceiro benefício do DT pode estar em ajudar a orga-

nização a alterar a orientação de sua estratégia, trocando os planejamentos internos sobre como o mercado vai comportar-se pela observação e entrevista de seus públicos de interesse a fim de entender suas reais necessidades.

Revolução de Copérnico

Com a introdução de novas tecnologias que forçam mudanças rápidas no ambiente de negócios, o DT deve popularizar-se tanto nas empresas que operam B2C como nas B2B.

O *design thinking* tem o potencial de reeditar a revolução de Copérnico, ao fazer com que as organizações deixem de se ver como o centro do universo e passem a orbitar em torno das pessoas. Eu o chamo de “*design centrado no ser humano*”.

Métricas da 3M Brasil

A subsidiária brasileira da 3M está implantando o *design thinking* desde 2014 e contabiliza:

Em 2014:

- Pessoas treinadas: 40.
- Resultados: 6 clusters de oportunidades e mais de 360 ideias.

Em 2015:

- Pessoas treinadas: 40 de 4 divisões e mais 30 nas fases de ideação e cocriação.
- Resultados: 657 ideias e 73 protótipos.

Em 2 anos: 25% dos funcionários do marketing e do laboratório treinados.



O lean startup aumenta a chance de sucesso

O método, desenvolvido para reduzir a taxa de fracasso em lançamentos, consegue lidar bem com contextos de recursos limitados, como os das crises | **por EIRAN SIMIS e FILIPE PESSOA**

Eiran Simis e Filipe Pessoa

usam o *lean startup* no centro de inovação CESAR, de Recife (PE), ao responder pela aplicação da metodologia de aceleração das startups do CESAR.LABS. Simis é gerente de empreendedorismo do CESAR, curador da Campus Party, professor de pós-graduação da Universidade de Pernambuco e empreendedor da EventPlatz. Pessoa, economista e especialista em finanças corporativas, é executivo-chefe de empreendedorismo do CESAR e gerencia seu portfólio de startups.



FOTOS: DIVULGAÇÃO



O método *lean startup* nasceu da frustração. Steve Blank, um técnico, empreendedor, investidor, consultor e finalmente professor, frustrou-se com centenas de ideias inovadoras que falharam na execução, enxergou padrões nelas e criou uma metodologia para reduzir os fracassos. Consistia em criar clientes com os protótipos de um produto ou serviço a ser lançado. Em 2005, testou-a na prática com um aluno chamado Eric Ries.

Esse aluno, um empreendedor, gostou tanto do que aconteceu que escreveu um livro a respeito, em 2011, e a ferramenta foi logo disseminada no setor de software, no qual sai relativamente barato prototipar uma inovação e fazê-la evoluir. A transversalidade do software, presente de modo crescente em todos os segmentos da economia, leva a demanda a crescer e se diversificar.

Hoje, empresas de hardware vêm adotando o método, graças a tecnologias como a impressão 3D, que tornaram mais acessíveis os custos de protótipos de novos produtos físicos. O *buzz* em torno do *lean startup* (que nós tratamos como substantivo masculino) diminuiu – no Vale do Silício, há quem diga que não a aplica, porque o faz inconscientemente –, mas ao menos dois de seus princípios já estão sedimentados no dia a dia de boa parte das empresas: a necessidade

As corporações e a metodologia

As grandes corporações inovadoras, principalmente as norte-americanas, já perceberam que, sem a criação de um ambiente interno adequado ao empreendedorismo, perderão muitos de seus colaboradores mais talentosos, compelidos a ir embora para fundar as próprias startups. São emblemáticos os casos de empresas que foram fundadas por ex-colaboradores do Google, como o Twitter e o Pinterest.

A principal razão identificada para a perda de talentos internos para o empreendedorismo foi apontada por Clayton Christensen em seu best-seller *O Dilema da Inovação*. Seu argumento central é o de que

todas as corporações que conquistaram a liderança do mercado com inovação atingem um ponto em que buscam manter a posição não mais com inovações disruptivas, e sim com inovações incrementais.

Uma das soluções radicais para atacar esse problema é a criação de estruturas internas nas quais seja possível gerar um novo negócio capaz de substituir, ou até mesmo eliminar, uma linha de negócio atual da corporação. Essa prática extrema, que internaliza o processo de destruição criativa observado no mercado com a ajuda da ferramenta *lean startup*, tem sido adotada por mais companhias maduras baseadas em inovação, como a General Electric.

de interação constante com os clientes potenciais e os ciclos mais curtos de desenvolvimento de produtos para que estes sejam testados no mercado.

Feita para a incerteza

“Uma startup é uma instituição desenhada para desenvolver novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, ensina Eric Ries em seu livro. “Ela serve para aprender, com protótipos e testes, a criar um negócio sustentável e escalável, um aprendizado que é validado cientificamente em experimentos frequentes com os clientes.”

Uma das principais inovações da metodologia é justamente a introdução desse ciclo de validação “construir-medir-aprender” com clientes, com base no qual se decide manter ou alterar o produto ou serviço [veja figura na página ao lado].

A sequência de ações se repete e se refina até que o resultado pretendido seja alcançado – o lançamento de um produto inovador ou a desistência da iniciativa. Protótipos vão sendo apresentados aos clientes para que digam se a ideia está se transformando no produto que eles desejam ou não. Eis as etapas:

- **Construir.** Da ideia se faz o produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês), gerado como artefato que será entregue a clientes para uma validação. São utilizadas diversas técnicas de design, programação ágil e *user experience* (UX) que permitem uma rápida prototi-

É no uso de métricas rigorosas que os empreendedores mais derrapam

pagem e desenvolvimento de uma solução utilizável. No caso específico do setor de software, pode-se gerar algum código rudimentar que permita colher feedbacks sobre o produto.

- **Medir.** Utilizando os feedbacks colhidos com os primeiros clientes, geram-se dados quantitativos e qualitativos de maneira sistemática, com ferramentas como o *innovation accounting* e as métricas piratas, que cobrem perguntas fundamentais, como: “Os clientes tiveram uma primeira experiência excelente com o produto?”, “Eles voltariam a usar o produto?”, “Eles contariam a outros sobre o produto?”. É no uso de métricas mais rígidas que os empreendedores mais derrapam.

- **Aprender.** Com base nos dados coletados com os clientes potenciais, desenvolvem-se novas ideias para as soluções dos problemas percebidos. O ciclo se fecha e começa novamente com um produto evoluído.

Vantagens da metodologia

O *lean startup* não só oferece um panorama geral do futuro, de como se acredita que o produto ou serviço vai funcionar. Ele encurta o ciclo de planeja-

Lean startup x design thinking

Como metodologia ligada a inovação que coloca pessoas no centro do processo de concepção, o *lean startup* veio antes do *design thinking*.

O pensamento do design ganhou uma visão estratégica, nas grandes empresas, duas décadas antes do surgimento do *lean startup*, que focou empreendedores em busca de criar startups inovadoras – embora hoje grandes empresas usem o método.

Ambas as ferramentas se preocupam com o aspecto da viabilidade e sustentabilidade do que é lançado no mercado e pregam o aprendizado iterativo. No entanto, há diferenças entre elas.

Se, no *design thinking*, a ação de se colocar no lugar das pessoas é conhecida como empatia e requer a realização de entrevistas, observações contextuais e outras dinâmicas de grupo, no *lean startup*, ela ocorre de modo ágil: um produto mínimo viável (MVP) é oferecido a usuários e observa-se o comportamento deles; também há coleta de feedbacks nas mídias sociais.

Outra distinção é que, enquanto o *lean startup* busca descobrir um modelo de negócio em torno da solução criada, o *design thinking* quer mudar o comportamento do público-alvo por meio do que é projetado.

Empresas que usam o lean startup

- General Electric (incluindo a filial brasileira)
- Dropbox
- Aardvark (do Google)
- LG Electronics
- Unilever

mento e execução, propiciando correções de rumo de modo ágil e reduzindo o dispêndio de capital – e os desembolsos ocorrem em ritmo mais lento.

A metodologia também amplia a chance de sucesso na criação de produtos que de fato os clientes desejam, uma vez que a fricção com os potenciais consumidores acontece logo no início do processo.

E, por ser mais próxima de um método científico, diminui o papel das vaidades e retóricas próprias do mundo corporativo.

A experiência do CESAR

O CESAR tem quase 20 anos de desenvolvimento de negócios inovadores e mais de 60 empreendimentos de tecnologia no currículo. Começamos a criar novos negócios antes de o método *lean startup* existir adotando dois modelos: o “construa o produto e os clientes virão” e o “con siga os clientes e o produto virá”.

O que constatamos de maneira bem prática foi que os negócios que mais cedo entraram em contato com clientes e mostraram-se mais flexíveis para incorporar os aprendizados vindos dessa interação foram os mais bem-sucedidos. As startups que ficaram meses elaborando um novo produto sem sair do prédio e sem abraçar a ideia de que “nenhuma verdade existe dentro de uma startup, apenas hipóteses” acabaram, na esmagadora maioria dos casos, falhando.

O fato é que, sem ter um método sistematizado como o *lean startup*, levamos tempo para aprender a importância de in-

Ciclo de validação



teragir com os clientes desde o início da startup a fim de ampliar sua chance de sucesso.

Foi de 2013 para cá que começamos a utilizar o *lean startup* na criação de empresas. Em 2014, incorporamos o método em definitivo com o desenho de um programa de aceleração de empresas denominado CESAR.LABS. E, em 2015, aceleramos sete empresas inovadoras, três delas de hardware e quatro de software.

O uso da metodologia, com sua rigorosa abordagem de aproximação dos clientes, fez com que duas empresas – uma de hardware e outra de software – conseguissem introduzir seus produtos no

mercado de maneira rápida e eficaz. Uma delas foi de um faturamento zero a seu ponto de equilíbrio em menos de seis meses e já se encontra gerando lucros.

Outras duas dessas startups estão em fase de testes piloto com clientes potenciais, depois de identificar, com a ferramenta, os problemas relevantes que os clientes possuem e desenhar produtos mínimos viáveis para resolvê-los.

Agora, o CESAR prepara um programa de aceleração com *lean startup* para produtos e serviços de corporações que queiram acabar com a frustração dos fracassos. Muitas empresas maduras já sabem que precisam disso. ☺

O canvas faz todos olharem para o negócio

Organizar um pensamento que muitas vezes só existe na mente de uma pessoa na empresa é uma das muitas vantagens do método BMG | por FRANCISCO ALBUQUERQUE

Uma palavra diferente em um post-it colado em um *canvas* de modelo de negócio é capaz de redirecionar todas as ações da empresa em relação ao produto, serviço ou empreendimento em questão, você sabia?

Vi isso acontecer inúmeras vezes e é uma pequena amos-

Francisco Albuquerque

é sócio-fundador da Agência de Cocriação e da Arco – Desenvolvimento Criativo, em que atua como designer estratégico, e também docente na pós-graduação do Instituto Europeo di Design (IED-SP). Tem mais de dez anos de experiência em projetos de inovação e usa o *canvas*. Contou com a colaboração de Maria Augusta Orofino, professora e especialista em modelos de negócio.



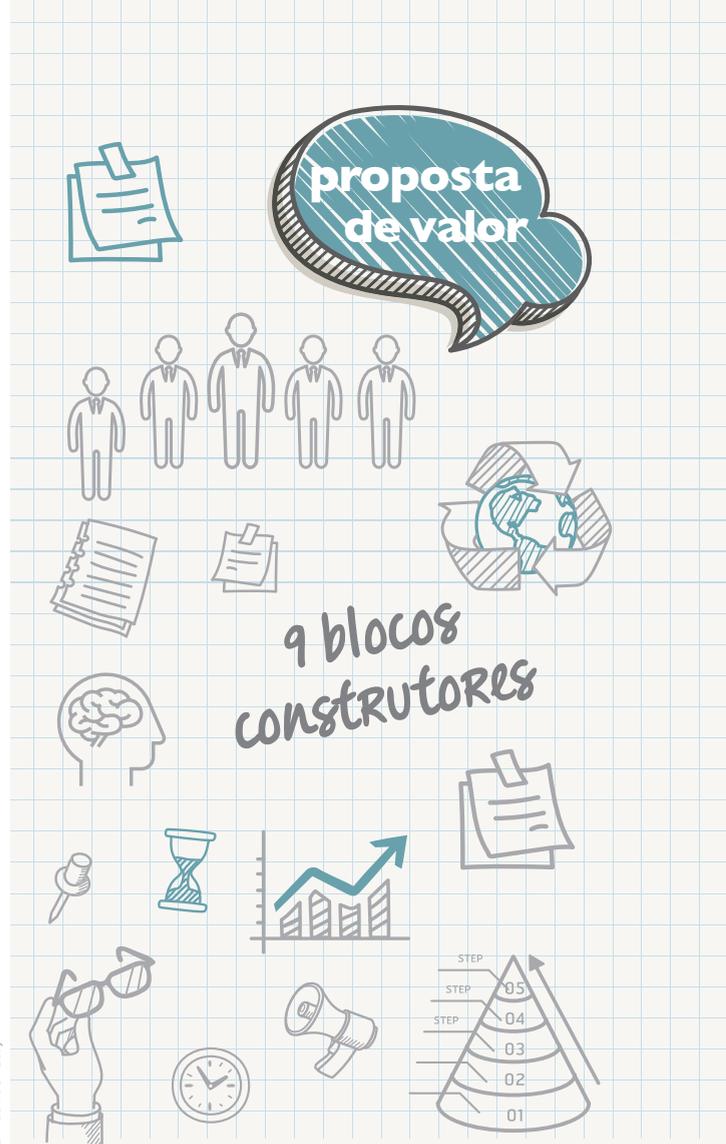
tra do poder dessa ferramenta de gestão com que tenho trabalhado de modo intensivo nos últimos seis anos.

Infelizmente, o burburinho sobre o “*canvas* do modelo de negócio” tem impedido muitas pessoas de aproveitar todo o seu potencial. Sem pegarem a mensagem completa, ficam achando que basta imprimir a estrutura dos retângulos, grudá-la na parede e pôr post-its nela que, *voilà*, surgirá um negócio revolucionário.

Não é assim que funciona o *business model generation* (BMG), nome oficial da ferramenta popularizada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur em 2010.

Em primeiro lugar, é preciso entender que o método criou um padrão para um conceito difundido no meio empresarial desde 1992, quando surgiram as *ponto.com*, mas vago, sem formato nem elementos fundamentais: o “modelo de negócio”, que se destina a “criar e capturar valor” do mercado.

Em segundo lugar, deve-se ter em mente que o *canvas* engloba cinco fases: mobilização de pessoas, compreensão dos desafios e oportunidades, design estratégico do modelo de negócio, implementação e gestão. Não se trata de pessoas brincando com post-its.



CARLOS BORGES JR

FOTO: DIVULGAÇÃO

- Promove empatia dos colaboradores da empresa com o usuário do negócio.
- Constrói uma orientação para resultados – com o surgimento das empresas digitais, a monetização passou a ser peça-chave. Responde a questões do tipo: “Como ganhar dinheiro com aplicativos que os usuários esperam receber gratuitamente?”.

O melhor funcionamento

É crucial na ferramenta conseguir um patrocinador que engaje os participantes do início ao fim do processo e que se disponha a contribuir, não a impor suas posições. Na fase do design estratégico do modelo de negócio, as práticas de maior êxito incluem:

- Trabalhar com um desafio estratégico específico.
- Realizar um ou mais workshops com duração total de 8 a 16 horas (um, se possível, é preferível).

- Montar uma equipe de participantes multidisciplinar de no mínimo seis pessoas (quanto mais complexo o desafio ou maior a empresa, maior a equipe). Devem-se misturar profissionais experientes com mais jovens.
- Ampliar a equipe se forem necessários novos perfis, mas evitar substituir alguém.
- Combinar com todos os participantes seus papéis, as etapas da atividade e as finalidades.
- Pedir pesquisas como lições de casa para apoiar a discussão.
- Ter um facilitador – interno ou externo.

Atuando como facilitador externo, formulo perguntas-chave para extrair os conhecimentos das pessoas, destaco os pontos de afinidade e estímulo a discussão. Lembro sempre a essência de um modelo de negócio – criar e capturar valor do mercado – e uso exemplos

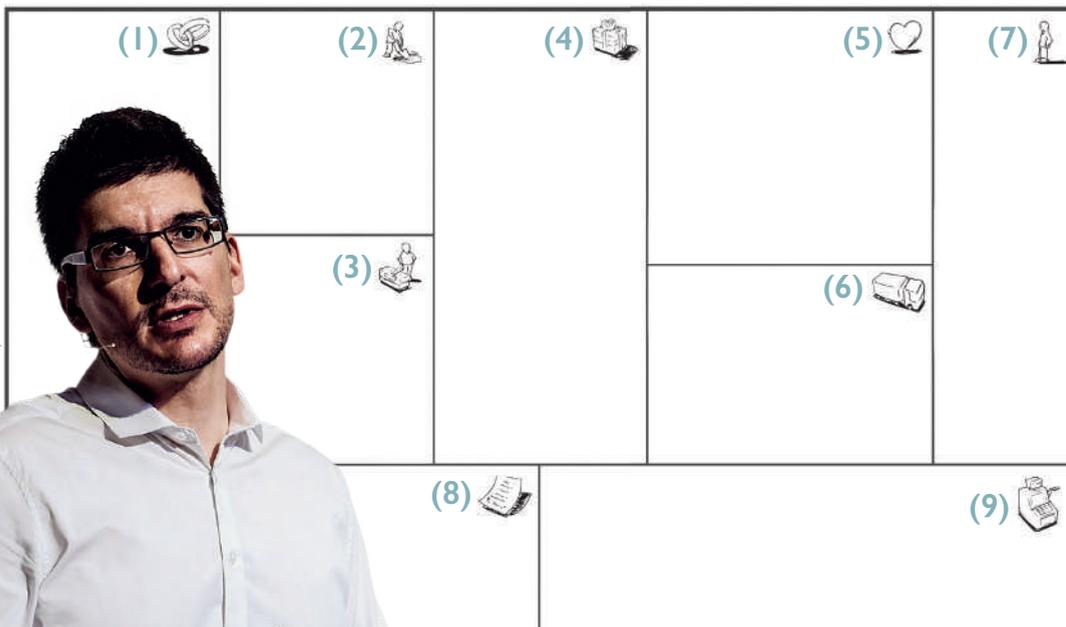
de empresas conhecidas que possam inspirar.

Quem deve adotar

Toda empresa que precisa compreender melhor seu modelo de negócio ou desenvolver novos modelos é candidata a usar o *canvas*. Pessoalmente, já o apliquei em startups, organizações pequenas e médias, divisões, grandes grupos nacionais e multinacionais.

Nas empresas de pequeno porte, a ferramenta costuma ajudar a resolver o problema da falta de cultura do planejamento estratégico; nas grandes, é mais usada pelas áreas de produtos e de inovação, ou para avaliar a viabilidade de novas ideias, de estratégias de canais ou de novos mercados, ou ainda para fazer ajustes em modelos de negócio existentes.

O processo BMG varia também conforme a idade da empresa em que é aplicado. Se



Alex Osterwalder e os nove blocos construtivos de seu *canvas*: (1) parceiros estratégicos, (2) atividades-chave, (3) recursos-chave (físicos, intelectuais, humanos, financeiros), (4) propostas de valor (conveniência, inovação, acesso etc.), (5) relações com o cliente (assistência personalizada, autosserviço, cocriação etc.), (6) canais, (7) segmentos de clientes, (8) estrutura de custos (fixos e variáveis, com economia de escala ou de escopo) e (9) fluxo de receitas (venda de bens, tarifa por uso, assinatura, intermediação etc.)



Airbnb, uma das empresas que têm utilizado o método BMG com frequência

ela é novata, serve como um roteiro para extrair hipóteses que serão testadas em contato com o usuário da solução em análise. Se a empresa tem maturidade, a variedade de contribuições aumenta.

Obstáculos e armadilhas

A cultura do marketing tradicional e a ausência do espírito de cocriação ainda são os maiores obstáculos ao êxito do *canvas* nas empresas brasileiras. As que ainda possuem o olhar voltado para vender produtos costumam ser as mais desafiadoras.

A solução para superar isso passa pela mudança do *mind-set* e da atitude das pessoas de negócios em direção ao *design thinking*, que é o design centrado no usuário – os gestores das empresas precisam querer atender às reais necessidades dos consumidores.

Em termos de armadilha, a maior delas é a da simplificação. Como o *canvas* foi criado para

ser de simples entendimento e manuseio, pessoas com poucas habilidades e pouco conhecimento necessário para dominá-lo conseguem ter acesso a ele e o utilizam de maneira superficial, o que nunca dá certo.

Um *canvas* sozinho não faz verão. É preciso entender de processos e pessoas, ter empatia, conhecer e ter experiências na gestão empresarial para que ele funcione.

O futuro do método

O mercado corporativo brasileiro tem muito que amadurecer na aplicação do *canvas*. Ainda existem empresas e empresários que nunca sequer ouviram falar de modelo de negócio.

Quem já ouviu e usa o *canvas* mal começou a explorá-lo para prototipar um portfólio de modelos de negócio ou a combiná-lo com outras abordagens e técnicas, como a cocriação com clientes e fornecedores prevista por C.K. Prahalad.

Também é possível prever uma grande mudança de mentalidade nas organizações rumo ao desenvolvimento da proposta de valor; e o *canvas* será fundamental nessa nova fase.

Não foi por coincidência que os criadores do *canvas*, Osterwalder e Pigneur, desenvolveram um segundo *canvas* orientado não para o design do modelo de negócio, mas para o design de um de seus blocos construtores, a proposta de valor.

Cada um dos nove blocos de um modelo de negócio assinados no BMG pode ganhar um *canvas* específico para si ao longo do tempo, como fontes de receitas e atividades-chave, por exemplo.

Também não é difícil antever que muitos modelos de negócio existentes poderão ser ressignificados com a ferramenta, gerando mais valor compartilhado e fazendo entregas mais alinhadas com as necessidades dos usuários.

O potencial do *canvas* é quase infinito, e talvez o motivo seja o modo como ele nasceu e vive. Na verdade, é inexacto dizer que esse *framework* é de autoria de Osterwalder e Pigneur, como dissemos aqui. O ponto de partida foi a tese de doutorado de Osterwalder orientado por Pigneur, sim, porém a tese foi aberta pelos autores na internet e mais de 400 pessoas em 43 países criaram a ferramenta.

E o *canvas* do modelo de negócio continua a ser cocriado, disponibilizado para uso em contrato Creative Commons. Daí vem seu potencial quase infinito. ☺

Empresas que usam o canvas

Muitas empresas globais, como Airbnb e NuBank, e brasileiras, como a RBS e o grupo segurador BB e Mapfre, adotam o *canvas*. Fernando M. Bettine, gerente de inovação do BB e Mapfre, conta por que o usa desde 2013: “É uma ferramenta que apoia o desenvolvimento da cultura de inovação orientada para os resultados do negócio, que é o que procuramos. Realizar workshops BMG com as áreas de estratégia, de produtos e comercial nos ajuda a definir novos modelos e implantá-los de forma ágil”.



ÉRICA MENIN

em combate, planetas sombrios e sabres de luz. O que faz *Star Wars* brilhar é sua capacidade de transmitir valores universais em uma história com verdades que nos tocam, como a de que só somos felizes quando achamos nossa vocação.

O filme apresenta lições em metáforas que nos possibilitam entender a complexidade de nossos sentimentos para lidarmos melhor com eles. É como quando Darth Vader se divide entre a devoção a seu mestre e o amor a seu filho e escolhe o segundo. Não importa que seja ficção; o aprendizado é: sempre podemos nos redimir e corrigir erros do passado, quando reconhecemos nosso lado negro e o dominamos.

Star Wars é o paradigma de boa história: inclui uma transformação verdadeira, passa conhecimento, tem significado para a

audiência. Basicamente, constitui uma ferramenta que equipa as pessoas para que possam viver melhor sua vida e seus relacionamentos e construir seu futuro – como toda boa história deve ser.

Uma boa história pode ser útil ao mundo corporativo? Sem dúvida, não é gratuita a repercussão da ferramenta *storytelling* entre os executivos.

Se você, como líder, quiser criar significado para seu pessoal, precisa do *story*. No entanto, para facilitar a interpretação do que a história quer transmitir, tem de dominar o *telling* também.

Para desenvolver

Embora seja uma capacidade natural do ser humano, o *storytelling* tem competências que devem ser despertadas e desenvolvidas, tanto as da criação (ideia e roteiro) como as da “contação”.

Porém, de modo geral, o *storytelling* requer três princípios básicos. O primeiro é entender que ele tem a ver com comportamento humano, emoções e identificação. Quanto mais você sabe o que mobiliza as pessoas, seus desejos, medos e angústias, maior será sua capacidade de criar uma história de alto impacto.

O segundo princípio é a verdade. Uma propaganda de 30 segundos que mostra uma família feliz na praia com ursinhos dançantes e conclui que a felicidade foi causada por uma revisão programada na concessionária está longe de ser verdade. Aliás, tende a ser uma grande mentira, por conta dos problemas que uma oficina autorizada costuma gerar.

O fato é que, sem uma história verdadeira, nós não nos conectamos com uma empresa. Ou você se conectaria com minha The Plot Company se eu dissesse que foi criada por Walt Disney e que só agora o projeto foi colocado em prática?

O maior obstáculo para as empresas seguirem esses dois primeiros princípios é uma “doença” que Robert McKee, principal “guru” de *storytelling* do mundo, chama de “negafobia”, o medo de tudo o que é negativo. No mundo corporativo, tudo deve ser positivo: os *cases* são de sucesso, os diferenciais são os melhores possíveis, os valores são excelentes. O lado sombrio fica de fora.

O problema é que, quando isso acontece, a história não reflete o comportamento humano nem é percebida como verdadeira, além de ficar chata.



O impacto continuado de uma boa história: em 2015, a saga cinematográfica criada por George Lucas, *Star Wars*, foi celebrada em uma série de selos no Reino Unido



Você já assistiu a algum filme em que no começo está tudo bem, no meio também e o final é feliz? Não, até o mais ingênuo dos filmes infantis tem conflito.

Se decidir abraçar o *storytelling*, pare de mostrar *cases* de sucesso em suas apresentações. Em vez disso, conte como fez para lidar com problemas inesperados. É em seu momento mais difícil que conhecemos um personagem e nos identificamos com ele.

Assim, descrevo o terceiro princípio de uma boa história: o do protagonismo e antagonismo. Um protagonista deve desejar algo e enfrentar dificuldades no meio do caminho para alcançá-lo.

O lado negativo da vida é a alma de uma boa história. Reconhecer que uma concessionária

tem problemas de prazo de entrega, preço e atendimento é essencial para que você crie uma campanha engajadora, mostrando que seu protagonista pode ser mais forte que tudo isso.

A rede de fast-food Spoleto fez isso quando o coletivo Porta dos Fundos ironizou, em um quadro de humor, o atendimento em um de seus restaurantes. Em vez de se defender, a empresa usou o lado negativo a seu favor. Patrocinou o vídeo com a seguinte mensagem: “Isso jamais pode acontecer, mas às vezes foge ao nosso controle. Se foi mal atendido no Spoleto, conte pra gente e nos ajude a melhorar”.

Seja ela qual for, quando a verdade é revelada, a audiência sente a confiança de que precisa para se conectar com a mensagem. Isso gera empatia e simpatia. Se qui-

Um protagonista deve desejar algo e enfrentar dificuldades para alcançá-lo

serem realmente usar o poder do *storytelling*, portanto, os gestores têm de curar sua negafobia.

A cura requer consciência. Recordo-me de uma empresa que queria fazer um vídeo institucional e nos passou um *briefing* cor-de-rosa, cheio de virtudes e adjetivos bons. Quando perguntei: “E os problemas?”, fez-se silêncio mortal na sala e a diretora soltou: “Que problemas?”.

Para curar-se, essa executiva devia ter lembrado que todos temos duas certezas na vida: que morreremos e que o mundo não reagirá como queremos. Vale para pessoas, vale para empresas.



no começo da história e como ficou no final).

- Conhecer os verdadeiros “inimigos” que podem impedir uma pessoa de chegar aonde quer (forças antagonicas).
- Entender como se desenham as mudanças de algo negativo para positivo e também vice-versa (pontos de virada).

Pensou em uma situação em que sua empresa precise de história? Aposto que em muitas.

Como funciona

Imagine que um canal de TV por assinatura queira melhorar seu evento anual de três dias com anunciantes e agências de publicidade por meio de *storytelling*. Como isso aconteceria?

A The Plot fez esse trabalho, que ao todo levou dois anos, pois teve duas frentes: criamos as histórias e treinamos a equipe para que as contassem com autenticidade e domínio da técnica.

Os três dias do evento foram permeados por uma trama repleta de conflitos reais e personagens enfrentando problemas reais, e o conhecimento desejado foi transmitido. O próprio cliente se transformou em função disso.

Final feliz?

O futuro do *storytelling* se confunde com o futuro das marcas: toda marca vai virar *publisher* em sua área. Deixará de vender um produto ou serviço para gerar conteúdo relevante em forma de história com o qual o consumidor se envolva e se transforme.

Os gestores serão “Georges Lucas de negócios”. ☺

Empresas que usam o storytelling

A comunicação tradicional não “pega” mais, por conta de uma mudança de atitude profissional que está acontecendo no mundo, vista no fenômeno dos TED Talks, nas grandes histórias do presidente dos EUA, Barack Obama.

As empresas também estão aderindo ao *storytelling*, porque o consumidor não aceita mais mentiras, as novas gerações querem mensagens que mudem sua vida e a velha economia ficou... velha:

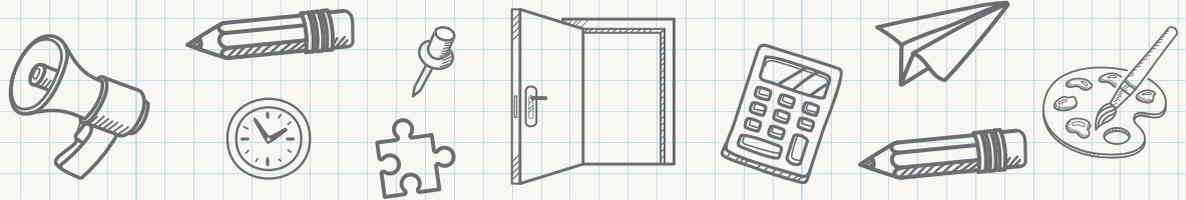
- A Red Bull não vende latinhas; gera experiências associadas a aventura e adrenalina, que viram histórias.
- O HSBC não fala mais sobre o banco em sua campanha nos aeroportos; conta histórias assustadoras sobre um possível futuro e questiona se você está preparado para elas. O banco está no subtexto – mais poderoso do que autoelogio.
- A Coca-Cola não tenta vender refrigerante; para trazer felicidade, ela cria um universo de histórias com o qual as pessoas se identificam.
- A Marvel não faz filmes ou HQs isolados; constrói pontes entre seus universos de história. Em uma passagem do filme do Capitão América, aparece um cenário destruído no filme do Thor.
- Como não vende softwares, e sim resolve problemas de marketing e vendas para as empresas, a Adobe conta histórias que criam conflitos para os clientes: “Você sabe o que seu marketing está fazendo? Nós podemos ajudá-lo”.

Diversos usos

Histórias servem para construção de liderança – grandes líderes são grandes criadores e contadores de histórias –, negociações, gestão de mudanças, *branding*, marketing, endomarketing, publicidade, vendas (B2B ou B2C) e até mesmo planejamento estratégico.

O *storytelling* será utilizado com êxito sempre que for necessário:

- Entender aonde se quer chegar (o clímax, na história).
- Definir o problema a ser resolvido (incidente incitante).
- Desenhar os altos e baixos que provavelmente acontecerão no meio do caminho (trama com complicações progressivas).
- Mostrar a mudança desejada (arco da história, comparando como o protagonista estava



Mergulhe nas ferramentas ▼



DESIGN THINKING

As principais ideias dos líderes do *design thinking*, como David Kelley, estão acessíveis em livros, vídeos e reportagens.

- Brown, Tim.** *Design Thinking.* Elsevier, 2010.
- Kelley, Tom.** *A Arte da Inovação.* Futura, 2001.
- Kelley, Tom; Kelley, David.** *Confiança Criativa.* HSM, 2013.
- Kumar, Vijay.** *101 Design Methods.* Wiley, 2012.
- Liedtka, Jeanne.** *A Magia do Design Thinking.* HSM, 2014.
- Liedtka, Jeanne; Ogilvie, Tim.** *Designing for Growth.* Columbia BS Publishing, 2011.
- Martin, Roger.** *Design de Negócios.* Elsevier, 2009.
- Martin, Roger.** *The Opposable Mind.* HBS Press, 2007.
- Patnaik, Dev.** *Wired to Care.* FT Press, 2009.

- David Kelley:** hsm.link/?gbZlaWf, hsm.link/?faZlaWf e hsm.link/?qk8vk0p
- Desafio Ideo:** hsm.link/?AuhFujw
- Jeanne Liedtka:** hsm.link/?6lMaW05
- Roger Martin:** hsm.link/?CxjHxlB.
- Sam Richards:** hsm.link/?vqcBpev
- Tim Brown:** hsm.link/?5WL0YN4
- Tom Kelley:** hsm.link/?jdIod3i



LEAN STARTUP

Embora o conceito seja atribuído a Steve Blank e Eric Ries, muitos o desenvolveram, como Joi Ito, do MIT Media Lab.

- Blank, Steve.** *The Four Steps to the Epiphany.* K&S Ranch, 2005.
- Ismail, Salim; Malone, Michael; Van Geest, Yuri.** *Organizações Exponenciais.* HSM, 2014.

- Owens, Trevor e Fernandez, Obi.** *The Lean Enterprise.* Wiley, 2014.
- Ries, Eric.** *A Startup Enxuta.* Elsevier, 2011.

- Ash Maurya:** hsm.link/?GBnMApG
- Bob Dorf:** hsm.link/?OjvUizO
- Joi Ito:** hsm.link/?EwlJynD
- Kauffman Founders School:** hsm.link/?zsfDshz e hsm.link/?4YK9ZM3
- Steve Blank:** hsm.link/?OjvTlzN e hsm.link/?MHtRGvL



CANVAS

A melhor base conceitual para o *canvas* ainda vem de seu criador, Alex Osterwalder. Seu blog, strategyzer.com é útil.

- Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves.** *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.* Alta Books, 2010.
- Value Proposition Design: Como Construir Propostas de Valor Inovadoras.** HSM, 2014.

- Mais Alex Osterwalder:** hsm.link/?4YK9ZM3 e hsm.link/?vpcApeu

- hsm.link/?a6Rf5Ta
- hsm.link/?c8Th7Vb
- hsm.link/?ysfDshz



STORYTELLING

O “pai” do *storytelling*, Robert McKee, e seu parceiro no Brasil, Joni Galvão, são as principais referências, mas muitos têm o que dizer a respeito.

- Galvão, Joni.** *Super-Histórias no Universo Corporativo.* Panda Books, 2015.
- McDonald, Brian.** *The Golden Theme.* Liberty, 2010.
- McKee, Robert.** *Story.* Regan Books, 1997.
- Montague, Ty.** *True Story.* HBS Press, 2013.
- Sachs, Jonah.** *Winning the Story Wars.* HBS Press, 2012.
- Stratten, Scott.** *Unmarketing.* Wiley, 2012.

- I0+TED:** hsm.link/?EwmKynE
- Robert McKee:** hsm.link/?wugEtiy e hsm.link/?lVH6UJW
- Joni Galvão:** hsm.link/?je2pe4j, hsm.link/?TNAYNCS e hsm.link/?ZSE3RGX



Você aplica quando...

- ...adota uma mentalidade de não esperar “vitórias rápidas” de ferramentas de gestão.
- ...escolhe a ferramenta certa para seu problema, sem se deixar levar por modismos ou pelo fato de a concorrência usá-la.
- ...é mais criterioso na implementação dessa ferramenta.
- ...obtem o apoio dos níveis mais altos da empresa para a ferramenta, com o CEO ficando tempo suficiente para coordenar as mudanças e acompanhar os resultados de sua implementação.
- ...realiza um processo adequado de criação do conhecimento e de habilidades necessárias para a adoção da ferramenta, não atropelando essa fase, o que aumentaria a possibilidade de fracasso.



Use a startup como PROFESSORA

O convívio de companhias maduras com empresas novatas revela o que pode ser aprendido nessa relação – e como | por SANDRA REGINA DA SILVA

Vale a leitura porque...

... muitas empresas brasileiras ainda se concentram na aquisição das melhores práticas do mercado e se esquecem de que, com o atual ritmo de mudanças tecnológicas, as próximas práticas são tão ou mais importantes.

... algumas organizações estão tratando de buscar as próximas práticas na convivência com startups, que as ajudam a reinventar processos, comportamentos, olhares e culturas.

A rapidez com que o mercado consumidor tem mudado nas últimas décadas traz uma questão ímpar para as companhias consolidadas: “Como não ficar obsoleta?”. Muito mais gestores andam sendo assombrados pelo fantasma da Kodak, empresa conhecida como inovadora que, um dia, demorou para admitir que deveria se reestruturar diante do surgimento das câmeras digitais e sucumbiu.

Um número crescente de empresas, como Telefônica Vivo, Natura, Itaú Unibanco e Tecnisa, busca proteger-se dessa ameaça criando vínculos com startups – seja em parcerias comerciais, seja em *corporate ventures*. Os empreendedores, fa-



Momento de um *hackaton* promovido pela Natura, o equivalente a uma “sala de aula do século 21”, em que os gestores de uma empresa podem observar os empreendedores das startups e aprender com eles

DIVULGAÇÃO NATURA/JOHN CAMILLUS

miliarizados com mudanças de tecnologias e comportamentos, estão virando professores.

O que essas empresas perseguem, na verdade, é uma forma mais fácil de vencer o desafio da inovação, que, além de urgente e importante, parece ser permanente. Elas reconhecem que inovar é algo que flui naturalmente nas organizações novatas enquanto, em casa, esbarra em processos, burocracia e uma cultura de resultados de curto prazo.

Nem mesmo as empresas com departamentos e orçamentos voltados para a inovação estão livres do pesadelo da falta de agi-

lidade, como afirma Arthur Garutti, diretor do AceleraCorp, o braço da Aceleratech que faz *corporate ventures* e programas imersivos com executivos, em que estes tocam projetos como se fossem startups. “As grandes organizações andam angustiadas, porque as ideias não transitam o bastante para gerar inovação.”

O CONHECIMENTO TRANSMITIDO

As principais lições que as startups ensinam às empresas maduras não costumam aparecer publicamente. São ofuscadas pelos resultados tangíveis dos contatos.

Enumerando, as lições-chave abrangem próximas práticas, mudança de comportamentos e mentalidades nas pessoas, nova cultura organizacional e projeção do futuro.

Entre as próximas práticas, que começam a ser vistas como tão importantes quanto as melhores práticas, destaca-se, por exemplo, o enxugamento de processos (e consequente ganho de agilidade), a começar pelo processo de inovação. “As grandes percebem que conseguem conduzir um projeto sem fazer três orçamentos, um mês de avaliação e ‘n’ minutadas de contrato”, conta Garutti. Em vez disso, aprendem a tentar, errar e tentar de novo.

Os gestores das empresas maduras também entendem que precisam estar mais no campo, conversando com clientes. “Veem que isso é mais útil que pesquisa de mercado e mais valioso que ficar no computador e contratar terceiros”, diz Garutti.

UMA PRÁTICA APRENDIDA É A DE ENXUGAR PROCESSOS, A COMEÇAR PELO DE INOVAÇÃO

O Itaú Unibanco, que criou o espaço de startups Cubo com a Redpoint e Ventures, identifica várias práticas aprendidas na convivência com as startups, como afirma Erica Jannini, superintendente de gestão de tecnologia da informação (TI) do banco, entre as quais a agilidade nas decisões, a gestão dos recursos por escassez e a capacidade de escalar produtos rapidamente.

O que acontece com comportamentos, mentalidades e cultura organizacional na aproximação com startups? “É como se fizéssemos um *refresh* na companhia”, explica Romeo Busarello, diretor de marketing e ambientes digitais da Tecnisa, que criou o Fast Dating, um *pitching* periódico em que gestores da incorporadora recebem propostas de startups.

O *refresh* ocorre porque os gestores abriram-se ao novo, e a cultura também está mudando com as iniciativas do Fast Dating que foram incorporadas, como a digitalização de todo o catálogo de vendas, em substituição ao papel, que aumenta a orientação digital.

A maior produtividade por pessoa, alavancada pela sede de aprender, é outra mudança cul-

COMO APRENDER COM UMA STARTUP

1 VISUALIZE OS GANHOS INTANGÍVEIS

Conforme-se com o fato de que nem todos os esforços de aprendizado trarão retorno financeiro. Romeo Busarello, da Tecnisa, avisa: “Muitas relações não mexem o ponteiro de venda, mas alteram o ponteiro institucional, da marca e da cultura motivacional”.

2 NUNCA LIMITE O FOCO AO CORE BUSINESS

Olhe para todas as partes de seu negócio que a startup pode impactar. “A lição pode estar onde menos se espera”, diz Flávio Pripas, diretor do Cubo. Por ser tão distinta de uma grande empresa, a startup tem o potencial de fazer diferença em qualquer área.

3 SELECIONE PELOS PROBLEMAS

Quando for se aproximar de startups, dê preferência às que abordam problemas observados em sua organização.

4 TENHA VISÃO DE LONGO PRAZO

Pensar em uma relação de longo prazo, seja de *corporate venture*, seja de parceria comercial, facilita o aprendizado, porque tira a ansiedade quanto ao êxito da startup; mesmo as que fracassam têm algo a ensinar.

5 GARANTA O APOIO DOS EXECUTIVOS SENIORES

Será muito difícil conseguir colocar em prática algum aprendizado com uma startup se a alta direção não apoiar essa ideia.

6 DISPA-SE DE PRECONCEITOS

Empreendedores tropeçam em processos e em gestão; não deixe isso iludi-lo de que eles não têm nada para ensinar.

tural almejada nessas trocas. “Por causa da cultura organizacional diferenciada, é comum que algumas poucas pessoas de uma startup consigam fazer o mesmo trabalho que muitos profissionais de uma grande empresa, e, às vezes, fazem mais e melhor”, diz Flávio Pripas, diretor do Cubo. É um exemplo motivador para o pessoal corporativo.

Jannini, do Itaú Unibanco, confirma esse impacto cultural. “Com o Cubo, estamos nos conectando com pessoas cheias de energia e que querem tornar o mundo melhor. Entendemos que podemos apreender muito disso ao nos aproximarmos dos empreendedores”, observa a superintendente. “Existe um valor de transgressão interessante nessa mudança cultural”, complementa Garutti, da Acceleratech, garantindo que isso tem chegado aos níveis mais seniores da hierarquia.

A lição final é sobre o futuro. Como as startups provavelmente estão desenvolvendo hoje os



TECNISA

O Fast Dating foi lançado em 2011 como uma plataforma da construtora para inovar com fornecedores. Já foram feitas reuniões com cerca de 600 empresas, 90% das quais startups – e 40 negócios foram fechados. Nas conexões com essas empresas, a Tecnisa renova a cabeça de sua equipe. Após adaptações necessárias, adquire o produto ou serviço.

NATURA

A Natura tem várias iniciativas com startups, como concursos e *hackatons*, por meio das quais se conecta com novas redes de relacionamentos e tem ganhos na cultura de inovação e no modo de trabalhar. Em 2016, fará o Hackaton Ekos Mãos na Mata, em Belém (PA), onde soluções serão prototipadas para aproximar a marca e a Amazônia do consumidor.



Da esquerda para a direita, em cima, André Barrence, do Google Campus, Arthur Garutti, da Aceleratech, e Romeo Busarello, da Tecnisa; embaixo, Luciana Hashiba, da Natura, o ambiente informal da Wayra (Telefônica Vivo) e Renato Valente, da Wayra



FOTOS: DIVULGAÇÃO

grandes negócios de amanhã, as empresas maduras esperam, com a nova rede de relacionamentos, conseguir antecipar desejos e necessidades de amanhã.

Luciana Hashiba, gerente de inovação da Natura, resume os aprendizados: “Há ganho no modo de trabalhar, em um novo olhar, no aspecto cultural e nas conexões com novas redes”.

A FORMA DE TRANSMISSÃO

As empresas maduras aprendem com as startups de diversas maneiras, todas baseadas nas trocas entre pessoas. A Telefônica Vivo, por exemplo, tem uma aceleradora de startups dentro de casa, a Wayra, e promove o aprendizado intensivo conduzindo projetos de inovação aberta com a participação de pessoas dos dois lados.

No segundo semestre de 2015, expandiu horizontes ao não limitar mais o aprendizado às startups da aceleradora. Como conta Renato Valente, que dirige a Wayra e é *country manager* da Telefônica Open Future (TOF) no Brasil, a telecom criou a gerência de desenvolvimento de negócios e alianças estratégicas para identificar quaisquer startups interessantes e promover a aproximação delas com as áreas de negócios da companhia.

No caso do Itaú Unibanco, seus colaboradores são incentivados a frequentar o Cubo, onde há *coworking* e treinamento de startups, e lá eles costumam conversar com os empreendedores sobre metodologias de gestão e tendências do mundo digital.

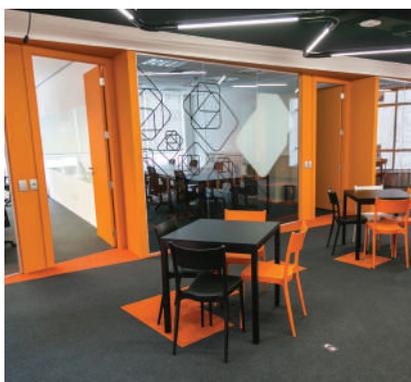
TELEFÔNICA VIVO ITAÚ UNIBANCO

A aceleradora da Telefônica Vivo, Wayra Brasil, foi criada em 2012. Os produtos e serviços das startups residentes sempre têm inovações que se encaixam nas áreas que a operadora quer trabalhar. Das 49 startups que já estiveram na Wayra, sete forneceram algo para o portfólio da telecom e outras têm algum produto ou serviço em análise.

O Cubo, criado pelo Itaú Unibanco e pela Redpoint e Ventures em 2015, conecta empreendedores a investidores, mentores, pesquisadores e grandes empresas. Os fundadores e seus parceiros ficam próximos a um laboratório de novas ideias, acompanhando as teses que as startups estão desafiando e entendendo melhor os consumidores jovens.



De cima para baixo, Erica Jannini, que cuida de gestão de TI no Itaú, Flávio Pripas, diretor do Cubo, e detalhes do ambiente do Cubo



FOTOS: DIVULGAÇÃO CUBO-ITAÚ UNIBANCO

Contratar as startups como fornecedoras tem sido uma forma de acelerar a transmissão de conhecimento. Foi o que fez o Itaú quando contratou a FhincK, residente do Cubo, para implantar um projeto que simplificasse rotinas administrativas de uma área usando tecnologia.

Também foi o que fez a Natura, que, em 2014, selecionou cinco startups para montarem um *showcase* e contratou uma delas, a Já Entendi, para capacitar sua força de vendas com sua solução pedagógica desenvolvida para adultos.

Um modo recorrente de as empresas maduras absorverem o conhecimento das startups ainda tem sido a criação de desafios de inovação para estas vencerem, como se fossem gincanas – variam de concursos a *hackatons*. O Natura Campus realizará seu segundo *hackaton* em 2016.

Segundo Garutti, muitos executivos estão fazendo esse contato com startups individualmente. “Hoje se vê muito diretor virando investidor-anjo como pessoa física ou participando de programas para passar suas experiências aos empreendedores, para ser exigido por eles.”

NOVAS PARCERIAS

Como nas boas salas de aula, em que tanto o aluno como o professor saem ganhando, também nesse caso as startups se motivam a ensinar porque aprendem.

“As startups precisam atuar no mercado, e as companhias podem ensiná-las a fazer isso”, diz Hashiba. Valente acrescenta: “O principal desafio delas é cruzar o abismo entre os *early adopters* de um produto e o mercado de massa, e as startups podem aprender a fazer isso com as grandes organizações”.

Ao que parece, o mútuo aprendizado está se tornando uma característica das empresas contemporâneas, tanto que um dos principais *role models* corporativos atuais, o Google, está abrindo um campus para startups residentes no Brasil. Como diz seu diretor, André Barrence, o campus contribuirá para fortalecer o ecossistema e a cultura de startups no Brasil – e, lógico, em sua própria organização.

Arthur Garutti alerta, porém, que a empresa madura deve conscientizar-se do risco existente na aproximação que não envolva *corporate venture*: ela pode fazer toda a troca de aprendizados com uma startup e, de repente, vê-la sendo comprada por um concorrente. ☘



Você aplica quando...

... define um modo estruturado de conviver com startups em aceleradoras, próprias ou terceirizadas, *hackatons*, *pitchings* ou patrocinando espaços de *coworking* e treinamento.

... expõe seus colaboradores ao convívio com os empreendedores, formal e informalmente, determinando os temas que abordarão, que podem ser problemas da empresa ou ilações sobre o futuro.



AUTOR CONVIDADO:

Tallis Gomes

é fundador e ex-CEO da Easy Taxi, presente em 420 cidades de 35 países. Foi eleito pela revista *Forbes* como um dos 30 jovens mais transformadores do Brasil e pelo MIT como o jovem mais inovador do País.

SUA EMPRESA VAI MORRER EM DEZ ANOS

O único modo de evitar isso é vacinar-se contra a cegueira seletiva, tomando pelo menos três medidas

Se 89% das empresas da *Fortune 500* de 1955 não estavam mais na lista em 2014 e se a idade média de um diferencial competitivo caiu de 30 anos em 1984 para cinco em 2014, é boa a chance de sua companhia morrer em dez anos, concorda?

Como? A cultura corporativista gera a doença da cegueira seletiva, em que os executivos escolhem enxergar apenas aquilo que lhes convém, engavetando qualquer projeto que possa mudar completamente a forma de operar da empresa.

Sabe aquele projeto que você tentou aprovar em vão? Morreu de cegueira seletiva. Sem essa doença, grandes redes de pizzaria locais poderiam ter antevisto o fenômeno da adoção *mobile* antes que o iFood o fizesse, grandes cooperativas de táxi poderiam ter criado seu app antes que eu fundasse o Easy Taxi em 2011 (ofereci a elas a possibilidade, inclusive), a Net poderia ter criado seu serviço de *streaming* antes de o Netflix chegar.

Hoje em dia, temos 2 bilhões de *devices* conectados à internet

e, em 35 anos, esse número será de 1 trilhão. É um mundo de oportunidades a serem aproveitadas e sua companhia tem duas opções: vacinar-se contra a cegueira seletiva ou ser atropelada pelos novos entrantes e morrer.

Como vacinar-se contra a cegueira seletiva no ambiente corporativo? Há muito que fazer, mas sugiro três pontos práticos:

I. Faça um *hackaton* por semestre. *Hackatons* são maratonas de desenvolvimento, geralmente adotadas para softwares, mas que podem facilmente ser adaptadas para processos, produtos, qualquer coisa. Recomendando dois *hackatons* por ano para sua empresa e que cada projeto vencedor seja executado religiosamente; sem dúvida, será seu melhor investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Ao fazer *hackatons*, não cometa o erro de não executar os projetos vencedores, como tantas companhias cometem. Além de desperdiçar tempo e dinheiro com o evento, você frustra o time e poda a inovação na raiz.

II. Democratize a opinião. Não faz sentido contratar pessoas inteligentes e bem formadas para que a palavra final seja do chefe. É importante adotar a cultura da argumentação; se o estagiário tem um ponto, permite que ele o explique – caso não concorde, prove a inviabilidade do ponto. Assim, incentivam-se os colaboradores a contribuir para a companhia e começa-se a construir o sentimento mais importante na vida de uma empresa: o “sentimento de dono”.

III. Sente-se no *call center* ao menos um dia por mês. Todo gestor, do CEO ao gerente, deveria ser obrigado a fazer isso. É lá – e não na planilha de Excel – que você encontra as respostas para o próximo grande lançamento da empresa ou para a adaptação do produto que lhe fará ganhar *market share*.

Lembre-se: seu dever como líder é construir a companhia que destruirá a sua em alguns anos. A verdade é perecível; hoje, tem o mesmo prazo de validade de um cubo de gelo no deserto. ☺

“A VERDADE É PERECÍVEL; HOJE, TEM O MESMO PRAZO DE VALIDADE DE UM CUBO DE GELO NO DESERTO

Vale a leitura porque...

... a teoria da evolução de Charles Darwin tem sido cada vez mais utilizada para explicar o que acontece nos negócios. ... assim como na evolução das espécies a adaptação permitiu que organismos triunfassem em ambientes desafiadores, isso tende a ocorrer com as empresas. ... toda liderança deveria ser adaptativa, mas, na prática, pessoas e empresas ainda confundem liderança com posição, poder, autoridade e status.



LIDERANÇA ADAPTATIVA: por que quase ninguém faz

O especialista em liderança adaptativa de Harvard, Ronald Heifetz, diz que liderar escolhendo o tempo todo o que descartar e o que manter é consenso no discurso, mas não na prática | **por TICIANA WERNECK**

O professor da Harvard University Ronald Heifetz se prepara para a primeira visita ao Brasil. Vem em boa hora. Estudioso da teoria da evolução, ele acredita que ambientes mutantes, como este a que estamos expostos atualmente, nos obrigam a ter uma abordagem adaptativa no modo de operar. E os líderes, corporativos e governamentais, têm papel predominante na adaptação.

Para Heifetz, liderar de forma adaptativa requer, essencialmente, pensar de maneira experimental em vez de dizer “eu tenho as respostas”. “O líder adaptativo não hesitará em desviar-se do planejado quando perceber que a realidade não é como ele antecipou”, enfatiza.

LIDERANÇA ADAPTATIVA É...

... a capacidade de mobilizar pessoas – em uma comunidade ou organização – para que consigam progredir mesmo diante de desafios que mudam a toda hora. A ideia-chave é que a atividade da liderança não está vinculada a status, poder, autoridade ou posição, como muitos ainda pensam.

O SR. COMEÇOU A DESENVOLVER O CONCEITO 30 ANOS ATRÁS. ATÉ QUE PONTO AS EMPRESAS JÁ O RECONHECEM E IMPLEMENTAM?

Em relação ao reconhecimento, hoje o conceito é visto como normal. Todos sabemos que vivemos em um mundo que demanda adaptação incessante das organizações – seja uma empresa, seja um país. As crises ocorridas nesse período até reforçaram essa visão – nos Estados Unidos, a tragédia de 11 de setembro de 2001 e a crise hipotecária de 2008. Aqui a liderança adaptativa tornou-se uma ideia central para o pensamento corporativo e político.

Já quanto à implementação, esta continua a ser um desafio. Ainda não é uma forma corriqueira de atuação da liderança, como deveria ser. Nós estamos na fronteira da prática.

SAIBA MAIS SOBRE

RONALD HEIFETZ

Quem é:

Psiquiatra de formação e exímio violoncelista, é uma das maiores autoridades em liderança da atualidade. Cofundador do Center for Public Leadership, da Kennedy School of Government, a escola de administração pública de Harvard, atua como professor e consultor.

Livros:

The Practice of Adaptive Leadership, Leadership without Easy Answers e Leadership on the Line (com Marty Linsky).

No Brasil:

Estará em São Paulo para uma palestra na HSM ExpoManagement, em novembro deste ano.

POR QUÊ? OS EXECUTIVOS NÃO ADMITEM NÃO TER TODAS AS RESPOSTAS?

Ainda se espera que as pessoas em posição de autoridade tratem todos os problemas de forma técnica, como se fossem administráveis apenas com sua experiência e sabedoria.

Seria ótimo se vivêssemos em um mundo no qual isso fosse verdade. No entanto, o mundo constantemente nos joga problemas, desafios e até oportunidades que estão além de nossa experiência e sabedoria.

É crucial que um líder faça sua equipe perceber que alguns problemas serão solucionados de forma técnica, com sua larga experiência gerencial, e outros não, e ele deve fazer isso mantendo sua credibilidade, merecendo a confiança das pessoas.

Os problemas que combinam componentes adaptativos e técnicos demandam a inteligência do grupo. Se quiser encontrar uma solução para eles, a equipe tem de embarcar em um esforço conjunto para desenvolver novas competências.

ENTÃO, DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS É A CHAVE?

Sim, eu diria que uma das chaves da liderança adaptativa é desenvolver novas competências com o objetivo não apenas de sobreviver, mas também de prosperar no novo ambiente.

São três as tarefas principais da liderança adaptativa. Pense na natureza e em como os organismos se adaptam a um desafio no ambiente: eles descartam alguns componentes de seu DNA, mantêm outros e desenvolvem novas competências.

Acredito que essas mesmas três tarefas constituem a essência dos processos de adaptação dos negócios: o que vamos descartar, o que vamos manter e quais inovações vão nos permitir tirar o melhor proveito de nossa identidade para o futuro.

UMA QUARTA TAREFA SERIA MOBILIZAR AS PESSOAS PARA MUDAR? MAS ESSA É

UMA TAREFA DIFÍCILÍMA, NÃO? MUDANÇA NÃO GERA RESISTÊNCIA SEMPRE?

Liderança nunca teve a ver com distribuir boas notícias. Muito frequentemente, liderar é um exercício de fazer as pessoas admitirem a necessidade de aceitar uma perda transitória e partirem em busca do novo.

A mudança adaptativa é difícil porque não se consegue levar todo o histórico de DNA para o futuro; é possível conservar a maior parte, mas não tudo – algo necessariamente será perdido.

Uma mudança de processo em uma empresa, por exemplo, pode significar descartar 50% do que alguns colaboradores conhecem sobre seu trabalho. E não é fácil para ninguém aceitar abrir mão de algo; há um luto.

Agora, permita-me discordar um pouco do senso comum segundo o qual as pessoas sempre

resistem à mudança. Isso não é totalmente verdade.

As pessoas adoram mudanças, desde que saibam que elas são boas. Nunca se ouviu falar que alguém tenha devolvido um prêmio de loteria, por exemplo. Assim, concluo que as pessoas resistem a uma mudança apenas quando veem nela um risco de perda.

Cabe à liderança identificar os tipos de perdas que precisará impor à equipe e como lidará com elas, ao mesmo tempo que deve engajar e mobilizar as pessoas no processo – a essência da mudança do tipo adaptativo é a mobilização.

O SR. DISSE CERTA VEZ QUE “SER UM LÍDER VALE A DOR”. POR QUE VALE?

A função vale a pena apesar de todas as dificuldades porque é algo inspirador e significativo para um grupo de pessoas, seja

uma comunidade, seja uma equipe corporativa. Um grupo ser forçado a dar o melhor de si e encontrar novas maneiras de prosperar é inspirador; as pessoas serem capazes de dizer “ainda somos nós mesmas, mas agora melhores que nunca, porque tivemos coragem de abraçar a mudança” é significativo.

O líder mantém o que é mais precioso para uma comunidade – sua identidade –, porém a faz aceitar e adotar novas práticas que lhe permitam prosperar. Nada é mais inspirador que ser a fonte de renovação para um grupo de pessoas.

NA PRÁTICA, COMO O LÍDER ADAPTATIVO MOBILIZA SUA EQUIPE?

Lembre que liderança adaptativa não diz respeito só a mudança; abarca sobretudo quais comportamentos descartar e quais manter. O esforço adap-

Adaptar combina mudança e preservação

Adaptação, na perspectiva da biologia, é uma característica que melhora alguma função de um ser vivo e, por isso, aumenta sua capacidade de prosperar. Pode ser um comportamento que permita ao animal fugir mais facilmente de predadores, uma proteína que funcione melhor na temperatura corporal, um traço anatômico que possibilite ao organismo acessar novos e valiosos recursos.

Segundo Ronald Heifetz, é a pequena mudança que faz diferença. Ele gosta de lembrar que o DNA do ser humano só tem 1% de mudança em relação ao do chimpanzé, o restante é tudo igual. “Para adaptar, é preciso saber manter tanto quanto saber mudar, na natureza e nas organizações”, diz.



tativo gera tanto conflito porque implica decidir o que fica e o que sai. O conflito é o motor da inovação; deve ser incentivado, não evitado.

Mobilizar tem a ver com identificar as perdas e promovê-las, com entender a dor que as perdas estão causando e tentar amenizá-la sem suspender o processo. O líder precisa ter estômago para um desequilíbrio sustentado. Seu desafio não é deixar tudo em equilíbrio, e sim manter a temperatura e a pressão altas, cozinhar na panela de pressão.

Isso é exatamente o contrário do que boa parte dos líderes faz ao confrontar uma grande mudança: eles tentam poupar a equipe, minimizando os danos e agindo como se soubessem o que estão fazendo.

Crises ajudam um líder a mobilizar as pessoas; ter aliados também é crucial.

O SR. COSTUMA ASSESSORAR LÍDERES POLÍTICOS. ELES SÃO MAIS ADAPTATIVOS QUE OS LÍDERES EMPRESARIAIS?

Ao longo dos anos, trabalhei com presidentes e primeiros-ministros de muitos países, de fato. A grande vantagem deles sobre os líderes empresariais é a capacidade de mobilização e engajamento do público.

Isso só acontece, no entanto, quando o líder não fica refém do aparato governamental nem encapsulado em seu gabinete. Ele precisa passar tempo com o povo, tanto para controlar a mensagem que deseja transmitir como para ouvir seus medos e ansiedades.

É PRECISO FAZER UMA SÉRIE DE MICROADAPTAÇÕES, O QUE REQUER LIDERANÇA COMPARTILHADA PARA DISTRIBUIR A INFORMAÇÃO

Já faz alguns anos que trabalho para o governo da Colômbia, por exemplo – antes com Álvaro Uribe e agora com Juan Manuel Santos.

Uribe foi um exemplo de inovação. Ele costumava ir com frequência para o interior do país e ficava o dia todo ouvindo as pessoas. Usando essa rotina, passava tempo com suas equipes locais, mobilizando-as em relação aos desafios que enfrentariam, em um exercício de responsabilidade coletiva.

É esse tipo de mudança que eu tenho ajudado os líderes a gerenciar, beneficiando-se de uma liderança compartilhada – assim, o conhecimento se espalha por vários microambientes. Adapta-

bilidade pressupõe diversas microadaptações, e isso requer distribuir bem a informação.

Atualmente, com Santos, trabalho acompanhando a equipe de negociação no processo de acordo de paz entre o governo e a guerrilha das Farc [Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia] para encerrar um conflito de mais de cinco décadas. Assinar o acordo é a parte mais fácil desse processo; a mais difícil será sua consolidação. Meu foco está em como preparar as equipes para as mudanças sociais e econômicas requeridas pela solução.

O QUE O SR. TEM ESTUDADO?

Ando interessado nos processos biológicos que promovem a adaptação na natureza; eles podem nos ensinar bastante sobre a adaptação nos negócios.

A natureza é muito eficiente e só muda o que precisa ser mudado; o resto ela mantém. Essa seletividade me fascina.

A questão da adaptação me persegue desde o início da carreira, e hoje estou convicto de que pressupõe três escolhas: quais componentes descartar, quais manter e quais desenvolver para levar nossa existência adiante. É isso que estou estudando agora. ◻



Você aplica quando...

- ...entende que deve liderar de forma experimental, em vez de vez de achar que tem todas as respostas.
- ...distingue os problemas técnicos e os adaptativos e os aborda adequadamente.
- ...executa três tarefas principais: decidir o que descartar, o que manter e quais novas competências desenvolver.
- ...aprende a mobilizar as pessoas em torno da mudança necessária, sem minimizar conflitos.



AUTORA CONVIDADA:

Betania Tanure é professora do Insead, fundadora e presidente da Betania Tanure e Associados (BTA) e autora de vários livros, como *Gestão à Brasileira*.

A SERENIDADE É FUNDAMENTAL AOS EXECUTIVOS BRASILEIROS

Pesquisas da BTA mostram o que está acontecendo com eles nesta crise, dos problemas de saúde à consciência da necessidade de uma mudança cultural

Serenidade. Essa é uma palavra-chave quando se fala de liderança, especialmente no momento atual, em que o mundo, e o Brasil de modo particular, se move com grande intensidade em resposta à necessidade de mudança de modelos de negócio. Pensando sobre as competências necessárias aos executivos nos dias de hoje, a serenidade, aliada ao profundo conhecimento da dinâmica do negócio, é chave.

Sob o nível de tensão que vivemos, até os executivos mais experientes correm o risco de tropeçar sem os dois requisitos, “matando” competências nucleares da empresa ao capitanear mudanças sem manejar conscientemente as várias dimensões organizacionais – estrutura, processos, estratégias, pessoas e liderança, articulados pelo propósito e pela cultura.

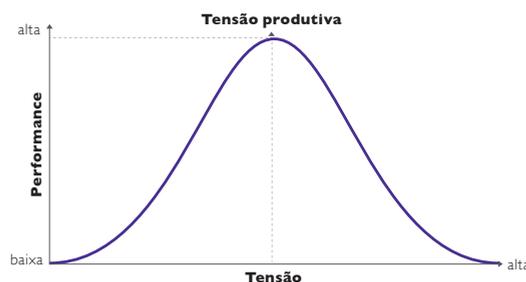
Nossas pesquisas sobre as competências dos executivos requeridas neste momento revelam que a cultura é apontada pelos dirigentes das empresas como a dimensão que mais precisa mudar. Uma diferença fundamental entre a crise atual e outras já vividas no Brasil é que hoje há consciência

– e ação – dos bons dirigentes quanto ao fato de que cortar e cortar não é suficiente para chegar a resultados sustentáveis – sinal de maturidade.

As competências racionais, objetivas, dos líderes são muito importantes, mas nosso foco é saber da reação deles à intensa pressão. Qual o nível de tensão? Há espaço para a serenidade?

O gráfico ao lado permite ter uma visão desse comportamento. Nossas pesquisas revelam que, se o nível de tensão é muito baixo, falta motivação para maiores desafios; se é alto demais, a capacidade analítica e decisória das pessoas é afetada. Nos dois casos, a competência e a performance podem ser prejudicadas.

Outro reflexo da crise, e das frequentes mudanças radicais, que, apesar do caráter pessoal, tem forte impacto no desempenho profissional são os problemas de saúde. Dor de cabeça, dor no peito, úlcera, dificuldade de dormir, obesidade, alcoolismo e drogas são os mais comuns, somando-se a depressão e diminuição do apetite sexual. Vale o preço? Provavelmente não, mas é possível fazer diferente, e volto a



dizer que para isso serenidade é palavra-chave.

Não há uma fórmula única para a serenidade, mas algumas ideias podem ajudar. O que um bom comandante de navio em um mar revolto faz? Ele conhece com maestria os instrumentos de bordo, sabe interpretar o impacto dos ventos e tem muita clareza de seu norte – a causa capaz de mobilizar todos na direção certa. O mesmo vale para os líderes em situação de crise.

Seu papel é também fazer a gestão do ciclo de sentimentos típicos desse momento e, antes, manejar os próprios sentimentos. Reserve tempo para conversar com as pessoas e ouvi-las, em vez de ficar só apagando incêndios. Assim haverá menos fogo e as pessoas chegarão à tensão produtiva (veja o gráfico). Aumentará a chance de a viagem ser boa. ☺

“UMA DIFERENÇA ENTRE A CRISE ATUAL E OUTRAS JÁ VIVIDAS NO BRASIL É A CONSCIÊNCIA DE QUE CORTAR E CORTAR NÃO BASTA

ELON MUSK

quer gerar energia para todo o mundo

O fundador da Tesla Motors, considerado o empresário “mais aventureiro” dos Estados Unidos, entra no negócio de superbaterias elétricas para residências e empresas, não só para carros; para isso, está investindo US\$ 5 bilhões em uma gigafábrica | por **MAX CHAFKIN**

Em abril do ano passado, Elon Musk, o carismático CEO da montadora de carros elétricos Tesla Motors, dos Estados Unidos, fez uma declaração retumbante: “Vou tratar aqui de uma transformação fundamental na maneira como o mundo funciona”. Em seguida, ele mostrou uma imagem de chaminés gigantes soltando uma densa fumaça amarela e, sobre ela, projetou a famosa Curva de Keeling, que desde 1958 registra a concentração de dióxido de carbono na atmosfera, a qual já atingiu um patamar alarmante. “Isso é real”, disse, sem disfarçar o sotaque desenvolvido em sua infância na África do Sul.

Os comentários serviram de introdução para o anúncio de uma nova linha de produtos da fábrica de carros elétricos liderada por Musk: superbaterias para armazenar energia em residências e empresas. O objetivo é acumular eletricidade

Max Chafkin

é autor de *Design Crazy: Good Looks, Hot Tempers, and True Genius at Apple*.



Vale a leitura porque...

... por volta de 2035, a humanidade deve começar a sentir os efeitos nocivos do aquecimento global. A vida continuará, mas milhares de pessoas morrerão e muito dinheiro será perdido.

... um dos empresários que adotaram como bandeira a luta contra o aquecimento global é Elon Musk, que comanda a montadora de carros elétricos Tesla e a empresa de painéis de energia solar SolarCity. ... agora, Musk aposta em uma fábrica de superbaterias para serem usadas em conjunto com painéis solares em residências e empresas. Já vendeu a produção de um ano.

produzida durante o dia por painéis solares para ser usada depois do anoitecer.

Há as baterias Powerwall e Powerpack. A primeira foi desenvolvida para ser instalada nas garagens das residências, vem em cinco cores e tem preço inicial de US\$ 3 mil. A segunda, voltada para a indústria, parece um grande transformador e custa por volta de US\$ 25 mil. Esses valores correspondem a aproximadamente metade do preço dos produtos oferecidos hoje pela concorrência.

O aviso de Musk não foi gratuito. O executivo acredita que esse tipo de bateria é o caminho para resolver o desafio do aquecimento global. Segundo ele, se uma cidade de cerca de 100 mil habitantes instalasse apenas 10 mil Powerpacks, juntamente com painéis solares, poderia ficar inteiramente independente das usinas de eletricidade convencionais. Um país como os Estados Unidos obteria o mesmo resultado com apenas 160 milhões de baterias.

Musk vai mais longe com dados ainda mais impressionantes: 900 milhões de Powerpacks, instaladas com painéis solares, permitiriam ao mundo desativar todas as usinas que emitem carbono. E 2 bilhões dessas baterias seriam suficientes para dispensar também o uso de gasolina, óleo de aquecedores e gás de cozinha.

“Parecem números malucos”, admite Musk. Ele destaca, porém, que, se o mundo consegue

GIGA NÚMEROS

**US\$ 5
BILHÕES**
é o custo estimado

100
escavadeiras foram
usadas na construção

13,6
MILHÕES DE M²
é a área só
da fábrica

550
trabalhadores
envolveram-se
na construção

**6,5
MIL**
funcionários
estimados
na fábrica

A área total é de
1,2 MIL
hectares

50
GIGAWATTS-HORA
será a capacidade total
de armazenamento das
baterias produzidas
por ano (em 2020)

30%
é a redução do custo
do quilowatt-hora
com o surgimento
das baterias da Tesla

0%
é a participação dos
combustíveis fósseis
nos processos
produtivos
da fábrica

A gigafábrica é
100%
ELÉTRICA

renovar uma frota de 2 bilhões de carros a cada 20 anos, os números não são impossíveis. “A humanidade tem poder para isso”, ressalta.

ESQUECENDO AS BATERIAS ATUAIS

As baterias que existem hoje não são parâmetro, porque têm um problema, segundo o empresário: “Elas não prestam”. Observando que são caras, não confiáveis e, além de tudo, feias, ele diz apostar alto nas superbaterias da Tesla, erguendo o que chama de *gigafactory* (gigafábrica) nos arredores de Reno, Nevada.

Musk explica que, diferentemente do que vem acontecendo com os chips de computador, que avançaram de maneira significativa na última década, as baterias têm resistido a dar grandes saltos de desempenho e eficiência.

Por quê? Em parte, porque exigimos demais do equipamento. As baterias de lítio atuais têm de se encaixar em espaços estreitos – por exemplo, atrás da tela do celular –, durar muitos anos, ser estáveis e funcionar bem até sob temperaturas extremas.

Isso faz com que a Lei de Moore, segundo a qual a capacidade de computação dobra a cada dois anos, não se aplique às baterias. “Nessa área, a natureza da inovação tende a ser incremental; por conta dos elementos limitadores, é raro haver uma grande descoberta.”

SONHO ANTIGO

A colaboração de duas das empresas de Musk, a Tesla e a SolarCity, foi crucial para o de-

envolvimento da Powerwall. No entanto, faz tempo que o empresário vislumbra o potencial das baterias da montadora para uso além dos limites dos carros.

Em 2007, ele orientou o executivo-chefe de tecnologia da Tesla, J.B. Straubel, a começar a pesquisar a possibilidade de usar as baterias da empresa, juntamente com painéis solares, nas residências. “Era algo que martelava nossa cabeça”, conta Straubel.

Para Musk, levar as baterias para as garagens das casas das pessoas constitui uma extensão natural da missão de sua montadora, além de uma resposta à necessidade de busca de alternativas energéticas.

O que lhe deu a ideia de utilizar nas residências as mesmas baterias que abastecem os carros Tesla foi o subaproveitamento da energia solar. Esta responde por menos de 1% da produção total de eletricidade hoje, em parte por ter limitações significativas. Como Musk coloca, de modo bem direto: “O sol não brilha à noite”.

A partir do final da tarde, quando uma residência típica usa muita eletricidade para deixar a TV e o computador ligados e para alimentar o ar-condicionado, o chuveiro e, algumas vezes, até o fogão, a produção de energia dos painéis solares tende a se esgotar, chegando a cair a zero.

Tendo uma bateria em casa, as pessoas poderiam carregá-la enquanto o sol brilha mais forte e, depois, utilizar essa energia à noite, reduzindo drasticamente a dependência da eletricidade

BATERIAS SÓ TÊM INOVAÇÃO INCREMENTAL; PODEM VIRAR O JOGO COM ECONOMIA DE ESCALA E PAINÉIS SOLARES

de uma distribuidora. “Na verdade, é algo bastante óbvio”, reconhece o empresário.

A GIGAFÁBRICA

Para materializar o sonho de Musk, o deserto localizado no norte do estado de Nevada parece ser o lugar ideal. Além de mão de obra e energia baratas, possui um clima que, embora não muito acolhedor para seres humanos, é quase perfeito para os *data centers* e excelente para a fabricação de baterias de íon de lítio, que requer níveis de umidade bem baixos.

Há, também, espaço de sobra para expansões, e Musk já comprou cerca de 1,2 mil hectares de terras livres para construção. A reportagem da *Fast Company* foi a primeira a visitar a gigafábrica da Tesla, que começou a operar no final de 2015, produzindo baterias para carros e residências, e estará completa somente em 2020, para trabalhar com plena capacidade.

O tamanho da gigafábrica impressiona. É impossível não ficar embasbacado por sua estrutura, de quase 22 metros de altura. Quando estiver concluída, a planta terá 13,6 milhões de metros quadrados e será apenas um pouco menor que as instalações da Boeing em Everett, no estado de Washington, a maior

construção do mundo em termos de volume.

A gigafábrica da Tesla, portanto, será o segundo maior prédio do planeta, e Musk já dá pistas de que ela pode crescer.

MAIS CARROS

A ambição não é uma extravagância. As equipes da Tesla Motors estão desenvolvendo um novo modelo de carro, de baixo custo, que demandará muito mais do que as dezenas de milhares de baterias utilizadas nos atuais veículos da montadora.

“Eu tinha de decidir por construir uma série de pequenas fábricas ou apenas uma que fosse grande o suficiente. Por que, então, não ter uma instalação imensa e maximizar os ganhos de escala?”, diz Musk.

E por que a Tesla não transferiu o problema para sua principal fornecedora de baterias, que é a Panasonic? Afinal, baterias não comportam altas margens de lucro (a própria divisão da Panasonic voltada para o mercado automobilístico opera com uma margem de 3,1%) e a Tesla não tem experiência alguma nesse segmento.

Musk responde com outra pergunta: “Por que eles [a Panasonic] acreditariam em nós?”. Segundo ele, é difícil convencer

ENTENDA COMO FUNCIONA A POWERWALL



A Powerwall foi projetada para ser carregada com eletricidade gerada por painéis solares, capazes de produzir energia durante o dia, quando o sol está brilhando. Essa eletricidade armazenada pode ser usada à noite, sem custo e sem a necessidade de recorrer a fontes que geram gases de efeito estufa. A bateria também pode ser valiosa em caso de apagão ou em períodos de racionamento.

O sistema completo inclui painéis solares, um transformador de corrente contínua em corrente alternada, um medidor para monitorar o nível de carga da bateria e componentes de backup.

Os painéis convertem a luz solar em eletricidade, na forma de corrente contínua. Ao passar pelo transformador, essa corrente torna-se alternada, ou seja, capaz de alimentar tudo o que depende de energia dentro de uma casa.

Cada Powerwall tem 7 kWh de capacidade de armazenamento, o suficiente para abastecer a maioria das residências por uma noite inteira. Para aquelas que consomem mais do que isso, podem ser instaladas duas ou três baterias.



as pessoas dos setores orientados para o consumidor de que você fará 15 vezes mais carros do que está fazendo atualmente. “Parece implausível”, explica.

Ainda assim, em 2014, a Panasonic e a Tesla assinaram um acordo que, em essência, tornou a Panasonic uma espécie de inquilina da gigafábrica, produzindo o elemento central das baterias e passando para os funcionários da Tesla a montagem final.

DESAFIOS NO CAMINHO

Apesar da perspectiva positiva, os próximos anos serão desafiadores para Musk e a Tesla.

Afinal, “a principal alavanca para tornar os veículos elétricos mais acessíveis para todos é a redução do custo da bateria”, de acordo com Straubel.

Como grandes inovações são improváveis quando se trata de tecnologia de baterias, o que o próprio Musk costuma ressaltar, há basicamente um caminho para reduzir custos: fabricar e vender muitas unidades, de maneira eficiente, aproveitando as vantagens da economia de escala.

O analista de mercado Dan Dolev previu recentemente que os grandes volumes que sairão das linhas de produção da gigafábrica devem contribuir para



IMAGEM: DIVULGAÇÃO

que a Tesla reduza o custo de suas baterias pela metade. Isso, por sua vez, abriria caminho para o modelo mais acessível de carro elétrico que a empresa quer lançar, o Model 3.

É por essa razão que Musk está trazendo para casa a produção de baterias. “Se você consegue criar uma demanda de enormes proporções para baterias, dá origem a um ciclo positivo de redução futura de preços”, explica Straubel.

HORIZONTE FUTURO

Além dos questionamentos inerentes à produção e à comercialização dos carros elétricos, Musk e a Tesla têm de lidar com a evolução de mercado.

Por exemplo, o que acontecerá se os carros a gasolina e etanol simplesmente continuarem a ser aprimorados? “Acho que as pessoas deveriam estar bem mais preocupadas com isso do que estão”, diz Musk.

Não estão, segundo ele, porque não sentirão os efeitos danosos dos atuais níveis de dióxido de carbono na atmosfera até, pelo menos, 2035. “A vida continuará, só que será um barco naufragando em câmera lenta”, afirma Musk, talvez resistindo à ideia de admitir que ainda não será hora de todos irem viver em Marte (operar viagens a esse planeta faz parte de seu portfólio de negócios). “Mas milhões de pessoas morrerão e os prejuízos somarão trilhões de dólares”, acrescenta.

Musk realmente acredita que o segredo para evitar esse terrível destino são baterias mais baratas, como a Powerwall e a Powerpack. Em 20 anos, prevê ele, pelo menos 10% das plantas de combustíveis fósseis do mundo estarão fora de operação devido ao advento de superbaterias como as que a Tesla vai produzir.

No final das contas, a disseminação das baterias vai tornar obsoletas as usinas geradoras de eletricidade de emergência, que operam quase exclusivamente com combustíveis fósseis e são acionadas em épocas em que a demanda por energia aumenta consideravelmente – por exemplo, quando as pessoas recorrem mais ao ar-condicionado.

“Essas grandes instalações são colocadas em funcionamento algumas vezes por ano”, diz Mary Powell, CEO da dis-

PRODUÇÃO DE UM ANO VENDIDA

O anúncio das superbaterias da Tesla Motors despertou grande interesse desde o início. Nos seis dias que se seguiram ao evento, foram registradas reservas do produto no valor de US\$ 800 milhões, o equivalente a cerca de três meses de vendas dos carros da empresa. “Acho que mexemos em algo grande, sem equipe de vendas ou publicidade”, assinalou Musk na época.

A produção das baterias começou em novembro do ano passado e a empresa vem acelerando seus planos para atender à forte demanda, que vem, principalmente, da Austrália, da Alemanha e da África do Sul. Segundo Musk, a Tesla já registra 100 mil pedidos de baterias, no valor de US\$ 1 bilhão. Esse volume corresponde à produção estimada para este ano.



IMAGEM: SHUTTERSTOCK + ARTE: ÉRICA MENIN



DIVULGAÇÃO

AS MISSÕES DE MUSK

Aos 44 anos, casado pela segunda vez e com a guarda compartilhada dos cinco filhos do primeiro casamento, Elon Musk tem uma rotina avassaladora: é CEO da Tesla Motors e da SpaceX, que coloca em órbita foguetes produzidos com tecnologia própria, e *chairman* da SolarCity, maior fornecedora de painéis solares dos Estados Unidos.

O empreendedorismo e o apetite pelo risco são algumas de suas marcas. Na década de 1990, fundou dois negócios de internet e um deles, a PayPal, foi vendido para o eBay por US\$ 1,5 bilhão.

Depois disso, Musk parece ter adotado como missão – e ramo de atividade – salvar o mundo e, principalmente, os seres humanos. Até agora, tem sido bem-sucedido.

A SpaceX, cujo projeto de longo prazo é possibilitar que o homem colonize outros planetas, já fechou com a Nasa um contrato de US\$ 5 bilhões para levar suprimentos e, em breve, também astronautas para a Estação Espacial Internacional.

Com o mote de livrar o mundo dos combustíveis fósseis, a Tesla Motors conseguiu uma bem-sucedida penetração no mercado norte-americano de carros de luxo. Segundo Musk, o sedã Model S superou o S-Class da Mercedes-Benz nos Estados Unidos no primeiro semestre de 2015 e está perto de registrar vendas da ordem de 50 mil unidades por ano.

Para chegar a esse ponto, Musk precisou assumir riscos, desafiar críticos e vencer o ceticismo. Ele foi motivo de piada quando, no início deste milênio, apresentou seus planos para construir um carro esportivo elétrico que fosse mais barato, melhor e mais rápido do que um modelo similar movido a gasolina.

O plano de negócios original da Tesla, tal como concebido pelos fundadores, Martin Eberhard e Marc Tarpenning, era comercializar um carro esportivo elétrico de baixo custo. Musk se juntou à empreitada como investidor, mas logo assumiu papel ativo no design do veículo e, mais

tribuidora de energia Green Mountain Power, de Vermont. “São caras para construir e para manter.” Se não consegue suprir a demanda dos clientes, explica ela, uma distribuidora é obrigada a comprar energia de outros estados no mercado *spot*, pagando até dez vezes a tarifa-padrão.

Para evitar que isso aconteça no futuro, Powell planeja oferecer a Powerwall a seus clientes por uma taxa mensal de US\$ 30. Assim, estes se preveniriam de eventuais interrupções no fornecimento de energia. Enquanto isso, a Green Mountain investiria também em baterias como reserva para os momentos de pico de demanda.

Além disso, segundo Powell, a economia obtida poderia até mesmo permitir à empresa fornecer as baterias de graça para seus clientes.

DUPLA PROMISSORA

As coisas ficam bem interessantes quando se pensa nas superbaterias da Tesla sendo instaladas com painéis solares. A projeção é que, em cinco anos, esses painéis tripliquem de capacidade e custem a metade.

Ernesto Ciorra, que lidera a área de inovação e sustentabilidade do Enel Group, gigante italiano do setor energético, vislumbra transformações significativas em seu mercado, uma vez que os consumidores dos

países ricos devem recorrer cada vez mais à energia solar para reduzir seus gastos e os de muitos países mais pobres tendem a adotar esse recurso como única opção. “As companhias de energia que seguirem esse caminho serão as que ganharão mais dinheiro”, garante ele.

Para Musk, os painéis solares instalados com suas superbaterias podem ser “a diferença entre ter e não ter energia elétrica” nas regiões rurais da África e da Ásia. Mas é claro que ele também acredita que seu novo produto vai atrair os norte-americanos. “Quando faltar energia, a única casa na rua com luzes acesas será a que tiver Powerwall; isso vai aumentar o interesse”, prevê. ◉

tarde, também no comando da companhia. “Tudo naquele plano de negócios estava errado”, chegou a afirmar, diante do fracasso do primeiro modelo lançado, o Roadster.

Musk, então, redesenhou o motor e o sistema de transmissão do modelo, reduzindo custos, e conduziu uma blitz de marketing para convencer os consumidores a aceitar um aumento de preço. Até hoje, além de liderar a empresa, o executivo é seu principal arquiteto de produtos, obcecado por detalhes como o botão de acendimento dos faróis.

Por tudo isso, Musk foi definido como “o empresário mais aventureiro dos Estados Unidos” por Ashlee Vance, autor do mais recente livro sobre ele. *Elon Musk: Como o CEO Bilionário da SpaceX e da Tesla Está Moldando Nosso Futuro* apresenta Musk como um empreendedor que busca aplicar o pensamento do Vale do Silício para “desenvolver grandes máquinas fantásticas” e que criou “o equivalente automobilístico do iPhone”.

Musk, porém, fica desconfortável com o retrato. “O objetivo nunca foi fazer carros”, afirma. “Queremos é acelerar o advento da energia sustentável”, garante.



hsm management

© Fast Company.
Editado com autorização. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune International Media Services.

Você aplica quando...

...antecipa o futuro e decide repensar a matriz energética de sua empresa (e de sua residência também), levando em conta a emergência de novas ofertas, como a da energia solar e a das superbaterias.

...adota o raciocínio empreendedor de Elon Musk como um de seus parâmetros, passando a analisar oportunidades pela inovação em adjacências (como Musk está fazendo ao adaptar as baterias de carros para casas e empresas) e valorizando mais as parcerias (como a selada entre a Tesla e a Panasonic).

QUER SER ÁGIL (e crescer mais)? SEJA ESTÁVEL

As organizações conseguem ganhar agilidade ao buscar dinamismo e estabilidade simultaneamente, repensando estrutura, governança e processos

por **WOUTER AGHINA**, **AARON DE SMET** e **KIRSTEN WEERDA**

Vale a leitura porque...

... as empresas estabelecidas costumam encontrar imensa dificuldade em ter agilidade, tendendo a ser burocracias ou a ficar presas em uma armadilha.
... atribui-se o problema, erroneamente, à ideia de que não dá para ser veloz e ter escala ao mesmo tempo.
... diferentes estudos associam desempenho superior a empresas que têm as duas características simultaneamente.

Wouter Aghina é diretor do escritório da McKinsey em Amsterdã, Holanda, **Aaron De Smet** é diretor do escritório de Houston, Estados Unidos, e **Kirsten Weerda** é especialista sênior da consultoria em Munique, Alemanha.

Por que é sempre uma luta para grandes empresas terem agilidade? Grande parte da dificuldade vem da ideia de que não dá para ter velocidade e flexibilidade e, ao mesmo tempo, estabilidade e escala; é preciso escolher um lado ou outro.

As startups, por exemplo, são bem conhecidas por terem velocidade e flexibilidade, mas, quando escalam para além de determinado ponto, sofrem para manter o ritmo inicial. Da mesma forma, grandes organizações que alcançaram economia de escala – com normas, políticas e níveis hierárquicos – sentem-se incapazes de se movimentar rapidamente.

Em nossa visão, empresas verdadeiramente ágeis aprendem a ser tanto estáveis (resilientes, confiáveis e eficientes) como dinâmicas (rápidas, sagazes e adaptáveis).

Para terem sucesso nesse paradoxo, elas precisam desenvolver estruturas, arranjos de governança e processos com um conjunto relativamente imutável de elementos centrais, como uma espinha dorsal. E, em paralelo, têm de criar elementos mais dinâmicos que possam ser adaptados rapidamente aos desafios e oportunidades.

Este artigo contém insights sobre nosso trabalho com grandes organizações mundiais que se tornaram verdadeiramente mais ágeis ao se repensarem em função de estabilidade e dinamismo.



Assim como no parkour, nas empresas a agilidade também requer estabilidade

SHUTTERSTOCK

IDEIAS INSUFICIENTES

A literatura de gestão vem enfatizando apenas um lado da equação, o da “velocidade e flexibilidade”. Muitas empresas de fato têm agido rapidamente ao criarem um espaço flexível separado do resto da organização ou, mais recentemente, estruturas autogeridas em holocracia (sistema em que a autoridade e o poder de decisão são distribuídos pela companhia e as pessoas não são definidas por cargos, mas por papéis). Nossa pesquisa e nossa prática, contudo, mostram que essas ideias não são suficientes.

Uma análise da edição 2015 do índice de saúde organizacional da McKinsey, que mede o desempenho financeiro, faz uma revelação: empresas que possuem tanto velocidade como estabilidade têm 70% de probabilidade

de serem classificadas no quartil superior de saúde organizacional – muito acima das companhias que escolhem focar um ou outro desses atributos.

Tal resultado é coerente com a análise feita por Rita Gunther McGrath, professora e pesquisadora da Columbia Business School. Entre mais de 2,3 mil grandes organizações dos Estados Unidos, ela destacou dez que aumentaram sua receita líquida em pelo menos 5% anualmente por dez anos seguidos,

EM GOVERNANÇA, AS DECISÕES DO TIPO II SÃO AS QUE COSTUMAM IMPEDIR A AGILIDADE ORGANIZACIONAL

até 2009. Sua conclusão? Essas empresas de alto desempenho eram ao mesmo tempo muito estáveis e rápidas para inovar.

A capacidade de ser tanto estável como dinâmica é a essência da agilidade organizacional, e é mais facilmente compreendida por meio de uma analogia com um smartphone. Pensemos um pouco nas razões de esse aparelho ter tanta difusão no mundo contemporâneo. O hardware e o sistema operacional formam uma fundação estável por alguns anos, e há um “espaço em branco” para que novos aplicativos possam ser adicionados, atualizados, modificados e apagados, dinamicamente.

A fundação é o que tende a permanecer igual por um período considerável, em termos de estrutura, governança e processos. Pode durar de cinco a dez

anos no caso de uma empresa. Quais seriam os aplicativos dinâmicos? Quaisquer capacidades que possam ser usadas conforme novas oportunidades e ameaças (ao lucro) surjam.

COMO GERENCIAR O PARADOXO

Identificamos três áreas centrais nas quais é fundamental equilibrar estabilidade e dinamismo para que uma empresa seja ágil:

- a estrutura organizacional, que determina como os recursos são distribuídos;
- a governança, que dita o modo de tomada de decisão;
- os processos, que definem como as coisas são feitas, inclusive a gestão de desempenho.

Estrutura organizacional

As hierarquias tradicionais geralmente especificam onde o trabalho de cada um é feito, onde o desempenho é medido e quem se responsabiliza pela distribuição de bônus. Isso tudo envolve um chefe (ou dois, em organizações matriciais), que supervisiona o trabalho e gerencia os subordinados diretos.

As empresas ágeis fazem diferente: escolhem um local de trabalho primário para os indivíduos (sua infraestrutura fica localizada ali e é para aquilo que recebem treinamento), mas o trabalho diário deles acontece em equipes que atravessam a estrutura formal, e é com base nele que os superiores avaliam o desempenho e decidem as recompensas.

Onde se situa sua organização?

Assinale as características que se aplicam a sua empresa e some as marcas em cada quadrante. O quadrante de maior pontuação tende a ser o que melhor descreve sua empresa.



* Insistência em decisões que produzem resultados ruins, mediante racionalizações que justifiquem persistir no investimento.
 Fonte: McKinsey & Co.

Assim, cada colaborador tem uma âncora de carreira em seu lugar de origem, mas as equipes que atravessam a organização se formam, dissolvem-se e se reestruturam à medida que os recursos mudam com as demandas de mercado. Algumas vezes, essas equipes dinâmicas

surgem no organograma na forma de linhas de negócios, segmentos de mercado ou unidades de produção. Outras, elas nem aparecem, em especial em holocracias e em determinados tipos de startups.

Uma companhia online de crescimento rápido que conhe-

ceiros tem sua fundação primária definida em funções e seu dinamismo vem de uma série de unidades de desempenho para clientes com as mesmas necessidades e exigências em relação a produtos. Esses segmentos de mercado não estão conectados à estrutura formal; são células de desempenho temporárias, povoadas por colaboradores de toda a organização (TI, marketing, finanças) e revisadas a cada 90 dias por indicadores de desempenho (os KPIs) bem definidos. Em toda revisão, seus executivos seniores decidem se mantêm as células ativas, ou não, e se elas merecem mais recursos.

O processo de realocação de recursos tende a ser muito mais dinâmico nesse tipo de estrutura do que na tradicional. Por quê? Originalmente, só funções são donas de recursos; as unidades de clientes os recebem conforme seu potencial e desempenho – as de melhor performance ganham mais e as mais fracas são extintas.

Outra característica estrutural de companhias ágeis é o fato de, uma vez que tenham escolhido sua fundação, a escolha permanece consistente ao longo do tempo. A estrutura da Coca-Cola, por exemplo, tem um modelo operacional básico bastante estável e bem compreendido, composto das unidades geográficas dominantes (regiões e países) e de poucas funções centrais fortes (marketing, finanças, recursos humanos). Ajustes são feitos quando surgem oportunidades, mas a essência da estrutura matricial não muda.

As empresas ágeis entendem por que a estabilidade da “casa” organizacional é tão crucial. Ela ajuda os colaboradores a mudar com menos conflito e medo de perder o emprego, aspectos que costumam atrapalhar qualquer transformação. Todos sabem que os líderes funcionais oferecerão *coaching* e desenvolverão capacidades que permitam às pessoas migrar rapidamente para a próxima oportunidade, abrindo uma nova porta onde a antiga se fecha.

Governança

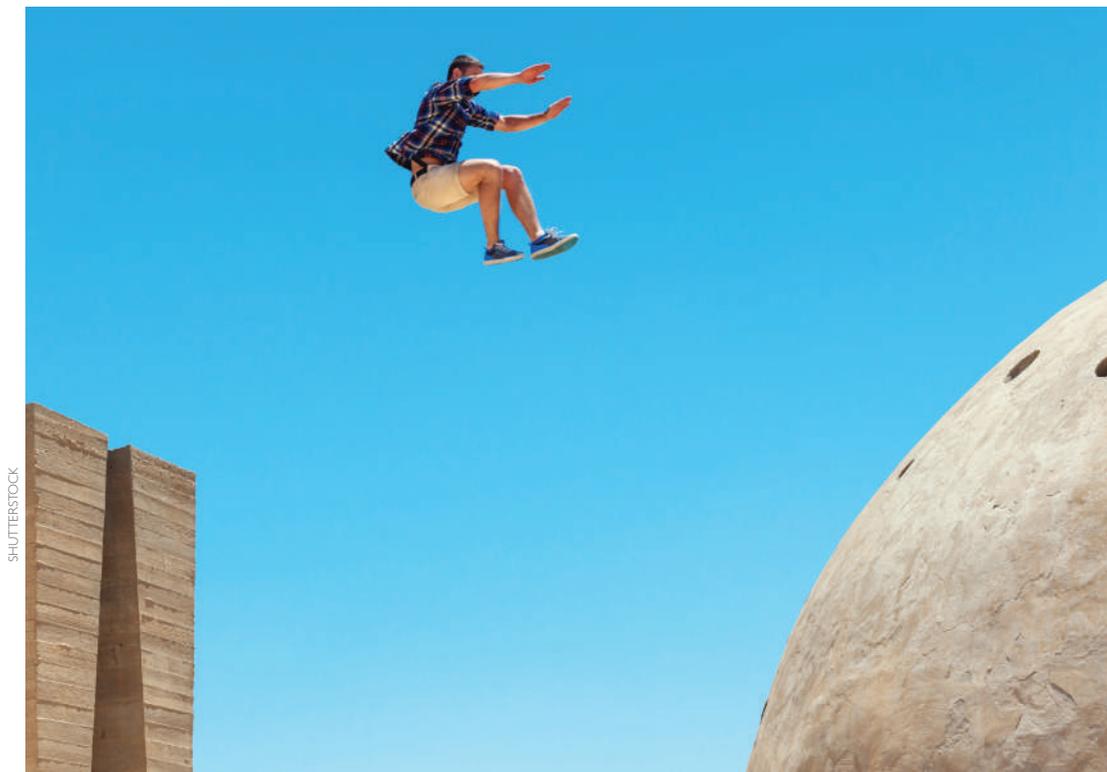
A ideia por trás da governança ágil é estabelecer tanto elementos estáveis como dinâmicos na tomada de decisões, que invariavelmente recaem em três tipos:

- Tipo I: grandes decisões, em que a aposta é alta.
- Tipo II: decisões frequentes, que requerem diálogo e colaboração entre unidades.
- Tipo III: decisões que devem ser divididas em decisões me-

nores e delegadas o máximo possível a níveis mais baixos da hierarquia, com frequência a pessoas com responsabilidade clara sobre elas.

São as decisões do tipo II que em geral impedem a agilidade organizacional. As empresas que lidam bem com esse problema definem quais decisões são mais bem tomadas em comitês e quais devem ser delegadas a subordinados diretos e pessoas próximas à ação do dia a dia. Essas companhias também deixam claras as responsabilidades dos membros dos comitês, evitando sobreposição de papéis. Essa é a espinha dorsal estável.

E o dinamismo? Com a maioria das decisões sendo tomada de modo estável, os líderes das empresas ágeis têm disponibilidade para tomar decisões rápidas e adaptar-se às circunstâncias quando necessário. Eles passam a tomar decisões em tempo real, em vez de participarem de reuniões sem-fim.



Em uma multinacional do setor de cuidados com a saúde, a introdução de um mandato de governança equilibrada, composto de regras de decisão claras, também estimulou a agilidade. Antes, a mera melhoria de um produto em um país requeria um processo de aprovação de seis meses por seis comitês cujo trabalho se sobrepu-

nha. Agora, uma única equipe interfuncional toma essa decisão em semanas.

As equipes de produtos da empresa de *healthcare* também têm limites de autoridade claros, sabendo que, abaixo destes, não precisam de aprovação superior. Graças a essa estabilidade, a organização consegue convocar a equipe de líderes para tomar de-

cisões urgentes dinamicamente, de modo virtual ou por telefone.

Processos

Empresas ágeis criam uma espinha dorsal estável para processos fundamentais, que em geral são únicos e que os concorrentes têm dificuldade de copiar.

Em uma companhia voltada para marca e inovação, como

A analogia com o smartphone

A espinha dorsal da organização ágil é como a plataforma fixa do hardware do smartphone.

A capacidade dinâmica da empresa é representada pelos aplicativos, acrescidos, substituídos, atualizados.

Uma espinha dorsal estável

Estrutura (ESTR)

O espaço principal de *coaching* e treinamento

Governança (GOV)

Transparência sobre “quem” e “como” em decisões, alocação de recursos e acompanhamento de desempenho

Processos (PROC)

Linguagem padronizada e métricas de desempenho compartilhadas entre equipes

Aplicativos dinâmicos



(ESTR) Mudador de equipe

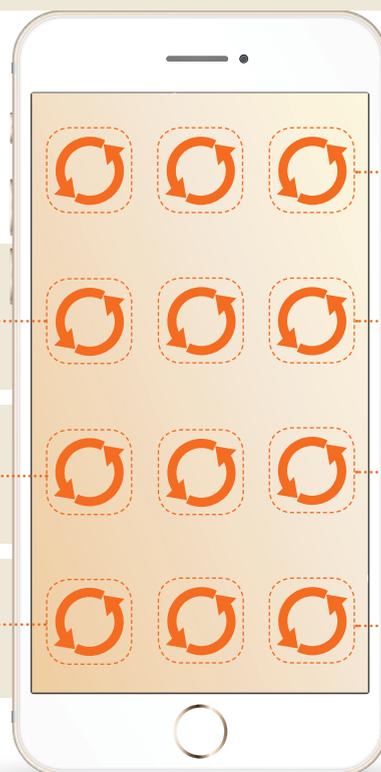
Estabelece, dissolve e modifica equipes

(PROC) Avaliador por pares

Oferece feedback rápido para colegas

(PROC) Definidor de metas de equipe

Define e revê métricas e metas em intervalos regulares



(ESTR) Alocador de recursos

Designa pessoas e orçamento para as equipes de projetos

(PROC) Construtor de processos

Rapidamente prevê arranjos e processos padronizados e os organiza em módulos

(GOV) Convocador de decisões

Convoca líderes transfuncionais para debater decisões

(GOV) Delegador de decisões

Delega decisões em tempo real àqueles que estão próximos da ação diária

Fonte: McKinsey & Co.

a P&G, o desenvolvimento de produtos e a comunicação externa são considerados processos únicos. Neles, todos sabem como executar as tarefas, quem as realiza e o modo como os pontos de decisão determinam novos investimentos; todos falam a mesma língua. Assim, as áreas podem trabalhar mais dinâmica e rapidamente, realocando pessoas e recursos entre unidades, negócios e países.

A maneira como é avaliado o desempenho é especialmente importante para processos ágeis. O que ocorre normalmente é que uma estratégia “de cima para baixo” guia os esforços, com os objetivos dando origem a métricas isoladas para cada função, unidade ou território; essas métricas reforçam os silos e dificultam o dinamismo dos processos.

Uma empresa que conhecemos superou isso ao assumir uma abordagem que envolvia um conjunto de métricas comuns na cadeia de valor. Originalmente, os líderes de vendas tendiam a inflar necessidades de estoque no início de um ciclo de produção e os gestores de logística, avaliados por metas de redução de desperdício, reduziam esse número sempre que podiam. Resultado: a cadeia de fornecimento excedia sua meta, mas o pessoal de vendas ficava sem estoque e clientes importantes eram perdidos.

Para solucionar esse problema, a companhia definiu a previsão de vendas e a satisfação do cliente como indicadores comuns de desempenho que im-

Fuja do mecanicismo

Para começar seu caminho rumo à agilidade, uma empresa precisa desafiar princípios muito arraigados de teoria organizacional – segundo os quais estrutura, governança e processos têm de encaixar-se de maneira clara e previsível – e aceitar que o mundo mudou desde que esses princípios surgiram.

Em pesquisa McKinsey realizada com executivos em 2015, os respondentes disseram que pelo menos metade de suas companhias estava conduzindo mudanças estruturais a cada dois ou três anos e que essa redefinição levava um ou dois anos para se completar.

A abordagem mecanicista levaria os executivos de volta ao planejamento e à recriação do modo de funcionar da organização toda vez que as coisas mudassem. Entretanto, no mundo de mudanças aceleradas, essa abordagem resultaria em perturbação e fadiga. Não à toa, conforme nossa amostra, apenas 23% das redefinições assim foram bem-sucedidas; as demais destruíram valor nas empresas.

A razão para isso é que abordagens tradicionais tendem a desacelerar e restringir criatividade, inovação e auto-organização, movimentos que novidades sociais e tecnológicas poderiam desencadear. Enquanto companhias como a Wikipedia conquistaram enorme poder coletivo com novos modelos de colaboração, os executivos de empresas tradicionais ainda se sentem paralisados.

pactam os incentivos tanto do pessoal de vendas como do de logística e produção, de maneira que todas as funções têm seu quinhão de responsabilidade sobre os resultados do negócio. Só essa mudança já fez com que os objetivos das equipes passassem a ser comuns, redefinidos conjuntamente a cada trimestre, e que houvesse conversas mais frequentes sobre desempenho. Além disso, foram implantadas avaliações por pares. Resultado: a organização ficou mais ágil.

COMPORTAMENTO

Uma empresa que tenta tornar-se mais ágil pode desanimar com o esforço para repensar estrutura, governança e processos regularmente. Para isso ser mais fácil, deve-se instilar um novo tipo de comportamento, que tenda à ação e deixe a informação fluir. ◻

hsm management

© McKinsey Quarterly
Editado com autorização.
Todos os direitos reservados
(www.mckinseyquarterly.com).



Você aplica quando...

- ...entende que a agilidade não vem só de dinamismo.
- ...combina dinamismo com estabilidade na estrutura organizacional, na governança e nos processos.
- ...revisa sempre essas três áreas e as muda quando é preciso.
- ...instila um novo comportamento, com tendência à ação.



AUTOR CONVIDADO:

Salim Ismail

é cofundador e diretor-executivo da Singularity University, autor do livro *Organizações Exponenciais* (ed. HSM) e estará no Brasil em maio, no Fórum HSM de Liderança e Alta Performance.

A ERA EXPONENCIAL EXIGE NOVA ESTRATÉGIA

O crescimento exponencial, explosivo, requer um conjunto completamente distinto de iniciativas de CEOs e outros executivos

Os executivos de nível C, como o CEO, o CMO (marketing), o CTO (tecnologia), o CFO (finanças), o novo CDO (dados) e outros, vão enfrentar, nos próximos anos, uma enorme pressão para se tornarem gestores exponenciais.

Eles precisarão saber conduzir estratégias que transformem suas empresas em organizações exponenciais, ou seja, dez vezes melhores, mais rápidas e mais eficientes em custo do que é o padrão atual.

A mudança necessária é norteada pela ideia de superar o aumento da eficiência como estratégia dominante e passar a atuar segundo as premissas da adaptabilidade e da inovação de ruptura.

Relaciono a seguir uma série de mudanças que os executivos devem implantar para converter suas empresas em exponenciais:

- Identificar organizações exponenciais e associar-se a elas, com parcerias ou aquisições.
- Abraçar um propósito maciçamente transformador; crucial para construir a agora obrigatória comunidade de interesses em torno de si e manter sua equipe com foco no que ocorre lá fora. Patrocinar uma comunidade existente é válido.

- Operar com ativos emprestados e colaboradores sob demanda para combater a inércia e o “velho” modo de pensar. Esses novos elementos aceleram o metabolismo de inovação e a capacidade de adaptação.
- Criar produtos e serviços baseados em informação, que são mais fáceis de escalar. Alguns podem já estar disponíveis; é preciso encontrá-los e focá-los.
- Matar o planejamento estratégico de cinco anos, dando lugar a planos de um ano e também à análise preditiva baseada em dados, a uma forte visão do produto e ao propósito transformador. A experimentação constante nas bordas da empresa impulsionará o plano na hora H.
- Alavancar a inovação externa e dar liberdade aos colaboradores internos para inovar.
- Explorar novos modelos de negócio, pensando nos micropagamentos, no movimento *maker*, na economia compartilhada. Muitos modelos serão convertidos de hardware em software e, então, em serviços.
- Ir além das inovações de produtos e tecnológicas, tentando

inovar em processos, no modelo de negócio, na área social etc.

- Aceitar que nem tudo são dados; há espaço para intuição.
- Automatizar diferentes processos em todos os departamentos e mensurá-los com algoritmos (há os de código aberto, em plataformas como GitHub); os modelos baseados em produção/processo serão substituídos por modelos baseados no desempenho (do tipo custo por venda).
- Mais importante de tudo, ficar alerta a consequências inesperadas de dados “sem importância”.

Conto duas histórias sobre essas consequências, uma do passado e outra do futuro. No passado, os lava-rápidos de Buenos Aires sofreram queda de 50% nas vendas devido à meteorologia aperfeiçoada. No futuro, pode ocorrer o mesmo com uma Red Bull ou Starbucks quando startups como *focus@will* decolarem, com seus sons que nos focam, “ativadores de atenção sem cafeína”.

Surgida em 2008, a ideia de organização exponencial se espalha. Se não virar uma, sua empresa pode ficar fora do jogo. ❏

É PRECISO MATAR O PLANO QUINQUENAL

Estes são os *highlights* do capítulo 10 do livro *Organizações Exponenciais*, de Ismail, publicado pela HSM Books em 2015.



O QUE AS MAIS INOVADORAS TÊM

Dez anos de rankings preparados pelo Boston Consulting Group (BCG) revelam quais são os quatro fatores de maior impacto sobre a capacidade de inovação de uma empresa

A inovação continua a crescer em importância entre as organizações, independentemente da constante crise econômica que o planeta vive. O Boston Consulting Group (BCG) levantou, em sua décima pesquisa sobre o tema, que 79% dos entrevistados consideram a inovação prioridade número um ou, pelo menos, colocam-na entre suas três prioridades. Esse foi o maior percentual já registrado.

O ranking de 2015 é liderado, novamente, por Apple e Google, e um panorama das dez primeiras posições faz saltar aos olhos a prevalência das chamadas “empresas *fast-tech*” (rápidas para levar um produto desenvolvido ao cliente final) e de montadoras automobilísticas focadas em tecnologia.

Cinco das dez empresas líderes de 2015 não são convencionalmente classificadas no setor de tecnologia, e, na lista das 50 maiores, 76% não são de tecnologia. O grupo das 50 pri-

meiras inclui nomes de diversas partes do mundo: 29 dos Estados Unidos, 11 da Europa e 10 da Ásia. Dos mercados emergentes, contam-se quatro – três companhias da China e uma da Índia.

4 FATORES DE ALTO IMPACTO

O que explica o êxito dessas empresas em inovar? Quatro fatores se mostram críticos: ênfase em velocidade; processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) bem geridos, geralmente enxutos; uso de plataformas tecnológicas; e exploração sistemática de mercados adjacentes.

Revisando as pesquisas dos últimos dez anos, confirmamos que companhias que constaram do ranking das 50 mais inovadoras em pelo menos nove de dez listas são todas fortemente ligadas a esses quatro fatores. Estamos nos referindo não às dez primeiras do ranking de 2015, mas a Apple, Google, Microsoft, Samsung, Toyota,

Vale a leitura porque...

- ... inovação é uma prioridade para 79% dos CEOs.
- ... o estudo do ranking BCG permite entender os fatores impulsionadores da inovação nas empresas que geram maior valor para o acionista com isso.
- ... esses fatores impulsionadores se confirmam ao longo de dez anos de elaboração do ranking.
- ... o caso da farma Gilead, que aparece em 8º lugar, é exemplar.

O estudo foi realizado por **Michael Ringel**, **Andrew Taylor** e **Hadi Zablit**, sócios seniores e diretores-gerentes do Boston Consulting Group, que atuam, respectivamente, nos escritórios de Boston, Chicago e Paris.



A Apple é a número 1 do ranking BCG de empresas mais inovadoras, cujos produtos têm grande demanda, na foto, uma Apple Store de Estrasburgo, França, lotada em dia de lançamento de uma nova versão do iPhone

BMW, Amazon, IBM, Hewlett-Packard, General Electric, Cisco Systems, Nike, Sony, Intel, P&G e Walmart.

Ciência e tecnologia estão por trás dos quatro fatores, que são inter-relacionados e difíceis de examinar isoladamente. Isso não significa que todas as empresas sejam fortes em todos os quatro fatores, mas, considerados em conjunto, eles é que determinam os passos a serem dados para aumentar a chance de inovar com êxito.

Alta velocidade

O percentual dos entrevistados que citaram a importância de rapidamente adotar novas

tecnologias aumentou 22 pontos percentuais no estudo de 2015 em relação ao ano anterior. Entre os obstáculos ao retorno sobre o investimento em inovação mais citados pelos executivos está o longo tempo de desenvolvimento, mencionado por 42% dos entrevistados [veja quadro na próxima página].

Os inovadores rápidos têm mais chance de serem fortes: 42%, ante 10% dos inovadores lentos. Também tendem mais à inovação radical (27%, ante 1,5% dos lentos) e fazem novos produtos chegarem ao mercado rapidamente, gerando mais vendas com eles (pelo menos 30% da receita). Isso é verda-

de para 35% dos rápidos e só 11% dos lentos.

A varejista de moda Zara é bom exemplo de inovador rápido. Se o desenvolvimento, a fabricação e a entrega de produtos novos em uma varejista de moda típica levam meses, na Zara demoram de duas a quatro semanas.

Ela acelera inovações, diminui custos de desenvolvimento, amplia a participação no mercado (o produto que chega cedo ao mercado tem menos concorrentes e mais tempo para ganhar participação antes de tornar-se commodity) e aumenta a precisão de previsões (porque o tempo

As 50 empresas mais inovadoras de 2015



1 Apple

entre design e lançamento de produtos é menor).

Em matéria de inovação, há duas frentes nas quais as empresas podem pisar no acelerador: o ritmo de desenvolvimento de novos produtos e serviços e o ritmo de entrega deles ao mercado. As que conceberam seus sistemas, organização, processos e culturas para serem velozes nas duas frentes têm quatro pontos em comum:

1. O uso de processos enxutos.
2. O uso de protótipos para rapidamente obter contribuições dos consumidores.
3. A designação de pessoas e recursos específicos para inovar.
4. A definição e o acompanhamento de métricas corretas, com incentivo às equipes por alcance de objetivos corporativos, e não individuais.

Os inovadores rápidos vêm demonstrando que encurtar ciclos de inovação e desenvolvimento de produtos e reduzir o tempo de chegada ao mercado pode ser uma fonte poderosa de vantagem competitiva.

No entanto, a ênfase crescente em velocidade não é só um diferencial; a demanda geral de velocidade está crescendo.



2. Google



3. Tesla Motors



4. Microsoft



5. Samsung



6. Toyota



7. BMW



8. Gilead Sciences



9. Amazon



10. Daimler

11. Bayer
12. Tencent
13. IBM
14. SoftBank
15. Fast Retailing
16. Yahoo!
17. Biogen
18. The Walt Disney Company
19. Marriott International
20. Johnson & Johnson
21. Netflix
22. AXA
23. Hewlett-Packard

24. Amgen
25. Allianz
26. Tata Motors
27. General Electric
28. Facebook
29. BASF
30. Siemens
31. Cisco Systems
32. Dow Chemical
33. Renault
34. Fidelity Investments
35. Volkswagen
36. Visa
37. DuPont

38. Hitachi
39. Roche
40. 3M
41. NEC
42. Medtronic
43. JPMorgan Chase
44. Pfizer
45. Huawei
46. Nike
47. BT Group
48. MasterCard
49. Salesforce.com
50. Lenovo

Boa gestão de P&D

Métodos *lean*, originalmente desenvolvidos para a manufatura, agora são aplicados de modo sofisticado a P&D e desenvolvimento de produtos e vêm tendo impacto cada vez maior em setores como os de bens industriais, saúde e alta tecnologia.

De acordo com nosso estudo de 2015, os inovadores considerados fortes nas avaliações dos entrevistados desenvolvem processos que viabilizam a boa tomada de decisão e a boa execução simultaneamente.

Eles são duas a três vezes mais propensos a aderir a princípios da inovação enxuta do que os inovadores fracos.

NO QUE SE REFERE AO PROCESSO DE P&D, INOVADORES FORTES FAZEM O TRABALHO CERTO E DA MANEIRA CORRETA

O foco duplo, em boa decisão e boa execução, traduz-se no mantra “Faça o trabalho certo e da maneira correta”.

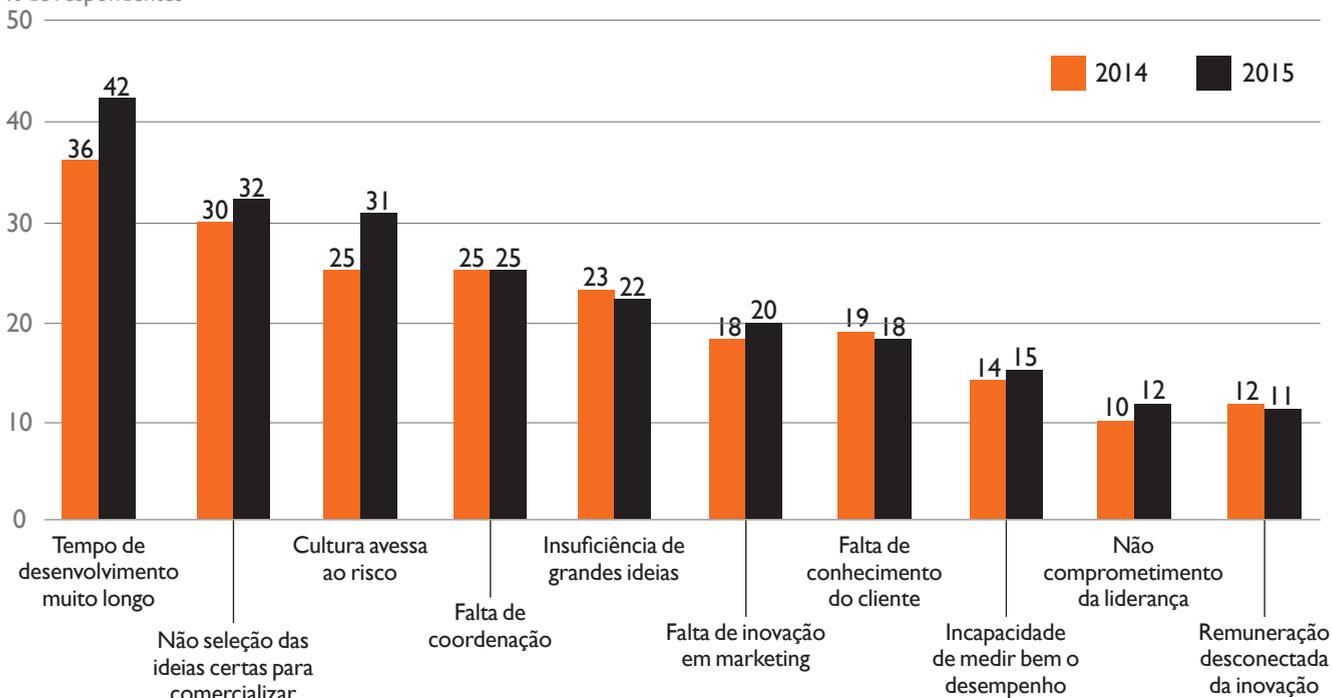
Uma empresa de autopeças europeia adotou o método *lean* e ficou entre as primeiras do setor em ciclos de produção rápidos. Também reduziu gastos com testes, realizando a pré-validação de designs com ferramen-

tas digitais antes do teste físico, e repassou o método aos fornecedores. O custo de protótipos caiu 50%, e o número de mudanças de especificação por componente, 75%.

Como apenas 15% das especificações técnicas de um veículo resultam em diferenciação significativa para os consumidores, a questão era saber quais 15%. A empresa fez o trabalho certo ao investir em determinar os atributos que os consumidores reconheciam como diferenciadores. Traduziu-os, então, em um mapa técnico que permitiu ao departamento de P&D focar seus recursos nos 15% que valiam a pena.

Os maiores obstáculos para gerar retorno sobre o investimento em inovação

% de respondentes





RANDY MIRAMONTEZ/SHUTTERSTOCK.COM

O Google é o vice-campeão do ranking BCG; na foto, bicicletas usadas por seus funcionários na sede em Mountain View, Califórnia, conhecida como Googleplex

Transformar os programas de P&D conforme a filosofia enxuta não é simples; trata-se de uma jornada medida em anos. No entanto, para quem depende de inovação para crescer e trabalha com orçamentos bilionários, a combinação de redução de custo com aumento de eficácia faz a jornada valer a pena.

Uso de plataformas tecnológicas

Na maioria das companhias, a tecnologia costumava estar localizada em seu próprio silo: o departamento de TI. Hoje, as tecnologias digital, *mobile*, de *big data* e outras são usadas para apoiar e viabilizar a inovação por toda a organização em diversos setores.

Avanços nas plataformas tecnológicas foram apontados na pesquisa de 2015 como o fator mais importante para a inovação, seguidos de perto por *big data analytics*. Mais da metade

daqueles que assim pensam está ativamente perseguindo esses fatores como caminhos para a inovação.

O uso da tecnologia para inovar pode significar análises avançadas para aperfeiçoar decisões, emprego de tecnologia digital na manufatura ou uso de tecnologia *mobile* em marketing, para citar alguns exemplos. Crucial em todos os casos é a criação de uma plataforma que possa ser potencializada repetidas vezes para causar impacto.

A General Electric usou a tecnologia de impressão 3D para reduzir o custo da produção de transdutores de ultra-som, o que levou a mais eficiência e flexibilidade na produção e também ao uso da tecnologia onde os preços haviam sido proibitivos, como na inspeção de processos industriais. A GE agora pesquisa como a impressão 3D pode ser usada em outras frentes,

incluindo a fabricação de motores a jato.

Para ter mais inovações facilitadas pela tecnologia, uma empresa pode começar dando os seguintes passos:

- Alocar recursos para a inovação tecnológica deliberadamente – criar um laboratório de P&D voltado para isso é um bom começo.
- Implantar incentivos adequados para que indivíduos busquem inovar.
- Fomentar a mentalidade de “testar, aprender e falhar rápido e com menos dinheiro”.
- Estimular uma abordagem de colaboração entre a área de TI e as unidades de negócios.

A recompensa pela inovação baseada em tecnologia é grande e geralmente constrói uma capacidade que pode levar a outras inovações.

Foco em mercados adjacentes

O crescimento adjacente é uma marca das organizações que repetidas vezes figuraram entre as 50 mais inovadoras nos últimos dez anos, como 3M, GE e P&G.

Talvez não haja empresa que exemplifique melhor esse tipo de inovação, no entanto, do que a Amazon. Ela deixou sua noção inicial de vender livros pela web para tornar-se a força mais disruptiva no varejo, vendendo quase tudo online. Trata-se de uma estratégia saudável, mas difícil para a maioria das companhias maduras, que

podem ser vítimas de uma operação voltada para gerar crescimento no negócio principal.

Há cinco maneiras de expandir para mercados adjacentes:

1. Explorar o crescimento em torno da demanda.

Inovadores de primeira linha estão migrando rapidamente da segmentação por setores ou demográfica para o que chamamos “segmentação centrada na demanda”, que identifica os fatores de tomada de decisão ao observar a interseção do contexto (quem é o cliente, como ele pensa e o que faz) e necessidades emocionais e funcionais. Pode-se, hoje, construir um mapa da demanda que categorize as escolhas dos consumidores segundo necessidades, usualmente expressas

em frases como “é perfeito para minha família” ou “é o tipo de coisa de que preciso”. Quando articuladas com clareza, essas informações oferecem os alvos corretos para as equipes de inovação de adjacências.

2. Cultivar uma nova organização com novo talento. Há muitas razões pelas quais as equipes de inovação de adjacências precisam ser separadas das demais equipes de inovação. Uma delas é o dia a dia. Se as pessoas que trabalham visando essa área não estiverem separadas, elas provavelmente serão atraídas para os esforços do negócio principal. Inovadores de adjacências são mais investidores do que operadores e focam mais o longo prazo do que o cur-

A montadora de carros elétricos Tesla vem subindo no ranking de inovação na velocidade de seu Model S; na foto, um showroom seu em Paris, França



HADRIAN/SHUTTERSTOCK.COM

to, tendendo ao risco e a ter maior resiliência.

3. Adotar governança separada.

A equipe de governança requerida pela inovação em mercados adjacentes deve atuar de modo equivalente a investidores de *private equity* ou de capital de risco. Tem de ser capaz de compreender riscos, fazer escolhas para estreitar o funil e alocar capital às melhores ideias, bem como defender iniciativas de adjacências de ataques que venham do negócio principal.

4. Adotar abordagem experimental.

Dado o grau de incerteza, o fracasso é provável nas adjacências. É importante, então, adotar metodologia de baixo custo e rápido fracasso, baseada em abordagem “teste, aprenda, adapte e siga em frente”.

5. Construir os facilitadores culturais corretos.

As empresas precisam contar com culturas que tenham foco no longo prazo, propensão ao risco e reconhecimento do valor de novas fontes de crescimento. Devem evitar a tendência a migrar para o desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas que se pareçam com os tradicionais e implantar incentivos que apoiem esses facilitadores culturais.

Muitas organizações estão mais bem posicionadas do que imaginam para explorar a inovação em suas adjacências. Inovadores fortes contam com vantagens que extraem de ve-

locidade, processos enxutos e aplicação da tecnologia, que oferecem, não raro, pontos de partida para a exploração de mercados adjacentes.

Uma companhia que esteja pensando em crescimento adjacente deve também identificar como suas fraquezas estão relacionadas com essas cinco áreas descritas e desenvolver um plano para solucioná-las. Uma vez que a casa esteja em ordem, pode olhar em volta para localizar oportunidades atraentes de crescimento incremental lucrativo.

O CASO DA GILEAD SCIENCES

A inovação é uma entre várias estratégias de crescimento que as organizações utilizam. Para algumas delas, no entanto, é a principal estratégia, como no caso da Gilead Sciences, número 8 da lista das 50 mais inovadoras de 2015.

A empresa desenvolveu a cura para a hepatite C e, simultaneamente, obteve avanços no tratamento da infecção por HIV. Com vendas anuais de cerca de US\$ 30 bilhões, destaca-se em dois dos quatro fatores: processos de P&D enxutos e mercados adjacentes. Está determinada a manter seus processos de inovação eficientes e não teme perseguir mercados adjacentes quando percebe uma oportunidade de alto valor, como ficou claro em seu direcionamento para o vírus HCV, causador da hepatite.

John Milligan, CEO e executivo-chefe de operações da Gi-

lead, disse que a empresa não tem uma agenda de crescimento, mas uma agenda de inovação. “Passamos muito tempo pensando em como fazer remédios melhores para o amanhã, e isso nos leva ao crescimento.”

As capacidades inovadoras da Gilead derivam de uma combinação de rigor científico com forte coesão de gestores e coragem para levar adiante iniciativas de alto risco e alto retorno.

A aquisição da Pharmasset, em 2011, por US\$ 11 bilhões (quase um terço do valor de mercado da Gilead à época) foi crucial ao desenvolvimento do Sovaldi e do Harvoni

A gigante do software Microsoft é a 4ª colocada do ranking BCG; na foto, o escritório da empresa em Manhattan, Nova York

para tratar a hepatite C, por exemplo. Esses medicamentos curam mais de 90% dos pacientes portadores do tipo mais comum da enfermidade, deixando-os sem vírus detectáveis.

Vale enfatizar que a Gilead foi pioneira em contratos de licença de medicamentos genéricos firmados com fabricantes baseados na Índia, a fim de expandir a entrada de seus produtos em mercados emergentes – e adjacentes. ☛

hsm management

©The Boston Consulting Group.
Editado com autorização. Todos os direitos reservados

Você aplica quando...

- ... investe em plataformas tecnológicas, o que é reconhecido como o principal impulsionador da inovação.
- ... aprende a fazer P&D de maneira enxuta; os inovadores fortes tendem de duas a três vezes mais à inovação *lean* do que os fracos.
- ... separa equipes de inovação em mercados adjacentes das outras e as fortalece.
- ... acelera sua velocidade de ação, porque a rapidez é uma das principais fontes de diferenciação dos inovadores fortes.





2016: o ano zero da **REALIDADE VIRTUAL**

Os mais diversos segmentos de negócios aproveitarão o fato de a nova tecnologia levar a interação social a outro patamar | por HEINAR MARACY

Vale a leitura porque...

...é elevada a chance de a tecnologia de realidade virtual tornar-se a próxima grande plataforma digital, com o movimento dos maiores *players* do mercado em torno dela. ...a realidade virtual pode modificar todos os tipos de negócios, assim como o smartphone modificou.

“N

“Não acredito que a realidade virtual seja um nicho de mercado. Ela tem algumas aplicações bem interessantes.” Essa frase sucinta, proferida pelo CEO da Apple, Tim Cook, em uma reunião de acionistas, era o que bastava. Os analistas de mercado dos Estados Unidos batizaram 2016 como “o ano da realidade virtual”.

Já não era sem tempo. Nos últimos 30 anos, toda vez que algum especialista no campo era questionado sobre quando a RV seria popularizada, a resposta era invariavelmente “no ano que vem”. Falsos começos, tentativas erradas e pedras no caminho sempre emperraram a adoção dessa tecnologia promissora e empolgante, mas que nunca conseguiu sair do “nicho” dos laboratórios e eventos.

Isso começou a mudar em 2012, com uma empresa chamada Oculus, fundada por um engenheiro entusiasta da RV, Palmer Luckey. Seu protótipo do equipamento Oculus Rift conseguiu arrecadar mais de US\$ 1 milhão no site de *crowdfunding* Kickstarter em menos de dois dias. Dois anos depois, a empresa era comprada pelo Facebook por US\$ 2 bilhões.

Ainda em 2014, o Google distribuiu entre seus desenvolvedores o Cardboard, óculos de realidade virtual feito de papelão, para que eles criassem aplicativos de RV. No final de 2015, o *The New York Times* ofereceu Cardboards a mais de 1 milhão de assinantes de sua edição impressa para que eles assistissem a um documentário em vídeo 360 graus produzido pelo jornal.

Facebook, Apple, Google, Samsung, Sony, Microsoft... A movimentação entre os gigantes da tecnologia em torno da realidade virtual vem ganhando tração—o objetivo é emplacá-la como a próxima plataforma digital. Mas será a RV tudo isso? Vai ela desbancar os smartphones e desktops ou está mais para uma onda de verão como as TVs 3D?

Para tentar responder a essas perguntas cruciais para os negócios, **HSM Management** conversou com Jeremy Bailenson, que há 13 anos coordena o laboratório de realidade virtual da Stanford University, referência mundial nesse campo, e a seguir estão algumas conclusões.

UMA PLATAFORMA OU VÁRIAS?

Hoje, a plataforma digital hegemônica no mundo é o smartphone, um mercado de US\$ 400 bilhões ao ano, mas que já mostra sinais de saturação. Não se sabe qual o tamanho do mercado de aparelhos de realidade virtual, a maioria ainda nem lançada. Empresas de pesquisa e analistas fazem previsões díspares para seu crescimento, indo de US\$ 20 bilhões a US\$ 200 bilhões em quatro anos. Segundo Bailenson, é cedo para fazer esse tipo de previsão.

“O que temos hoje é muita energia sendo investida: a Oculus tem bilhões de dólares aportados pelo Facebook, a Apple finalmente se mexe, a Samsung trabalha o Gear VR. Deve demorar uns dois anos para termos números, mas o mercado esquenta este ano. O Natal de 2016 será o da realidade virtual”, diz o professor de Stanford.



DIVULGAÇÃO

A Samsung saiu na frente, lançando em 2015 seu Gear VR, óculos de realidade virtual relativamente barato que é acoplado a seus modelos de smartphone de ponta para rodar aplicativos. “Tanto no Brasil como lá fora, vendemos mais do que esperávamos, o que provou que ele ultrapassa o nicho dos entusiastas e *early adopters*. Acho que a realidade virtual vai se popularizar com a evolução da capacidade de processamento dos smartphones”, diz Renato Citrini, gerente sênior de produto da divisão de dispositivos móveis da Samsung Brasil.

Há pelo menos sete grandes lançamentos previstos para

2016 [veja quadro na página ao lado] e uma incógnita, que é a Apple. A empresa tem patentes de realidade virtual há quase uma década, mas a única manifestação pública até o momento foi a curta frase que abre este texto. “Conduzo o laboratório há 13 anos e a Apple veio visitá-lo raramente; agora, o pessoal da empresa esteve aqui três vezes em quatro meses – é uma pista do interesse”, afirma Bailenson.

CARO, PERIGOSO OU IMPOSSÍVEL

A principal diferença da realidade virtual para as plataformas de computação atuais é seu aspecto imersivo. Como as pesquisas de Bailenson compro-

A realidade virtual pode ser tão real quanto a realidade ou proporcionar experiências surreais, como a de ter um elefante em miniatura nas mãos; para o setor de entretenimento e games, tem alto apelo

varam, nosso cérebro não diferencia experiências no mundo virtual das ocorridas no mundo real. Mesmo tendo consciência de que está dentro de um cenário artificial, a pessoa sente o impacto sensorial e psicológico da experiência virtual como se vivesse aquilo.

“Na RV se consegue fazer coisas de verdade. Não há uma trama para seguir, pois não estão tentando lhe contar uma história, e não é um game, porque não há objetivo ou pontuação. É apenas alguém fazendo algo”, explica Bailenson.

No início, games serão a aplicação predominante da realidade virtual. A maioria dos produtos com previsão de lançamento

está focada nesse mercado e alguns aparelhos, como o Rift, exigem o conhecimento técnico, o tempo e a perseverança que só um gamemaniaco tem.

Em breve, porém, outras aplicações aparecerão, eventualmente suplantando seu uso como plataforma de games. Qualquer atividade perigosa, cara ou impossível de ser realizada pode ter seu lugar na realidade virtual, por exemplo – a tecnologia nasceu na década de 1950 exatamente para isso, simulando voos em situações de perigo.

Reuniões de negócio em RV serão lugar-comum em um futuro próximo, eliminando o custo com passagens aéreas e problemas como mudança de fuso horário, acidentes etc. “Uma viagem pode ser um desperdício de dinheiro do ponto de vista de um negócio”, comenta Bailenson.

ENO BRASIL?

A grande vantagem que a realidade virtual traz para sua adoção em países em desenvolvimento é seu tíquete de entrada baixo. Hoje, apenas celulares top de linha conseguem rodar aplicativos RV, mas em poucos anos isso mudará. O mercado educacional deve estar entre os pioneiros. “Temos feito várias reuniões com grupos educacionais para desenvolver soluções de ensino usando o Gear VR”, diz Citrini, da Samsung.

Um indício do interesse brasileiro é o mercado de criação de aplicativos de vídeo 360 graus e cenários tridimensionais para

COMO SUA EMPRESA PODE ENTRAR NA ONDA



COMO COMEÇAR

Escolha um *device* – até o final de 2016, haverá sete – e se familiarize com a RV.



1. Oculus Rift

Já está em pré-venda. Vai custar US\$ 600, mas exige um PC de pelo menos US\$ 1.000 para rodar seus aplicativos.



2. Gear VR

Será a terceira geração do aparelho da Samsung, com mais sensores e funcionalidades – no lançamento dos smartphones Galaxy S7, a empresa ofereceu um Gear VR de brinde a todos que o encomendassem antes.



3. “Google Cardboard 2”

O Google lançará um *headset* semelhante ao Gear VR; o nome mudará, porque esse não será feito de papelão.



4. HTC Vive

Será eminentemente voltado para games, desenvolvido pela Valve, importante distribuidora digital de jogos.



5. PlayStation VR

Para jogar games, esses óculos serão compatíveis com o PlayStation 4, previsto para o segundo semestre.

6. Microsoft HoloLens

Controlados por voz e gestos,

esses óculos serão compatíveis com aparelhos que rodem Windows 10 – o primeiro kit para desenvolvedores está em produção.

7. Magic Leap

Esses óculos são de uma empresa que conseguiu levantar quase US\$ 2 bilhões com investidores sem mostrar publicamente nenhum protótipo. Prometem uma tecnologia revolucionária de realidade aumentada (que funde imagens de computador com a realidade), aliada a um sistema de projeção na retina.

ONDE COMEÇAR

Procure oportunidades de substituir pessoas por avatares que interajam, reduzindo custo e aumentando impacto, como em educação (o professor avatar pode estar sempre presente), na segurança do trabalho (tarefas de alto risco passam a robôs guiados por humanos) e no tratamento de fobias (a cura do medo de altura com RV foi provada).

Outras possibilidades são:

- Reuniões.
- Feiras e eventos.
- Marketing e publicidade.
- Viagens de negócios.
- Entrevistas de emprego.
- Design/teste de experiências.
- Planejamento de layout de loja.

“COMEÇA A ERA DA EXPERIENCE ON DEMAND”,

diz Jeremy Bailenson



O que está acontecendo no mundo da realidade virtual?

A RV já está sendo utilizada em projetos concretos; não é mais algo restrito ao laboratório. O livro que estou finalizando, chamado *Experience on Demand*, aborda como o mundo muda quando qualquer experiência que uma pessoa queira ter pode acontecer com o toque de um botão. As aplicações e oportunidades de negócios que a RV está para trazer são quase infinitas.

Quais os negócios em vista?

Tenho colaborado muito com empresas que estão criando aplicações de RV por meio de uma empresa que fundei, a STRIVR, ela mesma o primeiro caso de sucesso de uma empresa de realidade virtual B2B. Nosso sistema de realidade virtual é usado hoje para treinar atletas de mais de 20 times nos EUA – de futebol americano, basquete, beisebol etc.

Não há mais o risco de a RV ser moda passageira, como aconteceu com o Second Life?

Não, o Second Life era baseado na criação de ambientes e jogos, e esse deve ser o motivo de seu

crescimento ter estacionado. A grande mudança é que a realidade virtual leva a interação social para outro nível; equipamentos como o Oculus Rift ou o HTC Vive fazem a interação quase presencial mesmo, o que muda 100% a comunicação.

O criador do Second Life, Philip Rosedale, tem hoje uma empresa chamada High Fidelity, da qual eu participo como membro do conselho consultivo.

E não sei se o Second Life passou de fato. Apesar de pouco comentado, esse “mundo paralelo” ainda tem uma grande base de mais de 1 milhão de usuários e muito dinheiro entrando e saindo – cerca de US\$ 60 milhões ao ano. O SL está construindo um novo sistema, o Saneer, bastante inovador.

A repulsa causada pela realidade virtual, denominada “vale da estranheza”, pode ser um problema na adoção da RV?

Ela já foi ultrapassada. A Faceshift, empresa recentemente comprada pela Apple, criou um software de rastreamento da expressão facial que reproduz os movimentos faciais de uma pessoa em um avatar com perfeição. A estranheza vinha dessa imperfeição.

Não corremos o risco de ver as pessoas ainda mais antissociais?

É um risco, pois a RV pode substituir bem o encontro presencial. Mas, hoje, as pessoas mandam mensagens instantâneas que não promovem nenhuma interação social e, comparada a isso, a RV vai encorajar a socialização.

Seu laboratório provou que a RV pode mudar comportamentos. Como? E qual o risco?

A realidade virtual é uma grande ferramenta de persuasão, porque as pessoas deixam de visualizar mentalmente as mudanças para simulá-las de fato.

Em meu laboratório, colocamos uma pessoa branca em um avatar de negra e depois realizamos testes psicológicos para ver como aquela experiência a afetou. Descobrimos, então, que a RV é uma ótima ferramenta para ensinar diversidade.

Já vejo hoje empresas querendo usar a RV para fazer com que as pessoas se exercitem mais, comam melhor, meditem. Há risco? Sim, mas qualquer tecnologia pode ser usada para o bem ou para o mal, não só a RV.

A LUFTHANSA JÁ ESTÁ USANDO A REALIDADE VIRTUAL PARA PROPORCIONAR UM TOUR EM SEUS AVIÕES EM EVENTOS

eventos e ativações de campanha. “Está bastante aquecido”, afirma Marcelo Yamauti, sócio-diretor da startup Pix.Art. “O impacto de mostrar seu produto em um ambiente imersivo é muito grande. Em qualquer evento, formam-se filas para utilizar o Gear VR e ter um gostinho da realidade virtual.”

A companhia aérea alemã Lufthansa resolveu aproveitar esse gostinho de futuro para promover uma nova classe de assentos em seus aviões. Customizou alguns Gear VR com seu logo e cores e produziu um tour virtual pelo avião, que vem demonstrando em feiras e eventos. “As pessoas adoram a experiência”, diz Annette Tauber, diretora de vendas da empresa no Brasil. “Virtualmente elas entram no avião, sentam-se na poltrona, veem a comissária passar, o passageiro do lado dormindo.”

Fazer esse tipo de apresentação no mundo real seria inviável, por conta da logística requerida. “Teríamos de levar as pessoas até o aeroporto, destinar um avião inteiro e mais todo um pessoal só para essa experiência.”

OBSTÁCULOS

Ainda existem alguns problemas a serem enfrentados. A resolução atual de aparelhos como o Gear VR ainda é baixa; a pessoa vê os pontos que formam a imagem na tela. O uso prolongado de capacetes como o Oculus Rift causa enjoo e até vômito em alguns usuários. Os aplicativos são básicos e a conectividade entre os aparelhos é precária.

Vamos comprar óculos RV, usar por alguns meses e jogá-los na mesma gaveta onde estão aqueles óculos da HDTV 3D que compramos no ano passado? “A terceira dimensão na TV era uma cereja no topo do bolo”, diz Citrini. “A realidade virtual é um bolo com um sabor totalmente novo. O entusiasmo que as pessoas demonstram quando testam essa tecnologia é inédito, seja voando no lombo de um dragão, seja assistindo a um show do Paul McCartney estando ao lado dele no palco.”

ZUCKERBERG NÃO É TOLO

Mark Zuckerberg não investiu US\$ 2 bilhões na Ocu-

lus apenas para ter um console de games futurista. Ele acredita que em breve estaremos nos comunicando, comprando e mostrando vídeos de gatinhos em salas tridimensionais, cada um com seu próprio avatar. O mesmo vale para empresas como Google, Apple, Samsung e outras gigantes. Dadas as inúmeras possibilidades de aplicações inovadoras que a tecnologia traz, não é nenhum absurdo dizer que estamos vendo o início de uma nova era. ◉



Você aplica quando...

...começa, pessoalmente, a usar equipamentos de RV para familiarizar-se com a tecnologia.

...pensa nos potenciais usos que pode fazer dela para promover interação de pessoas e experiências sob demanda.



Renato Citrini, gerente sênior de produto da divisão de dispositivos móveis da Samsung Brasil



AUTOR CONVIDADO:

Robert Safian

é editor e diretor-executivo da premiada revista *Fast Company* e estará no Brasil em maio, para falar da geração Flux no Fórum HSM de Liderança e Alta Performance.

20 PREVISÕES PARA OS PRÓXIMOS 20 ANOS

Entre elas, a de que a empatia será essencial e a de que os gestores terão como referências pessoas como a menina ativista paquistanesa Malala Yousafzai

Como nossa revista, a *Fast Company*, completou 20 anos, resolvi comemorar de outro jeito: em vez de fazer uma retrospectiva de tudo o que mudou nesse período, decidi exercitar o futurismo e levantar 20 previsões para os 20 anos que vêm.

1. A velocidade prevalecerá.

A velocidade começou a imperar nos negócios em 1995, com o surgimento do navegador Netscape. Hoje, iteração e redefinição constantes são exigidas de todos os setores. Resta saber quando os governos conseguirão entrar no ritmo.

2. Mark Zuckerberg liderará.

Aos 31 anos, o inventor do Facebook ainda é subestimado, mas, para a revista, ele já se tornou um líder sem precedentes – e continua focado em aprender. Essa característica, ao lado do fato de controlar uma rede de US\$ 30 bilhões ainda em expansão, garante seu protagonismo na economia e na cultura nos próximos anos.

3. Malala construirá.

O que fazer depois de ganhar um Prêmio Nobel da Paz ainda adolescente? Malala Yousafzai está respondendo a essa per-

gunta não só chamando a atenção para as necessidades educacionais das meninas no mundo em desenvolvimento, mas também criando programas reais que terão impacto tangível. Ela representa uma parcela da população com talento incrível que começa a surgir de cantos obscuros do planeta e que vai redefinir nosso mundo.

4. Elon Musk será inspiração.

Não importa se ele é o Tony Stark da vida real ou se seus negócios realmente serão um sucesso. O que interessa são suas ideias e seu exemplo, uma força catalisadora para o progresso em um dos problemas mais perversos do momento: a mudança climática.

5. A tecnologia melhorará a vida humana.

Pelas lentes da história – e não da ficção científica –, os avanços tecnológicos melhoraram a vida das pessoas. Não estamos esquecendo as crueldades que já cometemos em nome do progresso e também não esperamos o fim de tragédias naturais, doenças ou terrorismo. No entanto, apesar das ameaças, a expectativa de vida só aumentou ao longo dos séculos. Esse avanço continuará.

6. Ferramentas digitais darão asas à oportunidade.

A desigualdade continua nos Estados Unidos e em todo o mundo e as barreiras digitais sempre serviram para aumentar as diferenças. Porém a penetração cada vez maior do celular tem o potencial de mudar essa dinâmica, dando acesso a ferramentas educacionais que vão transformar as oportunidades nos países em desenvolvimento.

7. A democracia será digital.

Apesar de todas as restrições, o processo de votação logo será digital, assim como as pesquisas de opinião já o são, e os candidatos terão de dominar as tecnologias.

8. A diversidade se aprofundará.

Homens brancos continuam a predominar no poder, mas, conforme a população se torna mais heterogênea, isso tende a mudar. Uma liderança mais diversificada também será mais bem-sucedida, já que os problemas estão cada vez mais complexos, porém abordagens e experiências diferentes permitem enfrentá-los melhor.

9. A missão superará o dinheiro.

Os economistas sempre enfatizaram o poder dos incentivos financeiros e das métricas.



TRABALHO É PESSOAL, COMPUTAÇÃO É SOCIAL E CONHECIMENTO É PODER

No entanto, estudos do mundo real mostraram que ter um propósito associado ao trabalho rende melhor desempenho.

10. O DNA será incontrolável.

A decodificação do genoma humano disparou uma onda de tratamentos e abordagens, mas o impacto dos dados genéticos ainda está na infância.

11. A formação médica será reinventada.

A expansão dos conhecimentos em medicina vai muito além da capacidade dos médicos de reter toda a informação. Por isso, a formação médica baseada na experiência prática de plantões será substituída pela capacidade de interpretação de dados e por uma atenção melhor ao paciente.

12. A empatia humana será essencial.

Ouvir e reagir com mais sensibilidade será uma exigência do futuro. Na verdade, o aprendizado pelas máquinas e a inteligência artificial se insinuam com mais profundidade na indústria e nos locais de trabalho, mas a comunicação humana jamais será superada.

13. O empreendedorismo não será para todos.

Hoje, todo mundo está atrás daquela grande sacada, com os governos exaltando as startups e um número cada vez maior de jovens querendo ser seu próprio chefe. Porém empreendedoris-

mo exige trabalho duro, assumir riscos e ter estômago de aço para enfrentar a frustração. Nem todos são talhados para isso.

14. As bolhas explodirão.

Existem bolhas, nem todas as startups bilionárias valem tanto e alguns investidores vão se dar mal. Falar em bolhas ou não bolhas, portanto, é perda de tempo, porque elas sempre existiram – e sempre estouraram. O que importa é permanecer adaptável.

15. O simples se tornará mais difícil.

As tecnologias prometem tornar a vida melhor, mais barata e mais simples. A vida até pode ficar melhor e mais barata mesmo, mas será cada vez mais complicada. A publicidade é um exemplo: antes, havia anúncios para rádio, TV e mídia impressa; hoje, é possível chegar a nichos muito específicos por diversas mídias – complicou bastante.

16. A segurança das redes será cara.

Estamos todos cada vez mais vulneráveis aos ataques cibernéticos, de hackers ou fruto de nossa própria incompetência. Os custos com segurança, portanto, vão aumentar – e muito.

17. China e Índia dominarão.

Especialistas há muito preveem que os dois gigantes adormecidos despertarão para desafiar a hegemonia de Estados Unidos e Europa. Nos últimos

20 anos, o avanço nesse sentido não foi em linha reta, mas é inegável – e deve se aprofundar.

18. A comida será mais saudável.

O sucesso de empresas como Whole Foods indica que estaremos cada vez mais querendo saber o que ingerimos – e estaremos dispostos a pagar por isso.

19. O dinheiro vivo desaparecerá.

Manter um dinheirinho de emergência na carteira sempre fez sentido, mas, com os meios de pagamento ubíquos, a necessidade de dinheiro vivo será cada vez menor.

20. Seremos uma grande família no mundo.

Telefone, avião e TV já ajudam a tornar o mundo menor, e as novas tecnologias nos tornarão cada vez mais próximos. Teremos menos licença para ignorar os problemas de outras partes do mundo, o que gerará interesse em manter uma “paz em família”. Essa previsão é a que nos dá mais razão para esperança.

Tudo isso posto, o slogan adotado por nossa revista na fundação ainda vale: “Trabalho é pessoal, computação é social e conhecimento é poder”. ☺

Estes são os *highlights* do texto que Safian publicou originalmente na revista *Fast Company*, edição de dezembro 2015-janeiro 2016.



Redes sociais a favor da **INOVAÇÃO**

As empresas podem usar a mídia social para reduzir a incerteza dos consumidores quanto a seus lançamentos se souberem escolher o tipo certo de post e o melhor fluxo de mensagens; é o que mostra pesquisa qualitativa feita no Twitter, mas com conclusões aplicáveis a múltiplas redes | **por EILEEN FISCHER e REBECCA REUBER**

Um desafio fundamental que as empresas enfrentam quando inovam é o de reduzir a incerteza de seu público sobre a qualidade do novo produto ou serviço. Muitos estudos se debruçam sobre o tipo de comunicação mais adequado para atingir esse objetivo, mas faltam insights sobre o impacto potencial que as mensagens enviadas pelas mídias sociais têm sobre isso.

Com foco em uma mídia social específica, o Twitter, nós investigamos quais abordagens geram, na audiência, respostas que reforçam a qualidade de uma inovação, contribuindo para causar percepções positivas nos consumidores e outros *stakeholders* e auxiliando, assim, o crescimento da empresa.

Eileen Fischer é professora de empreendedorismo e marketing da Schulich School of Business, do Canadá, e **Rebecca Reuber** é professora de gestão estratégica da Rotman School of Management, do mesmo país.

Vale a leitura porque...

... os gestores vivem se queixando de estratégias de redes sociais que não dão o resultado esperado. ... esta pesquisa mostra a estratégia que funciona melhor para inovações. ... o estudo focou o Twitter, mas os resultados podem ser estendidos a outras redes sociais. E, embora seja menos forte do que o Facebook no Brasil, o microblog é usado por 11% dos 96 milhões de brasileiros com contas ativas em redes sociais, segundo o relatório *Digital, Social e Mobile 2015* (ante 25% do FB).

com valor agregado ou destacam o valor de um produto ou serviço existente. Por exemplo, a Book-keepCo frequentemente anunciava melhorias em suas ofertas pelo Twitter, como neste post: “Mas espere... tem mais! Book-keepCo agora atende clientes internacionais: <http://bit.ly>”.

A WebsiteCo também fez esse tipo de post toda vez que deu pistas do valor de seu trabalho de design, retuitando elogios recebidos dos clientes: “RT@Client: Seu belo design do site #Client foi apontado nesta lista: <http://bit.ly>. @WebsiteCo. Demais!”.

Coletivamente, esses posts passam a ideia de que a empresa e suas ofertas são de boa qualidade e que a organização tem uma equipe qualificada.

2. ORIENTAÇÃO AO RELACIONAMENTO

Alguns conteúdos transmitem uma orientação calorosa em relação à audiência. Nós associamos dois códigos de conteúdo a esse tema:

Abordamos uma amostra de oito empresas empreendedoras, apresentadas por pseudônimos, que identificamos por meio de um mix de contatos pessoais e da “técnica bola de neve”, pela qual um entrevistado indica outros.

Todas são *business-to-business*, participantes de setores variados, como *venture capital*, contabilidade, relações públicas e software, e com idade de 1 a 15 anos. Os níveis de digitalização de seus produtos ou serviços são desiguais – vão de baixo a alto –, mas todas usam o Twitter e algumas também recorrem a blogs, YouTube, LinkedIn e Flickr.

A fim de conferir o que funciona melhor para a inovação, nós categorizamos as empresas pesquisadas por seu conteúdo e seus fluxos comunicativos.

CONTEÚDO

Padrões que se repetiram fizeram surgir três categorias temáticas de conteúdo: qualidade, orientação ao relacionamento e singularidade.

1. QUALIDADE

Bem relevantes para ajudar a reduzir a incerteza relativa à qualidade percebida pelo público, três códigos de conteúdo mostraram-se capazes de transmitir a percepção de qualidade:

Sobre a reputação da empresa

São os posts que apresentam conquistas ou reconhecimentos da companhia. Por exemplo, a empresa que apelidamos de AppwareCo divulgou o fato de ter sido ranqueada como “pro-

missora” por um site que cobre o setor em que ela compete. A GiftwareCo, por sua vez, observou: “Uau – GiftwareCo apareceu no Globe & Mail’s Report on Business: <http://bit.ly>”.

Pesquisas têm comprovado que esse tipo de reconhecimento reduz a incerteza em relação à qualidade e pode tornar as empresas mais atraentes para públicos como investidores, clientes, fornecedores e funcionários.

Sobre a expertise da gestão

Alguns posts sugerem que os gestores de uma organização ou sua equipe têm as competências necessárias para aquele negócio, o que funciona especialmente bem.

A VenCapCo, por exemplo, postou: “VenCapCo – Blog: A crise do crédito está acabando? A crise do crédito está começando a se dissipar: <http://bit.ly>”. Esse é um típico post que sinaliza expertise e remete ao blog da empresa, no qual uma análise completa do tópico é oferecida por um gestor seu.

Posts de reputação também costumam sinalizar áreas de expertise. Por exemplo, a AppwareCo mencionou a expertise de seu fundador no comércio *mobile* e a reputação crescente da empresa entre jornalistas de negócios neste post: “Confira entrevista do CEO da @AppwareCo: <http://bit.ly>”.

Sobre o valor do produto ou serviço

Esses são os posts que anunciam um novo serviço ou produto



RVLSOFT / SHUTTERSTOCK

Reconhecimento dos stakeholders

Esses são os posts que atraem a atenção do público para novas iniciativas de alguém ligado à companhia. Por exemplo, a ConnectorCo reconheceu a obtenção de financiamento por uma empresa de sua rede: “Parabéns à ConnectorCo como parceira da EnergySavvy! RT@TechCrunch EnergySavvy levanta \$315K para o site Home Energy Smarts: <http://tcn.ch>”.

Em outros casos, esse tipo de reconhecimento simplesmente destacou as atividades dos *stakeholders* da empresa. A GiftwareCo, por exemplo, citou as práticas de contratação de uma empresa que integra uma rede profissional à qual seu fundador pertence, tuitando: “Ótimo post sobre melhores práticas de contratação da @parceldesign no blog: <http://bit.ly>”.

O reconhecimento dos *stakeholders* também pode assumir a forma de agradecimento. A WebsiteCo agradeceu a um cliente que incluiu a empresa

em uma lista de startups dignas de apoio: “@erin_bury: Obrigado por incluir #WebsiteCo em seu slide #can30 de startups canadenses para apoiar”.

Oportunidades de interação direta

Algumas empresas usam o Twitter para promover oportunidades de interação direta. A BookkeepCo, por exemplo, convidou pessoas para um evento local do qual sua equipe estava participando neste post: “Nós, da BookkeepCo, achamos que esse evento vai bombar: <http://ow.ly>. Em Toronto, na próxima terça. Venha!”.

A ConnectorCo também usou o Twitter para atrair público para seus eventos mensais ConnectUps: “Precisa dar um jeito em sua startup? Vá esta noite ao #ConnectUp&failecomstartupslocais. @DamnHeels. @WeGoWeGo. @EndloopStudios”.

Independentemente de as pessoas comparecerem aos eventos, esses posts dizem que a empresa se relaciona bem com o público externo.

SAIBA MAIS SOBRE O ESTUDO

Por que, entre todas as redes sociais, as pesquisadoras de escolas de negócios canadenses focaram o Twitter? Elas apontam dois motivos. O primeiro é quererem compreender o impacto de uma comunicação em mídias sociais que fosse radicalmente diferente de outros tipos de comunicação, e o Twitter representa um “caso extremo”, já que exige conteúdo de 140 caracteres de texto e é baseado principalmente em narrativas formais (texto) e não em ações simbólicas (imagens).

O segundo motivo é que um número crescente de empreendedores está usando o Twitter para se comunicar com seus públicos nos Estados Unidos – mais de 50% das empresas do ranking de empreendedores *Inc. 100* dos EUA usam a rede social e algumas pesquisas indicam que esse percentual chega a 72%. (No Twitter brasileiro, o recente lançamento do self-service de anúncios para pequenos e médios empreendedores aponta a existência de um potencial similar.)



NÃO ADIANTA SÓ FOCAR POSTS QUE REFORÇAM A SINGULARIDADE DA EMPRESA, DIFERENCIANDO-A DOS RIVAIS

3. SINGULARIDADE

A terceira categoria de conteúdo que favorece a reputação de uma inovação diz respeito ao que diferencia a empresa da concorrência. Três tipos de conteúdo podem transmitir singularidade, pelo que vimos:

Atributos únicos

Esses posts indicam o que há de único em uma oferta. Por exemplo, a BookkeepCo mostrou que dava atenção individualizada aos clientes tuitando: “Quando foi a última vez que você fez algo surpreendente para um cliente ou amigo? O mundo precisa mais disso: <http://ow.ly>”. O link é para o post de um blog sobre um ato gentil de um amigo para outro.

Valor

Tais posts contribuem para criar uma percepção de singularidade da empresa ao refletir seus valores. Por exemplo, a PublicityCo tuitou muitas vezes sobre as causas humanitárias que apoia.

Indicadores culturais

Expor a cultura interna da empresa também funciona nas mídias sociais, retratando seu lado leve, como no seguinte post da BookkeepCo: “@ashok, um de nossos colaboradores, é um homem de muitos talentos. Apresentando ‘Beer’O’Clock com Ashok’: <http://bit.ly>”.

Em outros casos, os posts podem passar a sensação de que os funcionários são unidos. Durante os Jogos Olímpicos de Inverno de 2010, um membro da equipe da PublicityCo carregou a tocha por um trecho do percurso oficial, e a empresa fez uma série de posts a respeito.

FAÇA A LIÇÃO DE CASA

Enviar a mensagem que gera maior impacto é muito importante, mas é preciso que as empresas tenham cumprido uma etapa anterior: muitas abrem contas corporativas em redes como Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter e as abandonam, esquecendo que a atualização e a geração de conteúdo devem ser frequentes para manter os clientes informados de tudo o que acontece. Várias organizações ainda criam conteúdos desinteressantes para o leitor. Na internet em geral, há muitos passos básicos que empresas não tomam e que poderiam aumentar significativamente sua exposição. Melhore o posicionamento de sua empresa na web com medidas simples:

1. Destacar-se nos resultados de

busca. Use mais aquelas palavras que todos procuram, especialmente seu público-alvo.

O Google disponibiliza as palavras-chave mais e menos procuradas de cada assunto.

2. Fazer títulos ligados às palavras-chave.

Outra forma de melhorar o posicionamento no Google é construir os títulos com base nas palavras-chave estudadas. Títulos concisos, com no máximo 65 caracteres, são mais facilmente identificados.

3. Usar domínio e metadescrição.

Obter domínios com as palavras-chave é importante. Você deve alterar seu endereço colocando com clareza as atividades da empresa no URL, o que vai facilitar a busca orgânica.

4. Colocar links em páginas similares.

Se tiver links em páginas que possuem conteúdos relacionados com o seu, o visitante passará mais tempo em sua página, o que a fará aparecer mais nas buscas, pelo método SEO.

5. Usar imagens.

Poucas pessoas entendem que boas imagens podem ser uma ótima técnica de SEO, mas é preciso incluir as palavras-chave nas legendas e nos nomes de arquivos das imagens usadas.



por **JULIA SOUSA**, diretora de desenvolvimento de negócios na América Latina da Status Labs, empresa global sediada em Nova York, especializada em gerenciamento de reputação online e marketing digital.



A EMOÇÃO NOS POSTS CONTRIBUI PARA UMA PERCEPÇÃO POSITIVA

Um de nossos principais achados foi que a emoção, em posts, contribui para uma percepção geral positiva da empresa. Em alguns casos, os posts transmitem afeto pela escolha das palavras, como certos adjetivos.

Por exemplo, a GiftwareCo tuitou sobre uma nova ferramenta do Google útil para usuários do Twitter: “É boa demais – Google Follow Finder para Twitter: <http://followfinder.google-labs.com>. Via @ev, @ebloch”.

A pontuação (especialmente pontos de exclamação) e os emoticons também ajudam a transmitir emoção positiva.

FLUXOS COMUNICATIVOS

Comparamos os posts das oito empresas em relação a três aspectos:

1. em que medida o conteúdo de seus posts refletiu os três temas com os quais as identificamos;
2. em que medida transmitiram afeto positivo; e
3. o volume de posts enviados.

Na análise, emergiram quatro tipos de fluxos comunicativos, nem sempre transmitidos de maneira consciente pela empresa:

Fluxo esparsos

É caracterizado por um volume de posts muito baixo quando comparado ao de outras organizações. É o caso da VideoCo: apesar das intenções declaradas pelo proprietário de usar o Twitter para ajudar seu negócio a crescer, a empresa fez só um post em que mencionava seu nome ao longo dos cinco meses analisados, tendo poucas oportunidades de destacar qualidade, capacidade relacional ou diferencial.

Fluxo focado na singularidade

Os posts com conteúdo que sinaliza singularidade são em número desproporcionalmente elevado em relação às outras duas categorias. As empresas com esse tipo de fluxo tendem também a ter alta proporção de posts voltados para a emoção positiva.

Fluxo focado na qualidade

Nesse caso, o número de posts com conteúdo sobre a qualidade do produto ou serviço é mais alto que o daqueles relativos a orientação ao relacionamento ou singularidade. Em nossa amostra, as empresas que apresentaram esse tipo de fluxo também fizeram poucos posts.

Fluxo multidimensional

É caracterizado por uma alta proporção de posts sinalizando qualidade, orientação ao relacionamento e singularidade e uma proporção relativamente alta transmitindo emoção positiva. Em nossa amostra, as empresas que apresentaram esse tipo de fluxo também fizeram um elevado volume de posts.

O QUE É MELHOR?

Nossos resultados sugerem que o público realmente reage de maneira distinta a diferentes tipos de abordagens de mídias sociais para a inovação.

Organizações com um fluxo comunicativo multidimensional atraem os níveis mais altos de respostas dos consumidores atestando sua qualidade. Já os fluxos focados na qualidade e na singularidade não obtêm muitos testemunhos de consumidores sobre a qualidade da inovação.

Vale notar ainda que um alto volume de posts mostra-se importante na estratégia de mídia social para uma inovação.

hsm management

© Rotman Management Magazine
 Editado com autorização da Rotman School of Management, da University of Toronto. Todos os direitos reservados.

Você aplica quando...

- ...faz um diagnóstico de como são seus posts hoje em relação a categorias de conteúdo e a fluxos comunicativos.
- ...privilegia fluxos comunicativos que combinem três tipos de conteúdo – sobre qualidade, orientado ao relacionamento e que mostra singularidade.
- ...providencia para que o volume de posts seja alto e a postagem, frequente.



AUTORA CONVIDADA:

Vanilda Grando

é diretora de negócios da Kodak Alaris para a América Latina e ex-executiva da Kodak.

A KODAK ALARIS VAI BEM, OBRIGADA

Depois da concordata da Kodak, os investidores que assumiram as dívidas fizeram um *spin-off* da divisão de scanners e inteligência na captura de imagens e vêm reinventando a marca

Qual é a relação entre Kodak Alaris e Kodak? Essa é a pergunta que os executivos de grandes corporações me fazem sempre que conhecem nossa marca de soluções de scanners e inteligência na captura de imagens corporativas. Fico feliz: falar do nascimento da Kodak Alaris me é uma tarefa prazerosa, pois atuei como responsável pelas vendas da unidade de negócios de *document imaging* na Kodak, onde ela começou a nascer, e também na divisão Kodak Alaris, que surgiu em 2013 impulsionada pela necessidade de captura do documento corporativo e gestão do tráfego da informação.

Na época, várias empresas buscavam inovação, e desenvolvemos, entre outras coisas, soluções que digitalizam cerca de 400 imagens por minuto e que reconstróem imagens mesmo quando os documentos es-

tão bem danificados, além de fazer softwares integrados que, no ato da digitalização, enviam automaticamente a informação para avaliação de um órgão. Essa estrutura de digitalização inteligente logo se consagrou como a mais lucrativa da empresa.

Em 2012, a Kodak passou por uma reestruturação e pediu concordata, processo que levou cerca de um ano e meio. As negociações foram assumidas pelo fundo de pensão KPP, do Reino Unido, e a divisão de scanners e softwares para captura de imagens foi identificada como de grande potencial pelos novos executivos, especialmente ao conhecerem o universo de tecnologia criado em torno do negócio, na China. Visionários, eles decidiram pela continuidade das atividades em uma nova marca: a Kodak Alaris.

O desafio foi reinventar uma marca que, infelizmente, estava

desgastada, apesar de sua herança associada à inovação. A decisão do fundo KPP foi priorizar o investimento em inovação: a Kodak Alaris investe hoje cerca de 11% de seu faturamento total em pesquisas, desenvolvimento e engenharia de novos produtos.

Deu certo. A demanda corporativa por compartilhamento de imagens e dados para a aprovação e conclusão de processos aumentou exponencialmente e nossos equipamentos tiveram saída considerável graças a suas funcionalidades que fugiam das ofertas tradicionais no mercado.

Em apenas três anos, nós nos tornamos líderes na América Latina, inclusive no Brasil, onde temos mais de 50% de *market share* de scanners. Hoje estamos presentes na América Latina, nos Estados Unidos, na Ásia e na Europa e registramos faturamento anual de cerca de US\$ 1,2 bilhão.

Como serão os próximos cinco anos? Adianto que vamos fortalecer a marca Kodak Alaris como provedora número um de soluções para o mercado documental e investir em novas ofertas. ☺

“EM TRÊS ANOS DE EXISTÊNCIA, A KODAK ALARIS TORNOU-SE LÍDER EM SCANNERS E SOFTWARES CORPORATIVOS, COM MAIS DE 50% DE MARKET SHARE DE SCANNERS NO BRASIL

Agende os eventos deste ano:

abril

Master Class – Family Business, com John Davis
Dia 8

maio

Fórum HSM de Liderança e Alta Performance, com
Facundo Guerra, Raj Sisodia, Robert Safian e Salim
Ismail, entre outros
Dias 17 e 18

junho

Master Class – Finanças, com Aswath Damodaran
Dias 13 e 14

agosto

Master Class – Negociação, com William Ury
Dia 1º

setembro

Master Class – Vendas, com Neil Rackham
Dia 19

novembro

HSM ExpoManagement 2016, com Claudio
Galeazzi, Jim Collins, Marcio Fernandes, Oliver
Stone, Rebecca Henderson, Roger Martin, Ronald
Heifetz, Steve Wozniak, Tom Friedman, Tim
Leberecht e Tom Peters, entre outros
Dias 7, 8 e 9

INFORMAÇÕES:

 hsm.com.br  **(11) 4689-6666**

OBS.: A maioria dos programas é realizada
em São Paulo; quando não o é, há indicação de local.

Organizações citadas nesta edição ▼

Aardvark, 30
Accenture, 25
Adobe, 41
Airbnb, 36
Algar, 11
Allianz, 76
Amazon, 75, 76
Amgen, 76
Apple, 26, 74, 75, 76,
83, 84, 86, 87
AXA, 76
Bank of America, 26
BASF, 76
Bayer, 76
BB e Mapfre, 36
Bill and Melinda Gates
Foundation, 26
Biogen, 76
BMW, 76
Boston Consulting Group
(BCG), 74-81
BT Group, 76
CalPERS, 13
Carlton-Ritz, 26
CESAR, 31
Cisco Systems, 75, 76
Clinton Foundation, 26
Coca-Cola, 42, 69
Cubo, 45, 46-8
Daimler, 76
Deloitte, 25
Deutsch Bank, 26
Doblin, 25
Dow Chemical, 76
Dropbox, 30
DuPont, 76
Easy Taxi, 50
eBay, 64
Ernst & Young, 10-1
Facebook, 11, 76, 83, 91, 93
Faceshift, 86
Fast Retailing, 76
Fhinc, 48
Fiat Brasil, 26
Fidelity Investments, 76
Fjord, 25
Flickr, 91
focus@will, 72
Fundação Telefônica –
Brasil, 26
General Electric (GE), 26,
29, 30, 75, 76, 79
Gilead Sciences, 74, 76, 81
Google, 26, 29, 30, 48, 74,
76, 79, 83, 85, 87, 93, 94
Green Mountain Power, 65
Hewlett-Packard, 75, 76
Hitachi, 76
Hospital Albert Einstein, 26
HSBC, 41
Huawei, 76
IBM, 25, 26, 75, 76
Ideo, 25
iFood, 50
Infosys, 25
Instagram, 93
Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa
(IBGC), 11
Itaú Unibanco, 26, 44, 45, 47
Já Entendi, 48
Johnson & Johnson, 76
JPMorgan Chase, 76
Kaiser Permanente, 26
Kickstarter, 83
Kodak, 44, 96
Kodak Alaris, 96
KPP, 96
Lenovo, 76
LG Electronics, 30
LinkedIn, 91, 93
Lufthansa, 87
Lunar, 25
Magic Johnson Enterprises, 12
Magic Johnson Foundation, 12
Marcopolo, 11
Marriott International, 76
Marvel, 41
MasterCard, 76
Mayo Clinic, 26
McDonald's, 11
McKinsey, 25
Medtronic, 76
Microsoft, 74, 76, 81, 83, 85
Natura, 44, 45, 46, 48
NEC, 76
Nestlé, 11
Net, 50
Netflix, 50, 76
Netscape, 88
Nike, 75, 76
NuBank, 36
Oculus, 83, 85
P&G, 26, 71
Panasonic, 61-2, 65
PayPal, 64
Pfizer, 76
Pharmasset, 81
Pinterest, 29
Randon, 11
RBS, 36
Red Bull, 41, 72
Redpoint e.Ventures, 45, 47
Renault, 76
Renner, 11
Roche, 76
Salesforce.com, 76
Samsung, 74, 76, 83, 84,
85, 87
SAP, 26
Siemens, 76
SoftBank, 76
SolarCity, 59, 60, 64
Sony, 75, 83
SpaceX, 64
Spoleto, 40
Starbucks, 13, 72
Tata Motors, 76
Tecnis, 44, 45, 46
Telefônica Vivo, 44, 47
Tencent, 76
Tesla Motors, 58-65, 76, 80
3M, 11, 76, 79
3M Brasil, 26, 27
TGI's Friday, 13
The Plot, 39, 41
ThyssenKrupp, 11
Todeschini, 11
Toyota, 74, 76
Twitter, 29, 90-4
Unilever, 30
Valve, 85
Visa, 76
Volkswagen, 76
Walt Disney Company, 76
Wayra Brasil, 47
Whole Foods, 89
Wikipedia, 71
Yahoo!, 76
YouTube, 91

EXPEDIENTE

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**
Chief Knowledge Advisor: **José Salibi Neto** • Coordenador de publishing: **Alexandre Braga**

CASA EDUCAÇÃO

Diretor de conteúdo: **André Castro**, andre.castro@revistahsm.com.br: (11) 3097-8463
Publicidade: **Anderson Cardoso**, anderson.cardoso@revistahsm.com.br: (11) 9 4735-9439
Assinaturas: **Cris Albuquerque**, cris.albuquerque@revistahsm.com.br: (11) 3097-8463

revistahsm.com.br
Para assinar: (11) 3039-5666, assine@revistahsm.com.br
Serviço ao assinante: atendimento@revistahsm.com.br

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**, adriana.sallesgomes@revistahsm.com.br
Colaboradores desta edição: **Alexandra Delfino de Sousa**, **Fernando Moreira Leal**, **Heinar Maracy**,
Lizandra Magon de Almeida, **Maurício Angelo**, **Sandra Regina da Silva**, **Ticiane Werneck**
Design: **Carlos Borges Jr.** e **Érica Menin** Revisão: **Marcia T. Courtouké Menin**

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8869,
editada pela Casa Educação Soluções Educacionais Ltda. Rua Paulistânia, 551 – Vila Madalena – São
Paulo – SP – 05440-001 Distribuição em bancas: **DINAP S/A**, Distribuidora Nacional de Publicações.
O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

Capa: arte de Adriana Campos/Doroteia Design inspirada em peça de protótipo de óculos de
realidade virtual do PS4 da Sony.

A HSM Educação Executiva é uma empresa do grupo



Como assinante desta publicação, você poderá receber malas
diretas e comunicações online da HSM ou de empresas parceiras,
com ofertas de produtos e serviços adequados a seu perfil. Caso
prefira não recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar em contato
pelo telefone (11) 4689-6699 ou pelo e-mail assina@hsm.com.br.





AUTOR CONVIDADO:

Luis Augusto Lobão Mendes

é diretor do projeto HSM Performance, da HSM Educação Executiva, e professor das áreas de planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional.

EXPLORE OS RECURSOS SUBUTILIZADOS PARA CRESCER

Três desses recursos constituem a oportunidade mais próxima e menos custosa para as organizações aumentarem sua receita

Você só tem visto diminuir a chance de crescer? Fica dividido entre iniciar um novo negócio e manter o foco no *core business*? Percebe a necessidade de redefinir um modelo de negócio até agora bem-sucedido por conta de mudanças setoriais?

Sejam quais forem suas respostas, saiba que essas perguntas não são só suas, mas da maioria dos gestores – crescer não anda nada fácil. No entanto, posso fazer duas afirmações com segurança: (1) o abandono prematuro do *core business* em busca de mercados mais promissores é um dos principais motivos para o fracasso do projeto de crescimento e (2) o caminho mais fácil e menos custoso para uma organização, qualquer que seja seu projeto de crescimento, é identificar e explorar ao máximo os recursos subutilizados.

O que é um recurso subutilizado? É algo invisível, negligenciado, esquecido que você possui, mas cujo valor potencial pleno ainda não percebeu. Quanto mais complexa, maior ou mais bem estabelecida uma organização, maior a probabili-

dade de possuir vários recursos subutilizados.

Chamo a atenção para os três tipos principais de recursos subutilizados. O primeiro é a base de clientes existentes. Redefinir o relacionamento com seus clientes pode ser uma das maiores fontes de obtenção de vantagem competitiva e de crescimento. As empresas conhecem seus clientes cada vez menos, em tempos de contatos virtuais. Como a capacidade de captar novas oportunidades com eles diminui, elas lhes oferecem novas soluções prontas que talvez não lhes interessem.

O segundo recurso inexplorado deve ser procurado nas plataformas de negócios, em três elementos-chave: (1) adjacências (novas geografias, novos canais de distribuição, novos segmentos) que haviam sido utilizadas no passado, mas ficaram adormecidas; (2) serviços e atividades de suporte para o *core business* (conveniência, atendimento personalizado ou mesmo um

sistema de informação exclusivo); (3) produtos órfãos (linhas ou famílias de produtos esquecidas no portfólio, sufocadas pelos produtos mais populares).

As competências são o terceiro, e mais escondido, dos recursos subutilizados; explorá-las é essencial para a renovação estratégica de muitos negócios. Competência é a habilidade de realizar uma tarefa altamente especializada. Identifique quais são as competências ultradiferenciadas e essenciais à criação de valor para seu cliente e combine-as com a aquisição de novas habilidades; assim, você pode mudar o que entrega a seus clientes e como faz a entrega.

Sim, muitas empresas têm a maioria das cartas vencedoras nas mãos e não sabem disso. Ou priorizam aumento da rentabilidade em vez do da receita, esquecendo que esta é o principal motor do desempenho corporativo no longo prazo, além de ser um indicador dificilmente manipulável. ◻

“ORGANIZAÇÕES MADURAS, MAIORES E MAIS COMPLEXAS TÊM MAIS RECURSOS OCULTOS