

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

**hsm**  
management

EDIÇÃO ESPECIAL

A EMPRESA COMO  
PLATAFORMA DE  
NEGÓCIOS

EXCLUSIVO GPTW:  
AS MELHORES  
EMPREGADORAS  
DA AMÉRICA  
LATINA EM 2016

**15**

**CAMINHOS  
PARA AUMENTAR A  
PRODUTIVIDADE**

O autor do best-seller *Dobre Seus Lucros*, Bob Fifer, e outros especialistas ensinam como sua organização pode fazer muito mais (e melhor) com menos

hsm



AIRBNB, DEPOIS DE PARIS • TINDER MAIS AMBICIOSO • O FIM DO TRABALHO

# Qual é o tamanho de sua empresa?

Nós enxergamos a sua verdadeira grandeza.

**Conheça o Alterdata ERP Bimer.**

Sofisticação das Grandes Empresas com  
Investimento das pequenas e médias.



[www.alterdata.com.br](http://www.alterdata.com.br)

Assista aqui  
nosso comercial.



**GERA GRANDES RESULTADOS  
NO CURTO PRAZO.**

**COMPROMETIDO COM  
O LONGO PRAZO EM SUAS  
PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE  
E GESTÃO DE PESSOAS.**

**VAMOS ENCONTRAR OS OUTROS  
29 CEOs COM ESSE PERFIL NO BRASIL?**

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA  
**hsm**  
management

Talvez você seja um dos 30 melhores CEOs do Brasil. Vamos encontrá-lo com a metodologia Serasa Experian e Great Place to Work. E aí você receberá o novo prêmio da revista HSM Management. **O prêmio para o novo modelo do gestor brasileiro. Em setembro.**



**50** **Por que o Tinder é um negócio tão promissor**  
Após retiro forçado, o fundador, Sean Rad, volta ao comando da rede de namoro. Ele planeja construir o futuro alavancando sua capacidade de converter encontros virtuais em reais.

**62** **As melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2016**  
A habilidade de comunicação, em amplo espectro, está distinguindo as boas empregadoras das demais, assim como a proximidade entre líderes e liderados.

**86** **A causa que inspira o Airbnb a crescer**  
O ataque terrorista de novembro em Paris aconteceu no mesmo dia do evento do Airbnb para anfitriões do mundo todo, abalando simbólica e concretamente a causa que move a empresa – a redução das distâncias culturais. Mas o CEO Brian Chesky não desistiu de sua ousada estratégia de crescimento.

**56** **O que a Amazon quer com o varejo físico**  
Será que a livraria aberta em Seattle é o laboratório da empresa para lançar uma nova geração de lojas apoiadas no *data analytics*?



**74** **Empresas como plataformas de negócios**  
Já começaram a desenhar as organizações vencedoras de amanhã: serão as que escolherem se expandir com o foco nos clientes e com líderes conectores.



## DIRETO AO PONTO

**8** | Contagem regressiva com Michael Watkins • **10** | A empresa deve ajudar seus líderes a dormir bem • **12** | Um novo documento garante transparência nas decisões do *board* • **14** | Impressão 3D dará impulso à economia circular



## 18 DOSSIÊ ESPECIAL: PRODUTIVIDADE - COMO FAZER MUITO MAIS (E MELHOR) COM MENOS

OS GESTORES SÃO CORRESPONSÁVEIS PELA BAIXA PRODUTIVIDADE BRASILEIRA, MAS TÊM A CHANCE DE SE REDIMIR, TORNANDO SUAS EMPRESAS MAIS EFICIENTES; SEGUNDO BOB FIFER, AUTOR DO BEST-SELLER *DOBRE SEUS LUCROS*, A ATUAL CRISE FACILITA A MUDANÇA. ESTE DOSSIÊ DE ESPECIALISTAS AJUDA A COMEÇAR JÁ.



**90 Ingrese na era do blockchain/bitcoin**  
Com a tecnologia blockchain, não apenas o sistema bancário será virado do avesso; entraremos na era dos contratos inteligentes – e das empresas autônomas.

**98 Um mundo sem trabalho**  
Durante séculos, especialistas predisseram que máquinas tomariam o lugar dos trabalhadores. Esse momento pode estar finalmente chegando. Vale a pena pensar sobre três cenários de futuro e a potencial reinvenção dos papéis institucionais.

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**

### COLONISTAS CONVIDADOS

60 | Estratégia e execução: Romulo Pinheiro • 84 | Liderança e pessoas: Luís Giolo • 94 | Inovação: Tiago Mattos  
96 | Empreendedorismo: Facundo Guerra • 108 | Marketing e vendas: Valdeci Verdelho • 114 | HSM: Guilherme Soárez

# 15 xícaras de café e a produtividade



**Guilherme Soárez**  
CEO da HSM  
Educação Executiva

**E**m maio de 2015, um artigo do jornal *The New York Times* teve repercussão impressionante. Nele, o professor Aaron Carroll, da escola de medicina da Indiana University, encorajava as pessoas a aumentar seu consumo de café de três para cinco copos diários, pelos benefícios da bebida à saúde humana – contra câncer, contra mal de Alzheimer, contra problemas cardíacos. (Nos EUA, o café vem em copo, porém, como é bem mais fraco, a recomendação seria de cinco xícaras também para nós.) A real explicação para o sucesso do texto? Carroll foi uma autoridade que endossou um hábito cultivado desde o século 19: tomar café para aumentar a produtividade no trabalho. Segundo especialistas diversos, o café deixa as pessoas em maior estado de prontidão, mais criativas e mais aptas a aprender rapidamente – portanto, mais produtivas.

No universo da gestão de negócios, a pergunta que nos fazemos é se existem soluções tão poderosas como o café para aumentar a produtividade de organizações inteiras e ainda torná-las mais saudáveis. Um dos grandes nomes dessa área, Bob Fifer, autor do best-seller *Dobre Seus Lucros*, entrevistado com exclusividade por nós nesta revista, garante que sim. E, em nosso Dossiê sobre produtividade, especialistas das maiores consultorias mundiais e de escolas de negócios como o Inspere concordam com ele.

Só que, no caso das empresas, a receita da produtividade talvez sejam 15 xícaras de café por dia, servidas de quatro bules – o da eficiência organizacional, o da eficiência operacional, o da eficiência comercial e o da eficiência do capital. Sabedores da importância da produtividade para o Brasil e nossas empresas,

e conscientes de que a probabilidade de conseguir implementar as soluções que a alavancam aumenta em tempos de crise, produzimos esta edição especial com um Dossiê ampliado, no qual descrevemos detalhadamente as 15 soluções para que incorporá-las seja fácil, e sustentá-las no longo prazo, ainda mais.

Não é só isso, contudo, que torna especial a presente edição: trazemos uma reportagem de leitura obrigatória sobre o futuro. Com base no que acontece em uma cidade dos Estados Unidos onde a inexistência de trabalho virou a regra, desenham-se três cenários (que possivelmente vão sobrepor-se) para um mundo em que as máquinas substituirão a maior parte da mão de obra humana. Trata-se de um assunto muitas vezes abstrato, mas indicadores diversos comprovam que esse futuro está em curso, ainda que lentamente, e o debate do Fórum Econômico Mundial de janeiro deixou isso cristalino.

Curiosamente, publicamos na mesma edição o estudo *Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina 2016*, do Great Place to Work. Empresas com excelência em gestão de pessoas são um alento e um contraponto fundamental. Aliás, sinto orgulho em dizer que a Unimonte, empresa-irmã da HSM controlada pelo grupo Ânima, aparece entre as cem campeãs.

Outro conteúdo que faz esta revista única é o utilíssimo artigo do cofundador da HSM José Salibi Neto, sobre a nova visão das empresas como plataformas de negócios. Traduz bem o foco de **HSM Management** na gestão a um só tempo avançada e prática. Por fim, os textos sobre a revolução do *blockchain/bitcoin* (não é o que você pensa), o Airbnb, o Tinder e a Samarco não podem faltar em minhas sugestões de leitura. Com café. ☉

7 e 8 JUN

Expo Center Norte  
São Paulo

# lean summit<sup>®</sup> 2016

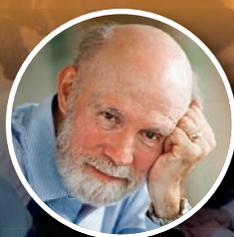
Colocando em prática o Lean Transformation Framework

## O maior evento sobre gestão LEAN do Brasil



**Michael Hoseus**

Autor do livro *A Cultura Toyota*  
e ex-executivo de RH da Toyota



**James Womack**

Fundador do Lean Enterprise Institute  
e da Lean Global Network



**Mark Reich**

Ex-Ger. de Estratégia Corporativa Toyota  
(Japão/EUA), COO Lean Enterprise Institute

### EMPRESAS PALESTRANTES


Confira a programação em  
[lean.org.br/lean-summit-2016](http://lean.org.br/lean-summit-2016)

PATROCÍNIO



TRANSPORTADORA OFICIAL



INFORMAÇÕES

(11) 5571 0804

REALIZAÇÃO



Contagem regressiva com **MICHAEL WATKINS**

## OS PRIMEIROS

# 90 DIAS NA CRISE

Pequenas ações têm enorme impacto nesse período,  
segundo o especialista | por **TICIANA WERNECK**

### SAIBA MAIS SOBRE **MICHAEL WATKINS**

**Quem é:** Professor de liderança e mudança organizacional do IMD, da Suíça, e presidente da Genesis Advisers. Foi professor de Harvard e do Insead.

**Livros:** *Os Primeiros 90 Dias* (ed. HSM) – eleito pela *The Economist* “a bíblia do onboarding” – e *Your Next Move: The Leader’s Guide to Navigating Major Career Transitions*.

**No Brasil:** A convite da HSM Educação Executiva, o especialista fará palestra no Fórum HSM de Liderança e Alta Performance, em maio, em São Paulo.

## 5 **Muitos líderes estão mudando de lugar na crise que o Brasil vive. Como eles devem agir sob a dupla pressão: serem recém-chegados e o ambiente tenso?**

Qualquer líder está vulnerável no início de um novo emprego. Se o cenário não é dos mais favoráveis, como é o caso do Brasil, a volatilidade e o dinamismo da organização são ainda mais intensos, exigindo uma ambientação ainda mais rápida.

O que eu tenho proposto em qualquer mudança é que os recém-chegados sigam meu mapa dos primeiros 90 dias, para se equiparem com estratégias e ferramentas que lhes permitirão definir prioridades e ter resultados rápidos. A essência dos 90 dias consiste em três etapas: aprender, planejar e executar.

No caso do líder brasileiro, aprender é chave: ele tem de entender bem rápido como funciona o novo ambiente e de quais capacidades precisará para ter resultados ali; depois, trata-se de traçar um plano e ter disciplina para segui-lo.

O sucesso costuma vir para quem deixa o passado para trás e se abre a aprender tudo o que pode sobre a nova função.

## 4 **O medo de não ter desempenho à altura da expectativa ou de tropeçar é grande. Como gerenciá-lo?**

Uma estratégia crucial, especialmente para ambientes em crise, é estar antenado com o cenário político da empresa, alimentando as alianças certas.



DIVULGAÇÃO

O novo líder precisa se concentrar em construir relacionamentos com pessoas que agregarão algo a sua função, incluindo as que o chefe respeita – superiores, subordinados, gente de outras áreas.

Para identificar essas pessoas-chave, vale pedir ao chefe diretamente que faça uma lista de dez nomes com quem ele recomenda estreitar laços. Depois, é tratar de agendar encontros com elas. Essas coalizões vão ajudá-lo a mapear o espaço e avançar etapas de maneira mais ágil.

De modo geral, o novo líder deve estar alinhado com seu chefe e com os assuntos que este valoriza, correndo atrás para avançar neles. E não pode apenas reagir às situações; é importante que tome a iniciativa, negociando com o chefe, estabelecendo expectativas realistas, angariando apoio e recursos para fazer o que acreditam que precisa ser feito.

### **3 Qual é o erro mais comumente cometido pelo líder recém-chegado?**

Muitos novos líderes cometem erros ao fazer o diagnóstico da situação da empresa. Como não entendem o verdadeiro momento do negócio, acabam tomando decisões erradas sobre o plano estratégico a seguir.

Na essência, há quatro tipos de planos estratégicos possíveis para qualquer líder: *turnaround*, realinhamento, startup e crescimento sustentado. Quando o cenário é de crise, como no caso brasileiro, são mais comuns os dois primeiros, justamente os que mais exigem esforço de liderança; são necessárias decisões duras logo no início.

Outro erro comum é não estabelecer “vitórias iniciais” que o façam ganhar credibilidade logo. Quando isso acontece, é porque houve outros erros. O líder se perdeu no meio das informações novas e não identificou oportunidades promissoras para as vitórias. Ou mudou algo por mudar, para imprimir sua assinatura, alterando processos antes de entender o negócio – e, além de ficar sem a vitória, gerou um problema. Ou criou uma estrutura complexa demais para algo. Ou ficou criticando o passado e seu antecessor, em vez de pôr o foco em novos comportamentos e resultados.

### **2 Dá para construir rápido uma equipe eficiente quando a empresa vive ondas de demissões?**

Construir equipes em meio a demissões é um desafio e tanto. O medo da mudança cria um clima ruim no time que o novo líder herdou; adicionalmente, é possível que algum membro tenha desejado o cargo dele e se sinta preterido. Por isso, nos primeiros 30 ou 60 dias, é fundamental que ele entenda quem é quem ali.

Eu diria que o líder deve focar a equipe no que sabe que precisa fazer, independentemente do que estiver acontecendo na empresa. E, nos primeiros 90 dias, precisa identificar as pessoas desalinhadas e desenhar um plano para corrigir isso. Moldar o time é como consertar um avião em pleno voo: se os reparos forem ignorados, o avião não chegará ao destino.

### **1 Vamos imaginar que um líder está há anos na mesma posição, na mesma empresa. Ele pode aplicar a técnica dos primeiros 90 dias para revitalizar sua carreira?**

Com certeza. Todo líder pode fazer ciclos contínuos de “primeiros 90 dias”, estabelecendo prioridades: “Se eu estivesse iniciando neste cargo agora, o que precisaria fazer?”. Isso lhe dará um olhar fresco sobre tudo e sobre todos a seu redor e lhe permitirá desenhar um plano de acordo com as oportunidades e desafios do momento. ☺



# A empresa deve ajudar seus líderes a dormir bem

Embora muitos executivos não o admitam, noites maldormidas fazem grande diferença em seu desempenho e, conseqüentemente, prejudicam as empresas. Estudo McKinsey sugere dez medidas que podem levar a uma melhor gestão do sono, contribuindo para assegurar lideranças mais eficientes

Várias pesquisas já comprovaram que a falta de sono compromete a capacidade de fazer julgamentos apurados. Agora, começa-se a olhar para os efeitos de noites maldormidas sobre os líderes empresariais especificamente e, por tabela, sobre os resultados financeiros das organizações.

Será que as empresas deveriam passar a promover hábitos saudáveis de sono entre seus profissionais?

## **COMPORTAMENTOS AFETADOS**

É preciso entender a relação entre o sono e o desempenho da liderança. Neurocientistas já sabem que, embora outras funções cerebrais possam lidar rela-

tivamente bem com pouco sono, esse não é o caso do córtex pré-frontal, a área do cérebro que coordena a linguagem, a resolução de problemas, a comunicação, as interações sociais e o autocontrole, assim como o planejamento e a execução do que é planejado. Todas essas funções estão diretamente relacionadas com as habilidades associadas ao exercício da liderança. Isso significa que a falta de sono influi em quatro comportamentos:

**Atitude voltada para os resultados.** O foco e a atenção são fundamentais para haver essa atitude, e os cientistas descobriram que os dois são prejudicados pela falta de sono. Depois de 17 ou 19 horas acordadas, a capacidade de concen-

tração das pessoas é equivalente à de alguém que consumiu o limite legal de álcool para dirigir.

**Efetividade na resolução de problemas.** O sono é comprovadamente benéfico para diversas funções cognitivas que contribuem para a resolução de problemas, como a criatividade.

**Análise de diferentes perspectivas.** O sono tem peso relevante na capacidade de ponderar a importância de diferentes perspectivas de maneira adequada. Ao dormir bem, o líder fica mais propenso a evitar um ponto de vista estreito e os preconceitos. A ciência endossa o senso comum de que é melhor tomar uma decisão depois de uma noite de sono.

**Apoio ao trabalho dos outros.** Para ajudar as pessoas, é preciso, primeiro, compre-

dê-las. Depois de noites mal-dormidas, líderes podem interpretar negativamente qualquer reação dos colaboradores.

## 10 INICIATIVAS QUE AS EMPRESAS PODEM TOMAR

As empresas conseguiriam melhorar a qualidade do sono de seus líderes? Sim, elas têm alguns modos de fazê-lo:

**1. Treinamento.** A gestão do sono pode ser ensinada em programas como os dedicados à gestão do tempo e a habilidades de comunicação. O ensino deve fazer parte de um projeto mais amplo, que inclua outros aspectos relacionados com o bem-estar.

**2. Viagens.** As empresas podem permitir que seus profissionais usem os voos da manhã, em vez de viajarem à noite.

**3. Equipe.** Muitas organizações precisam operar 24 horas por dia, sete dias por semana, mas esse peso não deve recair sobre poucos ombros. A tecnologia da informação pode contribuir para o trabalho em equipe ampliado, além das fronteiras.

**4. Comunicação.** Videoconferências e telefonemas a partir de casa podem ampliar a jornada de trabalho. Isso deve ser mais bem planejado, com atenção aos fusos horários e à necessidade de relaxar.

**5. E-mails.** Muitas empresas já impõem limites ao trabalho de ler e responder a e-mails, e todas devem ao menos recomendar o uso moderado desse recurso.

**6. Jornada.** Já há organizações coibindo formalmente o trabalho madrugada adentro.

**7. Férias.** Devem ser obrigatórias e incluir a exigência de desconexão *mobile*.

**8. Folgas.** Estimulam-se noites de folga sem e-mails, sem celular, sem trabalho.

**9. Sala do “cochilo”.** Uma soneca de 10 a 30 minutos é capaz de melhorar o estado de alerta por 150 minutos.

**10. Tecnologia.** As empresas devem fornecer ou informar seus profissionais sobre *apps* de redução de luz no celular – esta pode inibir o sono – e outras tecnologias pró-sono. 📱

### Como o sono melhora o líder

Funções cerebrais afetadas pelo sono

Comportamentos associados à liderança de alta qualidade

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção</li> <li>• Concentração</li> </ul>	Atitude voltada para os resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Percepção</li> <li>• Reconhecimento de padrões</li> </ul>	Efetividade na solução de problemas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado e memória</li> <li>• Tomada de decisões</li> </ul>	Análise de diferentes perspectivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processamento socioemocional</li> <li>• Estabelecimento de relações</li> </ul>	Apoio ao trabalho dos outros

#### hsm management

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

# Um novo documento garante **TRANSPARÊNCIA** nas decisões do board

Como acontece na companhia de seguros holandesa Aegon, os conselhos de administração devem passar a publicar uma Declaração de Públicos Significativos e Questões Relevantes, identificando com clareza seus *stakeholders* |

por **ROBERT G. ECCLES**  
e **TIM YOUMANS**

**Robert G. Eccles** é professor de práticas gerenciais da Harvard Business School, e **Tim Youmans**, pesquisador da mesma instituição.

Muitos executivos ao redor do mundo acreditam que o conselho de administração da empresa tem como missão primordial proteger os interesses dos acionistas, que devem ser colocados acima de quaisquer outros. Essa visão, no entanto, é ideológica; raramente traduz algo que está na legislação dos diferentes países.

Como entidade com personalidade jurídica própria, uma empresa tem dois objetivos fundamentais: sobreviver e prosperar. O valor a ser gerado para o acionista não é um objetivo essencial de nenhuma organização, e sim o resultado de suas atividades.

Com isso, ainda que façam valer seus interesses no *board*, os acionistas constituem apenas um dos públicos que devem ser levados em conta nas tomadas de decisão. Os demais são os chamados *stakeholders*, ou grupos de interesse, que incluem funcionários, clientes, fornecedores e entidades da sociedade civil.

Por conta disso, sugerimos que as empresas passem a publicar anualmente um documento que intitulamos “Declaração de Públicos Significativos e Questões Relevantes”, a fim de identificar com clareza seus grupos de interesse.

O documento deve ser curto (uma página, por exemplo) e permitir que

a direção da organização torne transparente quais questões são relevantes para quais grupos e em que intervalo de tempo.

Por exemplo: se a empresa decide que o único público significativo é o dos acionistas de curto prazo, então as questões relevantes são aquelas que afetam os resultados financeiros de curto prazo. Em contrapartida, se a direção determina que o grupo importante para a organização é o formado pelos funcionários, isso tem como consequência a eventual redução de dividendos antes de se aprovarem demissões em massa.

Diante da demanda crescente pela responsabilidade social da empresa e pelo foco no desempenho não financeiro, conselhos de administração e executivos têm razões de sobra para pensar em um documento como o proposto. A companhia de seguros holandesa Aegon já faz isso, explicitando cinco questões financeiras e não financeiras e mostrando que elas afetam seus diversos grupos de interesse.

Esse tipo de declaração anual é uma forma clara e forte de a direção da empresa articular o papel da organização na sociedade, com base em sua missão primordial de cuidar da prosperidade dos negócios. ▀

GENTE  
QUE  
COOPERA  
CRESCER



Um mundo melhor  
a gente faz junto

Que mundo vamos deixar para nossos filhos?  
Se depender das novas ideias e tendências,  
um mundo melhor. Mais coletivo, conectado, solidário.  
Esse é o jeito moderno de pensar, fazer e viver.  
Que nós, no Sicredi, praticamos há 113 anos.  
Somos uma instituição financeira cooperativa  
mais humana, com uma forma mais justa  
de ter produtos financeiros como conta-corrente,  
cartão de crédito, poupança, investimento.  
Se você também acredita neste mundo cooperativo,  
venha com a gente. Venha pro Sicredi e junte-se  
a mais 3 milhões de pessoas.

# IMPRESSÃO 3D dará impulso à economia circular

A tecnologia é cada mais vista como uma oportunidade de mudar a maneira de utilizarmos e reutilizarmos

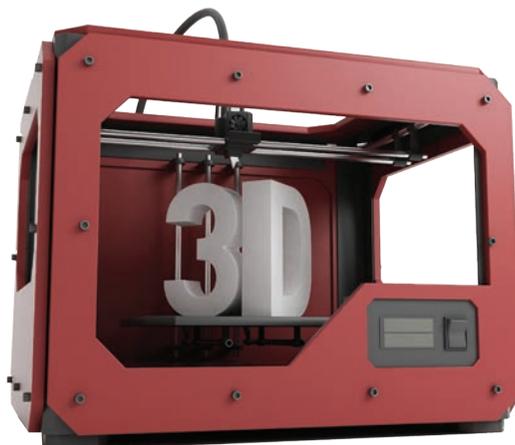
**V**ocê conhece um aplicativo cujo uso seja tão valioso que, por si só, tenha sido decisivo para disseminar determinada tecnologia? Assim foram as planilhas para disseminar os PCs e assim foram os e-mails para popularizar a internet. O mesmo deve se repetir com a economia circular; ela é o *app* matador para difundir a impressão 3D.

Esse é o raciocínio de Gregory Unruh, professor da George Mason University, da Virgínia, EUA. Ele vislumbrou um sistema de manufatura que funcione como a biosfera terrestre, com três princípios:

- O uso de um número mínimo de tipos de materiais – só com carbono, hidrogênio e oxigênio se geram 90% de cada organismo do planeta.
- A autonomia energética, ou seja, toda a energia necessária para a produção é gerada localmente e de forma renovável.
- O círculo de valor, segundo o qual produtos antigos voltam ao ciclo produtivo com uma aplicação de valor igual ou superior. É isso que permite que um coelho esteja biologicamente presente em um cacto, em um peixe ou em outro coelho.

Esses três princípios são válidos para a impressão 3D, constituindo os fundamentos da viabilidade de uma economia circular: um único polímero pode ser usado para criar uma infinidade de formas; já há uma impressora 3D que funciona com energia solar, atendendo à necessidade de autonomia energética; há também o processo integrado de reciclagem, que possibilita que um velho objeto se transforme em material bruto e seja reutilizado.

Embora nem todos os produtos possam ser fabricados com impressão 3D, é fácil imaginar um futuro em que uma parcela significativa dos bens de consumo seja resultado dessa tecnologia, promovendo a economia circular e contribuindo para acabar com o ciclo vicioso do “comprar, usar e jogar fora”.



## Também vale no Brasil

A transição da economia linear para a circular depende de condições sistêmicas e também de tecnologias com poder de ruptura, como a impressão 3D citada por Gregory Unruh. A manufatura tradicional, pautada por barreiras tarifárias e significativos deslocamentos entre produção e mercado consumidor, pode mudar radicalmente em um futuro próximo graças a isso. A tecnologia ainda precisa amadurecer, é claro, com mais velocidade, componentes de alta qualidade e maior confiabilidade, além de ser adotada em larga escala. Mas, quando olhamos para a indústria de reparos, a impressão 3D pode viabilizar estoque ilimitado, *on demand* e disponibilidade local de peças e partes, permitindo maior extensão do ciclo de vida dos produtos.

No Brasil, não há a distância entre produção e consumo como vista na Europa ou nos EUA. Portanto, a economia circular pode fomentar a geração de novos negócios e empregos se as condições sistêmicas forem criadas, unindo esforços governamentais, empresariais, acadêmicos e do terceiro setor.



por Kami Saidi,  
diretor de operações  
e sustentabilidade da  
HP Brasil.

# A vida é cheia de possibilidades

Qual curso você quer que sua vida tome?



Administração Pública

Comunicação & Design

Contabilidade

Direito

Educação Executiva

Empreendedorismo e Inovação

Gestão de Negócios

Jornalismo

Marketing

Relações Humanas



A Integra Educação desenvolve programas *In Company*, palestras, aulas personalizadas e cursos abertos que abrangem os diversos temas da contemporaneidade e do cotidiano empresarial.

Ligue

**61 3041- 9815**

ou visite a nossa página

[www.integraeducacao.com](http://www.integraeducacao.com)

Curta e siga nas mídias sociais.



**INTEGRA**  
E D U C A Ç Ã O



## 👍 VALE A LEITURA PORQUE...

... as empresas brasileiras têm um problema crônico de produtividade, que só piorou nos recentes anos de bonança econômica.

... a crise aumenta as chances de ter sucesso no combate ao problema, o que depende de aumentar a eficiência em quatro campos – organizacional, operacional, comercial e de capital.

... a baixa produtividade corporativa é o fator que mais derruba a produtividade do Brasil, na visão de alguns economistas.

# PRODUTIVIDADE: COMO FAZER MAIS (E MELHOR) COM MENOS

Desorganização, retrabalho, perda não mensurada de tempo e esforço em obter recursos são apenas os sintomas leves da baixa produtividade das empresas brasileiras. Entre os piores estão a rejeição do consumidor e os prejuízos. Segundo o consultor Bob Fifer, autor de *Dobre Seus Lucros*, a crise é uma ótima oportunidade de atacar o problema e chegar a uma solução sustentável, e os líderes precisam aproveitá-la. Neste Dossiê, além de Fifer, especialistas do Insper e das consultorias BCG, PwC, Deloitte e KPMG, entre outras, ensinam a fazer isso alavancando a eficiência organizacional, a eficiência operacional, a eficiência comercial e a eficiência de capital.

18

**"NUNCA  
DESPERDICE  
UMA BOA  
CRISE"**

28

**EFICIÊNCIA  
OPERACIONAL  
DEVE IR ALÉM DE  
CORTAR CUSTOS**

38

**EFICIÊNCIA  
DE CAPITAL  
LEVA A  
CRESCER**

22

**EFICIÊNCIA  
ORGANIZACIONAL  
COMEÇA POR  
DESBUROCRATIZAR**

32

**EFICIÊNCIA  
COMERCIAL  
FAZ AGIR EM  
TRÊS FRONTS**

42

**BOB FIFER:  
O LÍDER DEVE  
FOCAR CUSTOS  
E LUCROS**



# “NUNCA DESPERDICE UMA BOA CRISE”

O cenário econômico brasileiro deteriorou-se rapidamente, mas o modelo de crescimento das empresas já não era adequado antes; com a recessão, elas podem reaprender a crescer, agora criando valor por meio do aumento da produtividade

A palavra “produtividade” entrou no vocabulário do brasileiro nos últimos cinco anos. Entre os diversos indicadores a considerar, o mais divulgado deles, que é a produtividade do trabalho, mostra números alarmantes. Segundo o The Conference Board, em levantamento de 2013, o trabalhador brasileiro tem só 17,2% da produtividade do norte-americano e cerca de metade da do argentino e da do mexicano (na América Latina, só seríamos mais produtivos do que os vizinhos bolivianos).

Outro estudo, realizado pela Confederação Nacional da Indústria, revela que o índice de produção por hora trabalhada aumentou 6,6% no Brasil em dez anos, entre 2002 e 2012, enquanto, na Coreia do Sul, sobe em média 6,7% e, na economia madura dos EUA, 4,4% anuais.

O problema costuma ser atribuído, em coro, às deficiências da educação brasileira e ao chamado custo Brasil – o conjunto de dificuldades estruturais, tributárias e econômicas que encarece qualquer investimento no País. Mas serão esses mesmos os culpados?

## GESTÃO ANTIQUADA NAS EMPRESAS

A explicação pode ser mais complexa. Por exemplo, o economista do Insper Naércio Menezes já argumentou, em uma entrevista à revista *CEO Brasil*, que o grande nó está nas práti-

cas gerenciais atrasadas que permeiam todos os setores. “Pesquisas mostram que a gestão na indústria brasileira está entre as mais antiquadas do mundo; nossas empresas só sobrevivem porque não há concorrência internacional.”

Os próprios especialistas em gestão concordam. Em artigo publicado na **HSM Management** em 2014, a professora Carmen Migueles, da FGV-RJ, declarou que a receita de gestão brasileira é a mesma há mais de 25 anos – buscar resultado por pressão, por comando e controle, em vez de investir em inteligência de gestão. “Vemos grandes quantidades de pessoas sobrecarregadas de tarefas competindo por tempo escasso; Taylor já provou que é isso que reduz a produtividade”, escreveu. Em vez de fazerem mais com menos, nossas companhias “fazem muito menos com menos”.

Para Masao Ukon, sócio do Boston Consulting Group no Brasil, dez anos de bonança agravaram a situação, levando nossas companhias a se apoiarem em um confortável modelo de crescimento impulsionado por vendas fáceis, quando deveriam basear-se em criação de valor por meio de aumento de produtividade.

## SIMPLIFICAR É A ORDEM

Os economistas costumam apontar seis passos fundamentais para um governo aumentar a produtividade de seu país,

# A CHAVE DA DIGITALIZAÇÃO

A tecnologia e a automação têm sido bastante usadas na revisão dos formatos de interação das empresas com os clientes e na padronização de seus processos administrativos e de controle.

Porém, ao analisarmos os avanços, percebemos as empresas “digitalizadas” automatizando as funções segundo paradigmas antigos de relacionamento e execução.

Este é o momento de repensar os modelos de negócio, estabelecendo diferentes formas de se relacionar e atender a uma crescente geração “conectada” – que pratica uma nova dinâmica de avaliação, busca e aquisição de produtos e serviços.

As empresas podem criar modelos de negócio realmente digitais, aproveitando a expectativa dos clientes de viver experiências e a

disponibilidade de novas tecnologias para aumentar sua satisfação, gerar mais oportunidades de receita e reduzir custos operacionais.

Resultados desses novos modelos já são observados em uma série de casos.



por Nelson Gramacho,  
diretor da PwC  
Strategy&

e três deles têm a ver com a evolução das empresas: (1) promover maior concorrência entre elas nos mercados internos, (2) incentivá-las a ganhar mercados externos e (3) estimular sua capacidade de inovar, aproximando-as das universidades. (Outros passos incluem promover a pesquisa de modo geral, melhorar a qualidade da educação pública e investir em infraestrutura.)

Sem o direcionamento do governo, no entanto, o que as empresas podem fazer para ser mais produtivas? No Brasil, muitas têm iniciado processos de cortes de custos com demissões. Ivar Berntz, sócio da área de consultoria da Deloitte, alerta que essas “podem estar desperdiçando recursos investidos em capacitação de profissionais que farão falta no momento da retomada do crescimento”. O que ele sugere é trocar a simplória abordagem da redução de custos por uma nova perspectiva de gestão – a da simplificação.

De fato, várias metodologias do mercado recomendadas para aumentar a produtividade empresarial visam simplificar as corporações nas áreas organizacional, operacional, comercial e de capital, desde a matriz das quatro eficiências do Boston Consulting Group [veja figura na página ao lado] até o *framework* Fit for Growth, da PwC Strategy&.

As abordagens propostas neste Dossiê, segmentadas também conforme essas quatro eficiências, têm em comum, além da simplificação, uma visão de longo prazo e o foco no valor gerado. Como diz Luiz Vieira, sócio da PwC Strategy&, é necessário que as empresas entendam suas capacidades críticas e seus diferenciais competitivos por meio das contribuições que fazem à geração de valor no médio e longo

prazos. Vieira vai além: é preciso que, para isso, adotem programas de eficiência que possam “ser desenvolvidos de maneira que os ganhos obtidos nas iniciativas de curto prazo sejam reinvestidos no desenvolvimento de capacitações que reforçarão os diferenciais competitivos no longo prazo”.

## ENGAJAMENTO DA LIDERANÇA

Embora todos os entrevistados e colaboradores deste Dossiê destaquem o papel da liderança na mudança em prol da produtividade, é o norte-americano Bob Fifer que o defende com maior veemência. O autor do best-seller *Dobre Seus Lucros* – conhecido como o “livro de cabeceira” dos produtivos executivos do fundo 3G – afirma que, sem a participação ativa da liderança máxima da organização e de seus subordinados diretos, a virada simplesmente não se concretiza. “Isso explica por que empresas que focam os lucros e os custos ainda são relativamente raras, apesar de o processo de foco ser muito simples”, argumenta ele.

Envolver-se pessoalmente é um desafio e tanto para os líderes, porque, se permite lidar com algo tão sofisticado como a digitalização, uma das prioridades da busca da produtividade [veja quadro acima], também implica contato com atividades pouco charmosas. O leitor imagina executivos do alto escalão precisarem importar-se com a consolidação de atividades que tenham redundância ou sobreposição, ou ter de eliminar capacidade ociosa e desperdícios em geral? Não parece um movimento típico de quem faz microgerenciamento? Talvez pareça, porém o fato é que constitui uma iniciativa-chave para mudar a cultura da empresa.



De cima para baixo, Luiz Vieira, da PwC Strategy&, Masao Ukon, do Boston Consulting Group, e Ivar Berntz, da Deloitte

O CEO e seus *reports* também devem ser persistentes, “abraçando” processos trabalhosos e demorados, como tende a ser, por exemplo, uma transformação na forma de comprar e contratar insumos e materiais. Vieira, da PwC Strategy&, oferece uma degustação de uma longa lista do que precisa ser feito: “gerenciamento proativo dos gastos discricionários, definição clara do papel das áreas de negócios e das de compras, maior centralização (e controle) de compras estratégicas, gerenciamento e revisão da demanda interna de compras e das especificações técnicas requeridas, rediscussão da base de fornecedores etc.”.

Detalhe: não basta passar a comprar pelo menor preço; é necessário buscar o fornecedor correto e confirmar se o item em questão é necessário de fato e em qual especificação.

## BOAS NOTÍCIAS

O jogo da produtividade tem várias armadilhas, mas há boas notícias. A primeira é que não faltam medidas eficazes para deixar a empresa mais produtiva, e este Dossiê é pródigo nelas. Mais ainda, as próximas páginas orientam o leitor em sua implantação. Afinal, o mesmo reajuste de preços de 5% pode gerar um aumento de 50% no lucro ou repelir compradores – tudo depende de como for feito.

A segunda boa notícia paradoxalmente se liga à crise. Recessões tornam muito mais fáceis as mudanças e os ganhos de eficiência; a resistência diminui, as negociações fluem. A experiência de Bob Fifer na crise norte-americana de 2008 comprova isso. Como recomenda uma frase atribuída a Winston Churchill na internet (que virou um meme digital), “nunca se desperdiça uma boa crise”. ☺

## MATRIZ DE AUMENTO DE EFICIÊNCIA



Fonte: Boston Consulting Group.



**Jean Le Corre** e **Christian Orglmeister**

são sócios seniores e diretores-executivos do escritório da consultoria Boston Consulting Group em São Paulo, e **Yves Morieux**, sócio sênior e diretor-executivo do escritório de Washington.



# EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL COMEÇA POR DESBUROCRATIZAR

Executivos desperdiçam 70% de seu tempo em atividades de reporte e reuniões improdutivas, gerenciando suas equipes só 30% do tempo; a oportunidade para ganhos nessa frente é enorme | **por JEAN LE CORRE, CHRISTIAN ORGLMEISTER e YVES MORIEUX**

**O** Brasil é conhecido por sua intensa burocracia na esfera pública. Costumamos reclamar dos impactos e das restrições impostas por essa ineficiência a nossa capacidade empreendedora, como leis trabalhistas complicadas ou sistema tributário incompreensível.

Porém, se olharmos para dentro de nossas empresas, encontraremos também muita burocracia. Alguns de seus sintomas mais comuns são:

- Processos desnecessários ou mais lentos do que o habitual para produzir resultados.
- Fragmentação de responsabilidades, hierarquias densas.
- Formalidade excessiva, fazendo com que decisões de aparência simples exijam múltiplas aprovações.
- Avalanche de pedidos de informação (geralmente não coordenados).
- Clientes (internos ou externos) frustrados.
- Equipes desmotivadas, sem legítima convicção de que contribuem de fato com algo útil – o que frequentemente é interpretado por funcionários recém-contratados como um “choque de culturas”.

Se você observa alguns desses sintomas em sua organização, tenha certeza de que não é um caso isolado!

Burocracia corporativa é um fenômeno amplo, que afeta empresas do mundo inteiro. Em nossa experiência, não é raro ver executivos desperdiçarem 40% de seu tempo em atividades de reporte e outros 30% em reuniões de coordenação relativamente improdutivas. Ao final, apenas 30% do tempo está disponível para, de fato, gerenciarem suas equipes.

Seria apenas engraçado, se não fosse lamentável: o acúmulo de regras, processos, métricas e controles corporativos tem graves impactos negativos. Primeiramente (e de maneira mais visível micro e macroeconomicamente), esse acúmulo drena a produtividade. No entanto, ele também cria desengajamento, sofrimento dos funcionários e frustração dos clientes ou fornecedores (isso se você ainda tiver tempo para ouvi-los).

## COMO NASCE A BUROCRACIA

É importante reconhecer que muitos vícios burocráticos nascem de boas intenções. Uma pessoa tenta resolver questões práticas sobre “como fazer as coisas” maximizando a objetividade dos processos e minimizando os riscos associados à variação das respostas dos envolvidos e, de repente, essas regras viram uma burocracia.

## TERCEIRIZAÇÃO DO *BACK-OFFICE*

No mundo todo, aproximadamente duas em cada cinco empresas recorrem ao *outsourcing* de processos internos (*back-office*), a fim de reduzir seus custos, aumentar sua eficiência e garantir conformidades em seus processos.

Uma pesquisa publicada pela Grant Thornton em 2015, com mais de 2 mil empresários em 36 setores de atividade, revelou que, no Brasil, 49% dos empresários já terceirizaram algum processo de *back-office* em suas empresas, com destaque para a terceirização em áreas como a contábil, a financeira, a fiscal e a de folha de pagamento.

Em um cenário econômico de incerteza, em que os investimentos estão retidos e a otimização de custo é fator fundamental para sustentar o crescimento das organizações, a tendência ao *outsourcing* deve só se ampliar. O apelo é grande: experiência mostra que a economia gerada logo na fase inicial de implantação chega a 25%. Em termos de eficiência operacional, é possível uma melhoria de 15%, também nas primeiras etapas.

Um departamento contábil interno, por exemplo, tem alto custo de manutenção, pois requer investimento constante em mão de obra qualificada, tecnologia e atualização profissional da equipe. Além disso, a estrutura fica comprometida em caso de absenteísmo de profissionais da área. Também é muito suscetível a uma série de riscos, já que erros em entregas fiscais, contábeis e trabalhistas podem gerar graves complicações com os órgãos competentes.

Há dois modelos de terceirização: o de contratar serviços de *outsourcing* e o que é conhecido pela sigla BPO. O primeiro trata da completa terceirização contábil, e o segundo, apenas da automatização do processo contábil.

Com o parceiro adequado em qualquer modelo, a empresa fica mais leve, mantém-se em *compliance* com suas obrigações e pode focar a atividade-fim para voltar a crescer.



por **ANTONIEL SILVA**,  
líder da área de BPO da Grant  
Thornton Brasil.



ISTOCK.COM

Para tanto, usam-se “técnicas de gestão” tradicionalmente apoiadas em estruturas, processos, regras, métricas, *scorecards* etc.

O problema é que o mundo atual está cada vez mais complexo e requer crescente adaptação – isto é, resposta a demandas contraditórias, como *compliance versus* velocidade, escala *versus* customização, custo inicial *versus* valor ao longo do tempo e sustentabilidade.

Para integrar tais demandas e corrigir as insuficiências observadas no funcionamento cotidiano, a tentativa de criar mais regras e indicadores é enorme. E, ao fazermos isso, levamos a organização a evoluir, aos poucos, com base em suas restrições internas, e não mais em sua missão. Pronto: nascem os vários “círculos viciosos” da burocracia.

Aproliferação de regras e a fragmentação da empresa tendem a diminuir a responsabilidade dos funcionários; torna-se mais fácil esconder-se atrás de uma regra ou culpar outras “caixinhas” da organização por uma falha ou demora de processo.

Regras também reduzem o espaço de manobra e tiram o poder da hierarquia: como tomar decisões de real valor agregado se existe sempre o risco de não cumprir uma das múltiplas (e às vezes contraditórias) regras? No limite, cria-se uma situação de “dependência invertida” dos gestores em relação a suas equipes, que podem sempre invocar alguma regra ou processo para justificar suas ações (ou falta de).

Por fim, regras removem os incentivos da verdadeira cooperação entre os agentes, já que cooperar exige que olhemos além de nossos objetivos e restrições e nos coloquemos no lugar do outro para realmente ajudá-lo.

Para compensar a queda de responsabilidade e engajamento e contornar a falta de cooperação, consomem-se mais recursos (pessoas, tempo, equipamentos, estoque ou capital de giro) a fim de obter os mesmos resultados, se não piores.

Às vezes, pretende-se combater o mal por seus sintomas, com iniciativas de “mudança cultural” e motivação para reverter a produtividade baixa. Não funciona. Elas são recebidas – merecidamente – com desconfiança. É preciso atacar a causa da ineficiência organizacional: a burocracia.

## COMO ACABAR COM A BUROCRACIA?

Em nossa experiência, quatro medidas reduzem significativamente a burocracia, com efeitos visíveis em produtividade e engajamento. São transformações que exigem mudança na forma de olhar a organização e o “desaprendizado” de técnicas de gestão tradicionais:

1. É necessário entender o problema. Quais são os principais sintomas de burocracia, que penalizam a produtividade e desengajam as pessoas? Quais são suas causas nos comportamentos (emergentes das diversas partes da organização e individuais dos agentes)? É necessário entender o que as pessoas realmente fazem em seu dia a dia e quais elementos do contexto (objetivos, recursos, restrições) as levam a agir assim.
2. É necessário resgatar a missão da empresa. Como podemos focar o que realmente importa, com esforço mínimo, para de fato agregar valor? Deve-se recorrer a um pensamento “base zero”, e não apenas marginal. É preciso ancorar-se em algumas (poucas, mas importantes) metas essenciais, holísticas e ambiciosas, em dimensões como segurança e sustentabilidade, satisfação dos clientes e funcionários, valor aos acionistas.
3. É necessário aumentar o poder dos gestores, o que se faz de quatro maneiras:
  - Simplificando as estruturas, reduzindo camadas organizacionais e aumentando o nú-

# REVERTENDO O OVERMANAGEMENT

Com a ascendente demanda durante os anos de alto crescimento do Brasil, muitas empresas contrataram gestores e outros profissionais sem se preocupar muito com a forma como eles estavam organizados. Prestaram atenção insuficiente a suas estruturas de gestão, resultando em camadas redundantes e qualidade inferior de controle.

Um quadro de funcionários ideal depende da função e da presença geográfica da empresa, entre outros fatores, mas, em uma organização eficiente, o gerente típico pode ter de seis a dez subordinados – ou até mais. No entanto, em um número surpreendente de casos no Brasil, os gestores possuem menos de três funcionários subordinados a eles. Em um departamento de recursos humanos, por exemplo, a única responsabilidade de um gerente pode ser supervisionar um funcionário responsável por remuneração, enquanto outro gerente supervisiona um funcionário que processa benefícios.

Esse tipo de arranjo não só é custoso, como também prejudica a iniciativa pessoal que uma organização dinâmica requer. No atual ambiente, as empresas precisam podar a ineficiência de suas estruturas de gestão se elas pretendem alcançar ganhos sustentáveis de produtividade.

Um bom exemplo disso é de uma grande empresa brasileira de bens de consumo que aproveitou a crise para analisar sua estrutura organizacional e descobriu que, de seus 650 gestores, mais de 50% tinham quatro ou menos subordinados respondendo a eles – um nível comumente referido como *overmanagement*; mais de 90 tinham apenas um subordinado.

Vendo esse cenário, a empresa realizou uma extensa reorganização. Reduziu as camadas de gerenciamento de onze para sete e as equipes com quatro funcionários ou menos se limitaram a 23% do todo. Em resultado, os custos foram cortados e a eficiência organizacional melhorou muito.



por MASAO UKON,  
sócio do Boston Consulting Group  
(BCG) no Brasil.

mero de reportes (*span of control*) – ou seja, restaurando o papel do gestor.

- Integrando, sempre que possível, as demandas contraditórias do mercado nos níveis mais baixos da organização e removendo as restrições que elas induzem no dia a dia dos gestores.
  - Aumentando constantemente o poder das estruturas existentes (em vez de criar outras).
  - Identificando e reforçando (sem complicar a estrutura) figuras de integradores: agentes que tenham poder e interesse para fazer a cooperação acontecer, sem adicionar mais burocracia.
4. É necessário criar mecanismos de feedback, para que a autonomia reconquistada se transforme em comportamentos valiosos. Como?
- Estendendo efeitos de reciprocidade entre os agentes – criando sistemas de feedbacks imediatos que façam as pessoas cooperarem, ao perseguirem “objetivos ricos” (individuais, coletivos e mistos).
  - Desdobrando a “sombra do futuro”, expondo as pessoas já às futuras consequências de suas ações (por exemplo, por meio de reuniões de avanço, planos de carreira, remuneração ou promoções).
  - Recompensando a cooperação. Como Jorgen Vig Knudstorp, CEO da Lego, costuma dizer, “a culpa não está em fracassar; está em não ajudar ou não pedir ajuda”.
5. É necessário usar símbolos – visíveis e exemplares – no topo da organização.
- Rejeitando soluções complicadas e hierarquias excessivas, cortando sinais de burocracia.
  - Pondo ostensivamente metas primordiais como critérios-chave de decisão no topo.

- Adotando princípios de funcionamento virtuosos e conhecidos por todos no dia a dia, como a melhor condução de reuniões, a tomada de decisão e a gestão de projetos eficientes – sem deixar que esses princípios se tornem regras burocráticas. (Exemplos comuns são não convidar mais que sete pessoas para uma reunião ou não ter mais que dois responsáveis pelo mesmo projeto.)

## O “JEITINHO” BRASILEIRO

Em um ambiente de estagnação ou crise, reduzir a burocracia é uma das alavancas mais poderosas que os gestores têm para ganhar produtividade e criar valor. No Brasil, muitas empresas possuem uma cultura de controle e burocracia – em parte, espelhando seu ambiente externo (esfera pública, particularmente o sistema tributário e os reguladores); em parte, por preocupação com *compliance*.

Porém a mesma cultura brasileira também apresenta alguns traços muito favoráveis à simplificação dos processos e das organizações: flexibilidade e capacidade de ajuste, empatia e facilidade para cooperar, tolerância à ambiguidade etc. O “jeitinho” brasileiro, apesar de suas conotações negativas, pode ser uma poderosa vantagem para evitar que a crescente complexidade do ambiente externo das empresas se traduza em complicação em seu ambiente interno.

Muitos exemplos nos mostram que burocracia não é uma fatalidade: algumas companhias brasileiras operam com nível baixo de burocracia, apesar de atuarem em setores em que normas e regras são essenciais por questões de segurança. Temos outros casos de empresas multinacionais pouco burocráticas, mesmo lidando com complexas matrizes de produtos, marcas, mercados e canais. O portfólio diversificado de negócios não impede que muitos grupos familiares mantenham uma cultura pouco burocrática também, incluindo os profissionalizados.

Certamente há muito a fazer, até para melhorar o ambiente externo. Mas temos maneiras de começar essa revolução “de dentro para fora” nas empresas e aos poucos ir vencendo o monstro burocrático. ❁

# O “JEITINHO” PODE SER UMA ARMA CONTRA A BUROCRACIA



Se não me der  
mais um **doce**,  
eu me jogo no chão.

É que eu ainda não sei  
o que é **diabetes**.

A gente sabe o quanto é difícil lutar contra a obesidade infantil. É por isso que a Amil está do lado dos pais nessa batalha. Quando seu filho abrir o berreiro por mais um doce ou mais um salgadinho, resista, diga "Não"! Entre com a Amil nesta luta. E conte com todo o nosso apoio. Acesse o *site* e veja algumas dicas.

[ObesidadeInfantilNao.com.br](http://ObesidadeInfantilNao.com.br) #EuDigoNao

OBESIDADE  
INFANTIL **NÃO**

**Amil**

Uma vida de saúde para você.



**Maurício Angelo** é repórter,  
colaborador de **HSM Management**.

# EFICIÊNCIA OPERACIONAL DEVE IR ALÉM DE CORTAR CUSTOS

Cortar gastos e enxugar a folha de pagamento podem ser importantes, porém o planejamento estratégico e as ferramentas certas causam muito mais impacto | por MAURÍCIO ANGELO

**É** preciso pensar no longo prazo. Para um ganho real de eficiência operacional, essa é a regra de ouro que muitos costumam esquecer, segundo os especialistas ouvidos por **HSM Management**. André Duarte, professor e pesquisador do Insper com experiência como executivo e consultor no tema, vai além: “O foco não pode ser só em reduzir custos, porque isso não necessariamente traz ganho de produtividade no longo prazo e pode haver uma solução melhor”. Esse tipo de foco faz a empresa errar, tomando medidas muitas vezes desnecessárias.

As organizações podem aproveitar o momento para um ganho de competitividade efetivo, segundo Duarte – por exemplo, fazendo uso inteligente do “inchaço” derivado de muitos anos de fusões e aquisições. “Vale a pena sacrificar os resultados de curto prazo para ter um ganho consistente lá na frente”, diz, reforçando que gestores e acionistas devem ter isso em mente.

O que significa “ganho de competitividade efetivo”? Conforme Duarte, trata-se de construir



Acima, André Duarte, professor do Insper; abaixo, Marcelo Minharro, consultor de *lean* da Lectra



uma cultura de excelência operacional, o que envolve melhorar a qualidade do produto e atender melhor o cliente ao mesmo tempo que os processos são redesenhados, os insumos básicos são repensados e a estratégia organizacional é revisada – e fazê-lo de maneira continuada.

Para o professor do Insper, algumas empresas brasileiras já querem de fato criar essa cultura de excelência, mas têm falhado em implementá-la, sobretudo por não focarem todos os departamentos de forma isonômica. “É raríssimo ver uma empresa que dê ao marketing, ao RH e às áreas administrativas a mesma atenção que dá às produtivas”, avalia.

Uma das consequências disso é a falta de pessoas qualificadas para interpretar a enorme quantidade de dados e informações dos negócios da maneira adequada, a fim de transformá-los em boas decisões, segundo Duarte. Essa ausência de qualificação, que só aumenta o risco de a organização inteira operar com base em tentativa e erro e, portanto, de ter baixa produtividade, quase nunca é enfrentada nas empresas.

# O LEAN TEM MAIOR EFICÁCIA SE IMPLANTADO COM UM TEMPO MAIOR

## O PROBLEMA SÃO OS GESTORES

As pesquisas que Duarte tem coordenado mostram que os gestores tomadores das decisões estão na raiz da ineficiência operacional. “Em geral, os executivos sabem o que precisa ser feito, mas fazem o oposto.”

Ele continua: “Quando perguntamos o que alavanca a produtividade, eles falam em treinar os funcionários, investir nos fornecedores e conhecer melhor os clientes. Porém a verba de treinamento é uma das primeiras a serem cortadas quando há dificuldades, o investimento nos fornecedores é mínimo e o esforço para entender melhor o que o cliente quer e obter dele informações que possam ser úteis para a empresa é irrisório”.

Como isso é explicado nas pesquisas? “Quase sempre, a alta direção alega que não consegue fazer o que sabe ser necessário por falta de tempo e de recursos ou por não ter achado a melhor forma de fazê-lo”, explica o professor do Insuper. Isso se torna um círculo vicioso – baixa produtividade faz os recursos faltarem – e só pode ser rompido pelos próprios gestores.

## 7 MEDIDAS ESSENCIAIS

Aumentar a eficiência operacional requer sete medidas, como aparece nas pesquisas de Duarte:

1. Olhar para o longo prazo, não para o curto.
2. Ter indicadores de produtividade claros.
3. Fazer uma gestão baseada em evidências.
4. Cuidar da cadeia de fornecimento.
5. Cortar o excesso de projetos que não necessariamente trarão resultados.
6. Compartilhar recursos, de máquinas e funcionalidades a colaboradores e conhecimento.
7. Digitalizar e automatizar processos.

## DUAS FERRAMENTAS

Dois ferramentas gerenciais têm sido cada vez mais utilizadas para ganhos de eficiência operacional. Uma é o *lean manufacturing*, que remonta ao Japão do pós-guerra e se guia pelo princípio de “fazer mais com menos”. Outra é composta pelas metodologias ágeis inspiradas na indústria de software e considera que os indivíduos e as interações entre eles importam mais do que processos e ferramentas, priorizando por um produto no mercado em detrimento, talvez, das documentações.

A Lectra, líder mundial em soluções de software de desenho e máquinas de corte, é uma das que têm consultor de *lean* contratado no Brasil – Marcelo Minharro. O *lean* é uma fórmula tradicional para tempos de muita oferta e pouca demanda no mundo todo por promover a cultura antidesperdício, porque permite reduzir a quantidade de processos e o número de pessoas que trabalham em um produto e, assim, seu *lead time* e os preços. “Com o *lean*, descobrimos tudo o que embute desperdício no fluxo de valor da empresa e eliminamos. Estatisticamente, sabemos que metade do que fazemos não precisaria ser feito”, afirma o consultor.

O *lean* ainda tem como vantagens o fato de induzir a gestão a diagnosticar os problemas da empresa – esse ponto de partida é obrigatório; a colocação do foco no cliente, que é o maior impulsionador de competitividade; e a promoção de um olhar voltado para o longo prazo, cuja importância já foi enfatizada. “Embora possa ser usado em situações emergenciais, o *lean* tem mais eficácia se for implantado com um tempo maior; se você promove uma mudança de processos de forma atropelada, aumenta a chance de pôr tudo a perder em dois ou três meses”, explica Minharro.

Para o consultor da Lectra, no entanto, quem quiser implantar o *lean* precisa estar disposto a desafiar a cultura nacional e a hierarquia. É necessário superar o fato de o brasileiro “só querer fazer aquilo que está acostumado a fazer” e convencer o alto escalão da empresa a envolver-se. “*Lean* não se faz sentado na cadeira do escritório.”

Quanto às metodologias ágeis, elas são várias, como Extreme Programming (XP), Feature-Driven Development (FDD), RUP, OpenUP e até o método de visualização *kanban*, porém a mais usada, de longe, é o *scrum*, pelo qual os projetos são divididos em ciclos chamados *sprints* (de duas a quatro semanas), dentro dos quais um conjunto de atividades deve ser executado. Conforme o especialista norte-americano Kenneth Rubin, o *scrum* aumenta a produtividade porque define objetivos claros, trabalha com equipes autogeridas e comprometidas, melhora a comunicação e facilita a adaptação dos processos sempre que necessário. Faz também os clientes cocriarem com a empresa.

André Duarte, no entanto, faz um alerta: “As organizações adotam cada vez mais métodos ágeis para gestão de

projetos, mas muitas querem simplificar demais, jogando fora a gestão de projetos tradicional; o ideal é usar as duas”.

## REVISÃO DE FOOTPRINT

Apostar na melhoria da eficiência energética e hídrica é um bom caminho para ganhar eficiência operacional. É o que garante João Marcello Gomes Pinto, diretor da Sustentech, especializada em promover o uso mais eficaz e sustentável de água, energia e outros elementos. “Prova disso é que antes falávamos com gerentes ou coordenadores nas empresas, e hoje é o CFO ou o próprio CEO que lidera isso. A importância estratégica é outra”, afirma.

Descobrir a “pegada” que a empresa deixa no planeta ficou mais fácil, porque os softwares que mostram as necessidades de, por exemplo, uma planta industrial em termos de água, energia, sistema de ar, uso de vidro e demais elementos em cada cenário evoluíram muito, e ferramentas de simulação computacional são usadas até para modelar cenários de investimentos em bens de capital (Capex) e de despesas operacionais (Opex), auxiliando o cliente a tomar a decisão final a respeito desses gastos.

O problema é que as empresas ainda optam por ações de revisão de footprint isoladas e rápidas, indo contra o

ideal de recorrer a uma solução integrada. “No longo prazo, o trabalho sai muito mais barato e é muito mais efetivo, porque conseguimos bastante sinergia”, diz Gomes Pinto. Ele traduz em números: se cinco soluções de eficiência energética isoladas podem reduzir em 20% a 25% os custos da empresa, uma solução integrada, em que uma ação impacta a outra, representará até 50% de redução. O mesmo vale para a água.

O Brasil ainda está bastante atrasado em relação à revisão de footprint, quando comparado aos Estados Unidos e à Europa, mas a diferença começou a diminuir. O movimento é liderado pelas multinacionais instaladas aqui, que importam a mentalidade avançada de suas matrizes, e é seguido pelas empresas familiares, donas da vantagem da celeridade no processo de implementação de mudanças. “As empresas nacionais grandes é que muitas vezes mostram uma mentalidade ultrapassada, só se limitando a atender à legislação”, observa Gomes Pinto.

## CAMINHO SEM VOLTA

Embora a eficiência operacional possa ser mudada só na crise, o recado é claro: os gestores devem entendê-la como um caminho sem volta, ou só adiarão a improdutividade. ■

# UM CASO BRASILEIRO NA CHINA

É comum associarmos toda a cultura oriental a produtividade, mas a China, vista de dentro, não faz jus à fama, que é derivada do Japão. Fomos chamados a realizar um *turnaround* operacional na fábrica de uma empresa brasileira da cadeia de eletrodomésticos instalada nos arredores de Pequim e encontramos baixíssima produtividade.

Os gestores precisavam decidir se, para atender à demanda crescente, expandiriam o parque fabril ou só aumentariam a eficiência. Começamos por um diagnóstico operacional, e as limitações da mão de obra local se destacaram – anos de excesso de oferta de trabalhadores tinham feito com que métodos pró-eficiência não fossem muito usados. Em 18 meses, aumentamos a produtividade drasticamente, não automatizando (um investimento inviável naquele contexto), mas capacitando sobretudo as lideranças, inspirando-as a usar processos enxutos e confiáveis. Isso foi

acompanhado de grandes transformações: otimização de processos, mudança de estratégia de produção e *supply chain*, aumento da flexibilidade da operação e muita gestão de chão de fábrica. Ou seja, uma mudança completa, o que chamamos de *operational turnaround*, com foco na fábrica em si.

A unidade aumentou em cerca de 30% sua produtividade, com ganhos ainda maiores em indicadores de qualidade e prazo de entrega e com um claro início de mudança cultural. A consequência foi sentida rapidamente na geração de caixa. Mais entrega, menos custos e, claro, menos investimentos. Se é possível do outro lado do mundo, é possível aqui.



por **Matheus Munford**, sócio-fundador da Steinbock Consulting, consultoria focada em resultados por meio da excelência operacional.



Este texto é composto de artigos de três autores:

**Javier Rodriguez,**  
gerente da consultoria KPMG no Brasil;

**Rubens Pimentel,**  
sócio-diretor da Ynner Treinamentos; e

**Frederico Zornig**  
CEO da Quantiz Pricing Solutions.



# EFICIÊNCIA COMERCIAL FAZ AGIR EM TRÊS FRONTS

As companhias precisarão aprender a usar o marketing para vender melhor (não só vender mais), alavancar a equipe de vendas e praticar um *pricing* consistente no mercado dos produtos e serviços e treinar pessoas

“Durante os anos dourados do ciclo das commodities, as empresas brasileiras se acostumaram a vender facilmente, em uma dinâmica de apenas tomar os pedidos dos clientes em vez de, proativamente, procurar maneiras mais eficientes e eficazes de negociar seus produtos e serviços, garantindo a maximização das vendas com o mínimo de custo possível. A nova realidade da economia brasileira exige uma nova postura, que não é apenas reduzir os preços e os investimentos em marketing e promoção.”

Quem faz essa análise é Javier Rodriguez, especialista da consultoria KPMG. A nova postura se traduz em eficiência comercial, em três fronts: maior eficiência do investimento de marketing, maior capacidade de venda e maior eficácia de preços. A seguir, o próprio Rodriguez, o especialista em treinamento de vendas Rubens Pimentel e o consultor de *pricing* Frederico Zornig detalham as medidas para isso.

## NOVA POSTURA

por JAVIER RODRIGUEZ

O marketing e a capacidade comercial são frequentemente mal geridos por nossas empresas. Estão ainda em estágio pouco avançado no País, especialmente em comparação com a inteligência de compra dos clientes. As duas atividades costumam ser consideradas apenas uma alavanca para fechar negócios e atingir metas de venda.

Se quiserem garantir sua sobrevivência de curto e longo prazos, as empresas têm de mudar essa postura agora, tornando-se

mais inteligentes na estruturação de suas operações de marketing e comerciais.

A nova postura consiste, em primeiro lugar, em passar a acompanhar bem de perto a negociação de seus produtos e serviços no mercado. Em segundo, é imprescindível buscar otimizar todo o processo de comercialização a fim de garantir uma experiência de compra mais conveniente para os clientes e, ao mesmo tempo, a maior eficiência possível para a organização [veja quadro na próxima página].

Em terceiro, especificamente sobre o investimento em marketing, deve-se entender que as decisões orientadas pela recente recessão são insustentáveis daqui em diante e priorizar dois campos:

**1. Compreensão do que o cliente realmente valoriza no produto e de como o valor percebido se reflete na venda.** Em geral, falta tal compreensão, assim como falta a comparação disso com o preço praticado.

**2. Cases de negócios que apoiam as decisões de investimento.** Esses *cases* costumam ser mal preparados, até por uma compreensão limitada de como as iniciativas históricas realmente impactam as vendas e o resultado final.

Vender melhor é importante para melhorar a posição de mercado das empresas e ampliar sua lucratividade, especialmente na recessão. Se os gestores repensarem as atividades comerciais e o Brasil virar um vendedor melhor, temos um caminho a seguir.

## MAIS PARCERIAS ENTRE **MARCAS**

Em 2012, a marca de café 3 Corações queria estar mais presente no dia a dia dos consumidores e a divisão de balas Butter Toffees, da Arcor, estudava que novo sabor lançaria naquele ano. A Cross Networking, agência especializada em parcerias estratégicas, casou as duas necessidades e, poucos meses depois, chegou ao mercado a Butter Toffees Cappuccino 3 Corações. Era para ser uma edição promocional, mas se tornou um dos sabores mais vendidos no Brasil.

Uma parceria entre marcas como essa é a versão do marketing para um dos princípios-chave dos especialistas em produtividade: o compartilhamento de recursos. Segundo Tatianna Oliva, diretora-geral da Cross Networking, os benefícios

de tais iniciativas vão além do compartilhamento de ativos: otimização ou redução de investimentos na ação, ampliação da visibilidade, abertura de novas oportunidades e até de negócios inteiros. “Há ainda o ganho de fazer os gestores pensarem diferente”, diz Oliva. O gerente do grupo de inovação da 3 Corações em 2012, Daniel Machado Campos, confirma: a parceria não só aumentou a visibilidade do sabor cappuccino da 3 Corações; fez a empresa olhar para categorias de produtos até então impensáveis.

Para Oliva, tudo pode ser solucionado com parcerias entre empresas, da entrega de mercadorias em regiões distantes com um caminhão que volte vazio

Tatianna Oliva, da Cross Networking: parcerias podem virar hábito



DIVULGAÇÃO

## VENDAS MAIS **EFICIENTES**

por RUBENS PIMENTEL

A primeira área a sentir os efeitos de uma crise é a de vendas. E a primeira providência em geral é aumentar a pressão sobre seus profissionais, exigindo-lhes maior velocidade na realização dos negócios. Mas como eles podem entregar isso se a estrutura, os processos, os incentivos e as estratégias de ataque ao mercado não estiverem ajustados ao momento?

Em qualquer tempo, especialmente nos difíceis, a eficiência comercial está diretamente li-

gada à estratégia de abordagem. Quanto mais raros os negócios, mais inteligência é necessária para abordar clientes com potencial, para fazer avaliações geográficas de atuação dos profissionais e para envolver todas as áreas da empresa nos processos de vendas.

Assim, utilizar as desgastadas táticas de pressão não trará os resultados desejados. É preciso olhar para as estruturas da empresa e mudar com rapidez a forma de remuneração e a estrutura da equipe no campo, eliminar processos que emperram a atuação do comercial e colocar toda a equipe de *back-office* a serviço dos vendedores. Vale lembrar a todos que só há dois tipos de profissionais em uma empresa: os que vendem e os que ajudam os que vendem.

A liderança tende a fazer toda a diferença nesse aspecto. Ela tem de trabalhar forte e velozmente para alterar processos, engajar equipes de apoio e



de algum lugar a um evento que combine fornecedores de alimentos e bebidas, passando por um ponto de venda de uma grande rede varejista com alto fluxo de consumidores que sirva de palco a alguma iniciativa beneficiando todos os envolvidos.

Entre outras parcerias da Cross figuram Danoninho/Faber-Castell, Nike/Brahma, Kimberly-Clark/Hope e Unilever/Hering.

Se bem planejadas, tais soluções geram ganho de eficiência comercial e oferecem a vantagem de não envolverem pagamento de royalties entre as parceiras. “Nosso mercado não tem cultura de fazer junto, mas, depois da primeira vez, isso pode virar hábito”, diz Oliva. **(Sandra Regina da Silva)**

motivar os profissionais de vendas. Se o líder não conseguir gerenciar isso e não inovar na forma de a empresa abordar o mercado, todo o time o sentirá e os resultados virão devagar e com dificuldade.

Vale dizer que a alta gestão não pode concentrar as decisões a fim de proteger a empresa; isso atrapalhará o ganho de eficiência comercial.

Então, se a estrutura se adaptar e o líder fizer sua parte, a empresa dependerá principalmente da eficiência do profissional de vendas no campo, e três pontos vão impulsioná-la:

• **Gestão do tempo.** O mau uso desse recurso impacta os resultados diretamente. Portanto, recorrer a técnicas de organização das tarefas e priorização, eliminar distrações do foco estrito nas metas e organizar as atividades de prospecção, *follow-up* e manutenção de clientes é vital.

O tempo pode ser o principal ponto de ganho de eficiência, e a atuação conjunta com a liderança nesse aspecto é fundamental. O líder precisa trabalhar para proporcionar tempo aos profissionais de vendas, a fim de que eles façam o que sabem fazer melhor, que é estar com o cliente. As priorizações e os controles de atividades também devem ser mais rigorosos, e a eliminação de tarefas, implacável – e apoiada pela organização.

• **Abertura de novos negócios.** Tanto em relação a novos clientes como a novos negócios com clientes atuais, em momentos de crise, a equipe de vendas (e toda a empresa, na verdade) necessita estar atenta às oportunidades que aparecem e aproveitá-las rápida e eficientemente.

Para que isso aconteça, a empresa deve criar formas de incentivo para indicações, apontamentos e iniciativas que concretizem novos faturamentos ou novas formas de faturar.

Insistir em velhas estratégias de vendas costuma representar um risco enorme para os resultados imediatos e futuros, já que toda crise carrega mudanças de paradigmas que muitas vezes aniquilam antigas fórmulas de sucesso.

• **Contorno de objeções.** A maioria dos processos de vendas perde velocidade no momento do tratamento de objeções. Porém o aspecto mais incrível nisso é que a maior parte das objeções é facilmente previsível durante a negociação.

Eficiência comercial pressupõe ser muito hábil no tratamento de objeções. Diga-se, antes de mais nada, que pressionar o vendedor para que feche o negócio não resolve objeções de clientes. Levantar as objeções mais frequentes e previsíveis, estruturar estratégias de negociação e reciprocidade para cada uma, autorizar e dar alçada de decisão no campo para os vendedores, isso, sim, funciona e aumenta a velocidade de fechamento de negócios.

Em prol da eficiência comercial, há medidas a serem tomadas pela empresa, pelo líder e pelo profissional de vendas. Não esqueçamos o que o visionário Charles Darwin nos ensinou: “Não é o forte nem o inteligente que sobrevive, mas aquele que se adapta mais rapidamente”.

# NOS PREÇOS, VALE A COERÊNCIA

por FREDERICO ZORNIG

Se sua empresa buscou eficiência comercial, ela começou por colocar o foco nos clientes e no entendimento de suas necessidades, para desenvolver produtos, serviços e políticas comerciais que atendessem às expectativas deles. Na sequência, deve ter-se ajustado ao mercado de atuação, com novos lançamentos, alterando os preços e o mix de produtos, uma vez que os consumidores mudam de preferência com alguma frequência e a concorrência nunca fica parada.

Apoiou tudo isso com ações de marketing que reforçaram o posicionamento da empresa e geraram, *no trade* e nos canais de vendas, ações alinhadas com sua estratégia, garantindo uma execução exemplar na distribuição, disponibilidade, exposição, comunicação no ponto de venda e preços sugeridos ao consumidor.

Agora, entramos na minha área. Você não atingirá essa eficiência comercial se sua empresa realizou tudo isso, mas não fez a gestão dos preços com base em uma lista de preços coerente e com políticas comerciais que tivessem os incentivos corretos para cada canal (ou seja, que não limitassem as vendas ao fechamento de negócios pontuais pela equipe de vendas recompensada no curto prazo).

*Pricing*, ou gestão de preços, tem papel primordial em estruturar o mercado para garantir a sobrevivência de um programa de eficiência comercial. Só com políticas comerciais que incluam um *pricing* consistente e coerente é possível influenciar o comportamento de compra dos clientes, posicionar cada canal para que realmente cumpra seu papel estratégico com os produtos da empresa e garantir um posicionamento de preços adequado ao consumidor final.

Uma política de preços coerente e consistente pode ser definida como a que gera credibilidade

e confiança no mercado. Negociações de preços muito excepcionais, fora da regra, até podem auxiliar no fechamento da meta do mês, mas podem destruir o potencial de vendas e lucros no longo prazo e minar a credibilidade nessa área.

Outro ponto fundamental para a eficiência comercial está na capacitação da força de vendas no que tange à liberdade de definir preços. Os seres humanos, como sabemos, são criaturas de hábito. Se uma equipe comercial sempre pôde negociar preços com muita flexibilidade, seus integrantes precisarão passar por um esforço de gestão de mudança para pararem de fazer isso e se adaptarem a um novo modelo de coerência em preços.

Não me refiro a uma camisa de força, é claro, mas a um sistema que determine com clareza quais descontos podem ser oferecidos a cada cliente, que ensine os vendedores a usar ferramentas como simuladores de pedidos e que os remunere por um desempenho definido de acordo com a estratégia.

## PARA NEGOCIAR DESCONTOS, É PRECISO HAVER LIMITES

Mesmo que sejam consistentes no *pricing*, no entanto, as empresas não alcançarão eficiência comercial se não finalizarem o processo com chave de ouro: serviço ao cliente exemplar e atenção ao pós-venda. Nenhuma venda estará 100% concluída se a companhia negligenciar o que ocorre depois de ela ser concretizada; um descuido nesse momento pode colocar a perder todo o trabalho executado nas fases anteriores.

A eficiência comercial depende de uma série de atividades simultâneas apoiadas por uma equipe preparada para aplicar uma gestão de preços estratégica, que vise gerar credibilidade e confiança no mercado. Sem isso, dificilmente uma empresa terá capacidade de sobreviver por muito tempo em um mercado cada vez mais dinâmico e concorrido. ◉

# *Sua empresa é transparente mesmo?*

**pwc**

As empresas têm mais sucesso na execução de suas estratégias quando são transparentes e constroem relações sólidas. A PwC e a Strategy& apoiam a sua empresa na criação da confiança e da transparência exigidas pela sociedade, ajudando na construção de soluções sob medida, desde a estratégia à execução, e gerando um valor único para o seu negócio.



Baixe gratuitamente  
o aplicativo PwC BR  
na App Store.



PwC Brasil



@PwCBrasil



@pwcbrasil



PwC Brasil



youtube.com/PwCBrasil



*De portas abertas para  
o sucesso do seu evento, o  
Casa Grande Hotel comemora*

*95%\* de  
satisfação*

*de seus clientes e mais de 570\*  
eventos realizados.*

*\*Pesquisa realizada pelo Departamento de Eventos do Casa Grande Hotel Resort & Spa  
com empresas de médio e grande porte, nacionais e multinacionais, nos anos de 2013 à 2015.*



**INFORMAÇÕES**

eventos@casagrandehotel.com.br  
(13) 3389-4000 | www.casagrandehotel.com.br  
Av. Miguel Stéfano, 1.001 - Praia da Enseada  
Guarujá - São Paulo





**Ticiane Werneck** é repórter,  
colaboradora de **HSM Management**.

# O LÍDER DEVE FOCAR LUCROS E CUSTOS

Em entrevista exclusiva, o consultor Bob Fifer, autor do best-seller *Dobre Seus Lucros*, compartilha sua receita para a maior produtividade possível; para ele, a liderança focada e firme é peça fundamental para a maximização dos lucros e a minimização dos custos | por **TICIANA WERNECK**

**N**ão passa semana sem que Bob Fifer receba um e-mail ou telefonema de um leitor de seu livro *Dobre Seus Lucros*, lançado em 1993. Gestores brasileiros estão entre os interlocutores mais frequentes e a maioria entra em contato para contar de sua surpresa com a simplicidade. “Maximizar o lucro requer bom senso; é só estar disposto a focar o lucro e permanecer focado”, ressalta Fifer, com objetividade cortante.

O fundo brasileiro 3G Capital é famoso por estimular seus colaboradores a seguir a cartilha de Fifer. “Sempre que o 3G anuncia a compra de uma empresa, eu vendo muitos livros”, brinca o autor. Da mesma forma, diz-se que Jack Welch comprou milhares de cópias para distribuir entre os colaboradores da General Electric.

Fifer, à frente de sua consultoria Fifer Associates, fez carreira ajudando empresas a crescer e maximizar lucros – 20% das 500 maiores da *Fortune* são ou foram suas clientes. Há mais de 30 anos ele se dedica a formar líderes focados em otimizar seus negócios, reduzindo custos e melhorando resultados. Nesta entrevista exclusiva, destaca suas principais propostas para aumentar a produtividade, que, sinteticamente, concentram-se em eliminar desperdícios, fazer ajustes com fornecedores e na precificação e motivar os colaboradores.

**Em seu best-seller de 1993, o sr. escreve que é possível reduzir custos e maximizar lucros em seis meses. Isso continua valendo no complexo mundo atual?**

Se após 23 anos o livro ainda vende em todo o mundo, isso mostra que ele é totalmente aplicável, e em todas as empre-

sas. Entre nossas clientes, percebemos que é mais fácil fazer acontecer nas pequenas e médias: 15 minutos depois de ser informado sobre onde está o lucro, o CEO já consegue agir. Nas maiores, o percurso político das aprovações é mais complicado, então pode demorar um pouco, porém não muito.

**Todo custo também continua podendo ser minimizado em tempos complexos, como sustenta o livro?**

Sim. É possível ter grandes resultados apenas aprendendo a pensar diferente em relação a custos estratégicos e não estratégicos. Separe custos estratégicos (tudo o que produz negócios e gera lucro, como publicidade, P&D, vendedores) dos não estratégicos (necessários ao funcionamento da empresa, mas que não produzem negócio, como os administrativos). A empresa tem de gastar mais que os concorrentes em custos estratégicos (nos tempos bons e ruins) e reduzir ao mínimo possível os não estratégicos.

Nenhum custo é tão pequeno que não mereça análise. O colaborador, ao perceber que a empresa se preocupa em poupar dinheiro quando a despesa é pequena, vai se esforçar mais para poupar quando a despesa for grande. Quer um dado curioso? As despesas com suprimentos de escritório são 40% menores nas empresas que se preocupam com o lucro.

**Como um líder sabe que se gasta além do necessário?**

Nunca conheci uma empresa que não tivesse um custo para ser cortado. Como saber qual? Basta desconfiar de algum excesso e o gestor já deve se fazer três perguntas: (1) “Essa atividade adiciona valor ao consumidor?”;



SAIBA MAIS SOBRE  
**BOB FIFER**

**Quem é:** Conferencista, consultor e gestor de treinamento empresarial, é diretor-presidente da empresa de consultoria Fifer Associates. É formado em gestão pela Harvard Business School e em economia pelo Harvard College.

**Livros:** *Dobre Seus Lucros* e *The Enlightened CEO: How to Succeed at the Toughest Job in Business*.

(2) “Seu processo está organizado da forma mais eficiente possível?”; (3) “As pessoas envolvidas são excelentes?”. Se a resposta for “não” para duas delas, a empresa está gastando além do que deveria. Trata-se de bom senso.

**Se agir é simples, por que tantos líderes não agem?**

Todo líder faz alguma dessas coisas que pregamos; o difícil é fazerem tudo. Não conseguem seguir mais recomendações porque estão entulhados de decisões para tomar, sufocados por responsabilidades, o que os impede de enxergar com clareza seus objetivos e de entender quão simples é fazer aquilo que alavanca a lucratividade. Os executivos precisam desembaçar sua visão sobre a empresa e entender os conceitos, universais e simples, que defendemos e, então, decidir mudar. Uma vez decididos, basta que se mantenham focados.

É importante entender a questão do foco. Certos gestores não têm como motivação principal o lucro, e sim o crescimento da organização ou o bom relacionamento com os funcionários. Entusiasmam-se mais com o gerenciamento da operação do que com a manutenção da sanidade financeira da empresa, só que lucratividade é onde tudo começa e termina.

A comunicação também é crucial. Alguns gestores acham que o lucro deve ser um segredo; eles nem o medem com frequência. Como querer que os funcionários maximizem o lucro se não entendem como suas decisões o influenciam? É engraçado: as empresas compartilham muitas métricas de desempenho por volume [de vendas, produção], porém escondem a métrica mais precisa, que mais deve ser comunicada – o lucro.

**Então, o sr. diria que, mais que qualquer outra coisa, esse foco no lucro depende da liderança?**

Exato, esse é o requisito mais importante. Mas o segundo requisito é o líder se cercar de pessoas talentosas. Dependendo do tamanho da empresa, de seis a oito pessoas abaixo do líder precisam ser, além de excelentes, similarmente firmes nesse propósito, conseguir se comunicar muito bem e estar na mesma página que ele.

Nos casos de fracasso na implementação de nossas regras, a principal razão é o líder [CEO] não estar focado no propósito ou não ser firme para tomar as decisões necessárias para dar andamento a sua implementação. Aí ele não consegue se comunicar da maneira adequada com o time, nem é claro o suficiente sobre os passos a seguir; não motiva o time nem lhe passa confiança. A segunda principal razão dos fracassos é que as pessoas abaixo do líder não são tão boas como deveriam e não estão tão focadas assim no objetivo de maximizar lucro e minimizar custos.

**O sr. defende a meritocracia; nela é mais fácil aplicar suas regras. No entanto, o sr. não acha que muitas empresas dizem trabalhar assim, mas não trabalham?**

Se a empresa não criar uma meritocracia verdadeira, os funcionários jamais acreditarão que leva a sério o desempenho e o lucro. É fácil criar – e reconhecer – uma verdadeira meritocracia; nela, o líder toma decisões que desagradam a certas pessoas e diz cara a cara por que as tomou. As condições são claras e comunicadas a todos, assim como as recompensas. Firmeza e competência geram respeito; não geram ressentimento.

Pessoas talentosas entregam três vezes mais do que as medíocres; prefiro pagá-las – profissionais excelentes custam menos que os medíocres. A regra de ouro nesse caso é: contrate melhor. Em vez de contratar mais rápido, demore mais e contrate a pessoa certa.

**O sr. fala em contratar? Muitos pensam principalmente no verbo “demitir” quando se trata de reduzir custos...**

Você não torna sua empresa mais lucrativa demitindo; você precisa contratar bem e inspirar os funcionários a serem excelentes. Ao contratar pessoas talentosas, deve ajudá-las a se desenvolver e recompensá-las conforme o atingimento da excelência. Agora, se todos esses passos foram seguidos e mesmo assim o funcionário não consegue chegar lá, aí, sim, é preciso substituí-lo. Ao menos, é nisso que acredito.

## SEGUNDO FIFER, UM GRANDE LÍDER PRECISA DE...

- uma lógica de negócios sólida e atraente;
- pureza e honestidade;
- comunicação aberta, frequente, clara e consistente;
- boa vontade para tomar decisões difíceis e para ser seletivo em relação a investimentos e pessoas;
- fidelidade a esses princípios, mesmo em face das prioridades que surgirem no dia a dia.

**Muitas vezes, demissões são reduções de custos em uma crise. Uma empresa que não reduz custos permanentemente tem mais dificuldade de fazê-lo bem?**

Sim, é mais difícil para ela, embora seja possível. Se uma empresa não tem a cultura de olhar os custos de forma crítica, sua equipe terá mais dificuldade de fazer isso na hora da crise e provavelmente cortará os custos errados. Minha consultoria está trabalhando para uma empresa agora que se encontra nessa situação: vem tentando cortar custos por causa da crise, mas está cortando o que não deve.

Então, foi preciso interromper o processo de busca de lucratividade em curso e fazê-la entender que não se trata só de sair cortando. Cortar custo é, essencialmente, pensar em qual dinheiro deve ser gasto e qual não deve ser. Sempre é possível cortar custo, mas sempre é preciso perguntar: nisto que deve ser cortado, o que a empresa sentirá mais falta? O corte é para deixar a empresa mais forte, e não mais fraca.

**Suas ideias requerem muito treinamento para serem implementadas?**

Não acredito muito no treinamento formal; acredito em liderança e comunicação. Obviamente, bons líderes treinam, e boa comunicação ensina. Se a empresa conta com um bom líder, que se comunica com naturalidade, compartilha decisões, o treinamento se faz assim.

**Quais as fases que uma empresa obrigatoriamente deve seguir no processo de se tornar mais lucrativa?**

Não há um único jeito de fazer. Precisa ser flexível e usar bom senso. Um líder terá uma prioridade e elegerá uma fase para iniciar; ele pode deixar as outras para depois. Outro líder escolherá um ponto de partida diferente e pode ter tanto sucesso quanto o primeiro.

**O sr. tem frases polêmicas, como a de que “maximizar a satisfação do cliente pode levar à falência”. O que acontece com o “foco no cliente acima de tudo”?**

Veja bem: acredito absolutamente que é preciso satisfazer seu cliente. Só que isso não significa dar tudo a ele, pois torna sua operação cara. O melhor para os lucros da empresa é distinguir entre o tipo de diferenciação pela qual o cliente quer pagar e aquelas outras que “é bom ter, mas o cliente não banca”. É muito fácil fazer seu consumidor se apaixonar por você; dê-lhe mil dólares e ele ficará satisfeítíssimo. Para maximizar a satisfação, é preciso fazer duas coisas:

1. Entender quais serviços satisfazem seu consumidor.
2. Fazer isso da maneira o mais eficiente possível.

A resposta à primeira questão é diferente em cada segmento de mercado, mas, ao operar dessa maneira, a empresa certamente será lucrativa.

### **Essa onda de startups, de empreendedorismo inovador e de agir em alta velocidade não desafia a eficiência?**

Aprendi lá atrás na faculdade que “você é melhor tomando dez decisões rápidas e acertando oito do que tomando dez decisões devagar e acertando nove”. Quanto mais rápido você se move e decide, menor o custo. Ao ir devagar, tudo é decidido após inúmeras reuniões e aprovações, estimulando-se a burocracia.

Acho incrível essa cultura do empreendedorismo das startups – passo muito tempo em San Francisco, aliás. O que eu adoro nesses empreendedores é que se movimentam tão rápido que não dão espaço para a burocracia.

### **O sr. tem clientes no Brasil? Como é seu trabalho?**

Sim, tenho. As empresas que mais ajudei em minha carreira foram as em que o CEO sabe o que quer fazer, mas não como, e me chamam. Primeiro entendemos a empresa conversando com seu pessoal e identificamos quais elementos-chave serão capazes de melhorar o lucro. E aí propomos um plano.

Em um de nossos clientes brasileiros atuais, elencamos seis elementos-chave que teriam mais impacto e os focamos – não dá para fazer tudo de uma vez. Nós ajudamos a direcionar prioridades e fizemos *coaching* com o CEO, e ele mobilizou a equipe na direção da implementação das mudanças necessárias. Também fizemos testes de cenários e recomendações caso algo não desse certo.

O principal esforço em nosso trabalho é mudar a cultura da empresa: fazer os colaboradores entenderem que o foco é lucro, que, para ter lucro, a empresa precisa operar com excelência. As pessoas têm relevância total no processo.

### **O que pode não dar certo? Há áreas que erram mais?**

Trata-se, com frequência, de deslizos, como precificação não inteligente. Em alguns casos, a inteligência manda abaixar o preço para atrair mais clientes e, em outros, é preciso aumentá-lo para ter mais lucro. Deve-se saber distinguir qual é cada caso. Os custos também podem não estar sendo gerenciados da melhor forma.

Na maioria das empresas, as áreas de vendas e marketing são extremamente ineficientes. Então, eu gosto de começar o trabalho por elas, por exemplo.

### **O sr. teve alguma dificuldade cultural em aplicar um método originalmente usado nos EUA aqui no Brasil?**

Os Estados Unidos são um país empreendedor por natureza, que acredita que “sucesso é bom”. No Brasil, não há resistência cultural a essa ideia nem dificuldade em colocar as coisas em prática; ao contrário, percebo muita receptividade. O Brasil, assim como o México, admira a cultura de negócios norte-americana. Aliás, o país em que vendo mais livros *per capita* é o Brasil.

Onde encontrei dificuldade foi em partes da Europa, em que existe um tom implícito mais socialista e leis trabalhistas restritivas. Trabalhei com empresas europeias durante décadas e era frustrante tentar mudar princípios; conseguimos transformações em muitas delas, mas não em seu total potencial.

### **Empresários brasileiros do 3G Capital, donos da AB InBev e da Heinz, entre outras empresas, são fãs de seu livro. O sr. conhece o trabalho deles?**

Conheci alguns executivos da empresa há muito tempo, mas nunca trabalhei com eles diretamente. Eu sei que concordam com os princípios do livro e que estimulam seus funcionários a lê-lo. Sempre que o 3G anuncia a compra de uma empresa, eu vendo muitos livros [*risos*].

Assim como Warren Buffett, posso dizer que também sou fã do 3G. Empresas tradicionais norte-americanas, como Heinz e Burger King, perderam o foco, e o 3G lhes restaurou foco e eficiência, o que é bom para todos. Seus resultados são fantásticos e o capitalismo funciona dessa forma.

### **No princípio de minimizar custos e maximizar lucros, vocês são parecidos; o sr. é mais ou menos agressivo que os executivos do 3G?**

Embora eu os acompanhe de longe, pelo que leio nos jornais, acho que temos estilos diferentes. Talvez eu não seja tão agressivo quanto eles nas mudanças; prefiro ir trabalhando com as pessoas e ir descobrindo como atingir o objetivo.

**É FÁCIL UMA  
EMPRESA CORTAR  
10% DE SEUS CUSTOS  
DESNECESSÁRIOS**

## A seu ver, os executivos do Brasil devem mesmo ter medo na crise atual?

Quando o ambiente macroeconômico está ótimo, é possível seguir adiante com uma empresa medíocre, mas, em uma crise, não; crise é, de fato, oportunidade. Toda empresa tem custos desnecessários, e é fácil cortar, no mínimo, 10% deles na crise, se aproveitar o momento para implementar as ideias de meu livro. Foi o que aconteceu em massa com as companhias na crise econômica de 2008 nos EUA. Agora, a boa liderança, focada e firme, é ainda mais crucial na crise.

## Há contradição entre responsabilidade socioambiental empresarial (RSE) e a filosofia do lucro e eficiência?

Quanto mais envelheço, mais fácil essa resposta fica.

Lucro/eficiência e ética não são excludentes; ter um não requer jogar fora o outro. Eu nunca destrataria um funcionário – ou fornecedor, ou cliente –, nunca poluiria um rio. É preciso levar uma vida de princípios e trabalhar em uma empresa de princípios. Garanto ser perfeitamente possível maximizar lucro tendo princípios. Aliás, a empresa com princípios atrai gente boa, o que facilita maximizar lucro.

## É possível aplicar suas ideias a governos e ONGs?

O setor público talvez precise mais de nossos conceitos do que o privado – no governo dos EUA, por exemplo, é tudo muito ineficiente –, mas é difícil aplicar as ideias ali, por não haver o lucro como objetivo. Para ONGs, fiz muitos trabalhos como voluntário, porém as barreiras são enormes. ❁

# GANHE **PRODUTIVIDADE** COM BOB FIFER

## FORNECEDORES

“O modo mais indolor de reduzir custos é gerir rigorosamente os preços pagos aos fornecedores. Para negociar por sua empresa, escolha um ‘vilão’. Seu papel será examinar minuciosamente o custo de cada item da compra e impor limites rígidos.

Envie uma circular a todos os fornecedores dizendo que os tempos andam ruins e que nos próximos 12 ou 18 meses você não aceitará aumento de preços. Outra circular poderá decretar uma redução geral de 3%.

Uma vez ao ano, promova uma concorrência de fornecedores. Ao menos, diga que a promoverá.”

## DADOS

“Eu eliminaria 80% dos recursos humanos dedicados a fazer previsões e malabarismos com números.

Um bom gerente é instintivo: toma a decisão certa baseado em poucos dados. Ninguém deve perder tempo quantificando um problema cuja solução já conhece.”

## SENSO DE URGÊNCIA

“Elimine reuniões desnecessárias, formulários a preencher e outras atividades que sejam distrações sem resultado. Foque o que possa aumentar receita ou eliminar custos.”

## SALÁRIOS

“Tenha diferenças salariais marcantes na empresa, vinculadas a diferenças demonstráveis de desempenho e de contribuição para a lucratividade. Estabeleça um nível salarial elevado e dê aquilo que cada um merece – só ofereça poucos e valorizados benefícios. Assim, muitos dos elementos da cultura da empresa ficarão claros: o foco no lucro e eficiência, não em desperdício; o trabalho com afinco, mas sem hora extra; a meritocracia. Pessoas acima da média adorarão trabalhar em uma empresa assim.”

## REDUÇÃO DE PESSOAL

“Quem nunca demite ninguém nunca terá uma empresa exemplar. A demissão de um funcionário

ruim estimula os outros a produzir mais em benefício da empresa que é realmente uma meritocracia.

Mantenha escassos os recursos humanos. Um funcionário ocupado é forçado a priorizar e fazer apenas o importante.”

## PERSISTÊNCIA

“A parte mais difícil do trabalho é a resistência à mudança por parte dos funcionários. Mas, se persistir, o líder observará que, após um tempo, as pessoas terão ajustado suas expectativas.

Nada dará um retorno tão grande quanto o investimento na equipe de vendas. Empregue vendedores que saibam como vender e como gerar lucros, não que ‘conheçam o produto’ – qualquer um aprende isso.”

## EXEMPLO

“Não tenho sala na firma; quando não estou viajando, uso a de alguém que esteja. Isso me dá credibilidade quando recuso um pedido de despesa.”

Fonte: *Dobre Seus Lucros* (resumido).

# MERGULHE NA PRODUTIVIDADE

A busca por mais produtividade tem sido alvo da maioria das empresas. Por isso, há uma extensa quantidade de informações em livros, estudos, reportagens e vídeos.



## LIVROS

- Collins, Jim. *Empresas Feitas para Vencer*. HSM, 2013.
- Fifer, Bob. *Dobre Seus Lucros*. Agir, 2012.
- De Negri, Fernanda; Cavalcante, Luiz Ricardo (orgs.). *Produtividade no Brasil: Desempenho e Determinantes*, v. 2. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e Ipea, 2015.
- Schwartsman, Alexandre; Giambiagi, Fábio. *Complacência*. Campus/Elsevier, 2014.
- Rubin, Kenneth S. *Essential Scrum*. Addison-Wesley Pro, 2012.
- Liker, Jeffrey. *The Toyota Way*. McGraw-Hill, 2004.
- Duhigg, Charles. *Mais Rápido e Melhor*. Objetiva, 2016.



## ESTUDOS E REPORTAGENS

- Dossiê +Lean – *As novas fronteiras do lean*. **HSM Management**, 2014. [bit.ly/1VtkPfH](http://bit.ly/1VtkPfH)
- Gerando valor no ambiente de estagnação do Brasil*. Boston Consulting Group, 2015. [bit.ly/1rAxTtP](http://bit.ly/1rAxTtP)
- É preciso falar sério sobre produtividade*. **HSM Management**, 2014. [bit.ly/1pHlmlf](http://bit.ly/1pHlmlf)
- Turnaround com método*. **HSM Management**, 2013. [bit.ly/1SBU7BT](http://bit.ly/1SBU7BT)

*A metamorfose organizacional (e a fábula da barata na lata)*. **HSM Management**, 2012. [bit.ly/1S82TJz](http://bit.ly/1S82TJz)

*Para fazer mais e melhor: os esforços pela produtividade na nova era da eficiência*. Deloitte, 2013. [bit.ly/1WqQI2Z](http://bit.ly/1WqQI2Z)

*Inovação revolucionária e crescimento*. PwC, 2013. [pwc.to/1N0NDje](http://pwc.to/1N0NDje)

*O ambiente empresarial no Brasil: reflexões sobre a transformação nos últimos 25 anos e questões para a próxima década*. McKinsey, 2013. [bit.ly/1VTIlds](http://bit.ly/1VTIlds)

*Como aumentar a produtividade da equipe*. Loupe, 2016. [bit.ly/1T5B6He](http://bit.ly/1T5B6He)

*Produtividade e inovação no Brasil*. Fundação Dom Cabral, 2016. [bit.ly/1pHupDS](http://bit.ly/1pHupDS)

*Investimento direto estrangeiro e produtividade nos setores da indústria brasileira*. Inesper, 2013. [bit.ly/244cPgf](http://bit.ly/244cPgf)

*Produtividade = gestão + educação*. **Exame CEO**, 2014. [bit.ly/1VVVzVt](http://bit.ly/1VVVzVt)



## VÍDEOS

*Inovação: o motor de crescimento da produtividade*, com o reitor do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), Carlos Américo Pacheco. Endeavor, 2013. [bit.ly/1pHuN5f](http://bit.ly/1pHuN5f)

*Empresas feitas para vencer*, palestra de Jim Collins (com legenda em português). [bit.ly/1Stou0B](http://bit.ly/1Stou0B)

## 🎓 VOCÊ APLICA QUANDO TOMA 15 INICIATIVAS

1. Digitaliza realmente a organização, incorporando paradigmas digitais de relacionamento e execução.
2. Combate ferozmente a burocracia, mudando a forma de olhar a organização e desaprendendo certas técnicas de gestão.
3. Reverte o *overmanagement*, tendo pelo menos seis subordinados por gerente.
4. Terceiriza o que não for *core business*, especialmente o chamado *back office*.
5. Olha para o longo prazo nas decisões operacionais e investe em qualificar gestores.
6. Cuida especialmente da cadeia de fornecimento.
7. Dispõe-se a compartilhar recursos com outras empresas.
8. Utiliza ferramentas adequadas à eficiência operacional, como *lean* e métodos ágeis.
9. Cria uma inteligência de marketing e vendas à altura da inteligência de compra dos clientes.
10. Revisa a área comercial, tornando a estrutura de apoio mais adequada e a liderança, proativa, e preparando melhor os profissionais de vendas.
11. Pratica uma política de preços consistente e coerente, que lhe dê credibilidade.
12. Revê as estruturas de utilização de capital e fiscal, tomando as medidas adequadas de escrutínio para novos projetos e de processos e governança para aqueles em curso.
13. Faz uma gestão ativa de capital de giro, providenciando rápida liberação de caixa.
14. Como líder, dispõe-se a ser firme e permanentemente focado em busca de maximizar lucros e minimizar custos, e exige o mesmo de seus subordinados.
15. Implementa a meritocracia.

## Compra de passagem pelo aplicativo. A nova marca da GOL.

Você já podia fazer seu check-in, usar o serviço de geolocalização, checar o status do seu voo e até antecipá-lo pelo aplicativo da GOL. Agora, também pode comprar passagens e efetuar o pagamento utilizando a câmera do celular como leitor do seu cartão. Tudo isso para facilitar ainda mais a sua viagem. Unir tecnologia e facilidade. A nova marca da GOL.

Baixe o aplicativo e aproveite.

AlmapBEDO

Tecnologia  Facilidade

Para mais informações, consulte o site voegol.com.br. A funcionalidade do leitor de cartão está disponível apenas para cartão de crédito.

Quem voa só vai  
querer voar GOL.

**GOL**

Linhas aéreas inteligentes

# SAMA, NOVAMENTE ENTRE AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA

Resultado da constante valorização e reconhecimento de seus colaboradores



Amianto Crisotila

A primeira loja física da Amazon foi inaugurada em novembro de 2015, em Seattle, Washington, onde fica a sede da empresa

# O que a AMAZON quer com o varejo físico

Sua primeira unidade de tijolo e cimento foi inaugurada no ano passado, a segunda já foi confirmada em San Diego e, embora a empresa não informe seus planos, há rumores de que planeja instalar centenas delas, e não só de livros; a expectativa é que a Amazon reinvente o varejo – de novo



## Vale a leitura porque...

...os movimentos de uma empresa que fatura US\$ 107 bilhões por ano precisam ser acompanhados de perto.  
...a Amazon reinventou o varejo uma vez e pode estar para reinventá-lo de novo.  
...a combinação de estratégias de negócios on e off-line em um ecossistema, como a Amazon parece querer fazer; tende a trazer mudanças para empresas de todos os setores.

A reportagem é da equipe da **knowledge@wharton**,

baseada em um debate sobre a possível expansão da Amazon para o mundo do varejo físico no programa *Knowledge@Wharton*, da rádio Wharton Business Radio.

**N**No início de fevereiro, Sandeep Mathrani, CEO da General Growth Properties (GGP), empresa de Chicago, Estados Unidos, especializada em imóveis para o varejo, disse que a gigante do varejo online Amazon planejava abrir centenas de lojas físicas. A novidade acionou o gatilho de uma série de especulações. Estaria a empresa que fez tanto dinheiro na internet ameaçando o modelo de lojas físicas revendo sua estratégia de negócios? Teria a Amazon algo mais empol-

gante e experimental escondido na manga?

Um dia depois do comentário de Mathrani, a GGP fez questão de explicar que a declaração que ele tinha feito não representava os planos da Amazon, enquanto a própria se negou a comentar “boatos e especulações”. No entanto, o debate sobre o futuro da Amazon, e do setor, estava deflagrado.

A discussão é sobre como esse expoente do *e-commerce* poderia usar a tecnologia e a análise de dados para criar um experimento para loja física. Da-



niel Raff, professor de gestão da Wharton School, da University of Pennsylvania, opina que os rumores deixam claro que a Amazon está considerando a abertura de muitas lojas e que já há “pistas sobre tecnologia supernova nessas lojas”. Segundo ele, a grande pergunta é outra: “Por que a Amazon está pensando nisso?”.

De acordo com Amanda Nicholson, professora de práticas do varejo da Whitman School of Management, da Syracuse University, no estado de Nova York, “a Amazon pode

estar tentando criar um tipo diferente de loja: uma unidade de varejo físico que utilize tecnologia e capacidade analítica”. Ela observa que a empresa conta com uma cadeia de valor extraordinária e que “construiu seu nome em cima de como fazer com que as coisas chegassem até nós, consumidores, de modo bem barato e muito rapidamente”.

O fato é que os comentários de Mathrani, desencadeadores de tanta especulação sobre a estratégia da Amazon, não traziam ambiguidade. “Tere-

## “NÃO PARECE QUE A LOJA FÍSICA DIZ RESPEITO SÓ A LIVROS, E SIM A TODO O ECOSISTEMA AMAZON”

DANIEL RAFF

mos a Amazon abrindo lojas físicas. Sua meta é abrir, conforme entendi, 300 a 400 lojas”, disse ele durante a conferência de fevereiro sobre resultados financeiros da GGP, em resposta

a uma pergunta sobre fluxo de pessoas em shopping centers, conforme publicou *The Wall Street Journal*.

E outro fato é que, no dia seguinte, antes que a GGP se manifestasse sobre os comentários de Mathrani, o preço da ação da livraria Barnes & Noble, concorrente da Amazon, caiu 9%.

## COMO SERIA A AMAZON DE TIJOLO E CIMENTO

Raff visitou a por enquanto única livraria física da Amazon, localizada em Seattle, para ter algum insight sobre o pensamento da companhia. [A segunda, já confirmada pela empresa, estaria prestes a ser aberta, possivelmente em San Diego.] O professor observou que a loja ocupa um décimo da área total da antiga Barnes & Noble daquela localização e que tem uma seleção de livros muito bem pensada, voltada para interesses locais.

“Todos os livros são dispostos nas prateleiras com a capa para a frente, diferentemente do que acontece em outras livrarias, e, o que é mais significativo, são vendidos pelo mesmo preço da loja online”, comenta. “Tudo lá parece ser mais barato do que seria em uma livraria convencional. E a loja ainda vende o *e-reader* Kindle e o Fire Phone.”

Para Raff, o modelo da loja de Seattle “não parece que diz respeito apenas a livros, mas a um encaixe no ecossistema Amazon. Além disso, eles podem estocar e promover

## Inovações amazon

Além do tão conhecido leitor Kindle e das populares resenhas feitas por usuários, a Amazon já introduziu no mercado diversas inovações em produtos e serviços e também implantou melhorias em suas próprias operações e instalações. Conheça algumas delas:

- ✓ Prime, programa de assinatura anual de entregas em até dois dias.
- ✓ Prime Now, sistema de entregas em até uma hora.
- ✓ Prime Air, sistema em desenvolvimento que fará chegar mercadorias ao consumidor em até 30 minutos por meio de drones.
- ✓ Dash Button, ícone em que o cliente clica apenas uma vez e a encomenda costumeira é solicitada.
- ✓ Pacote antifrustração, isto é, as encomendas são despachadas nas embalagens originais dos fabricantes ou em embalagens feitas com material reciclado, mas sempre fáceis de abrir.
- ✓ Marketplace, espaço na loja virtual Amazon para fornecedores do mundo todo.
- ✓ Fulfillment by Amazon, serviços de armazenagem, embalagem e despacho de mercadorias de terceiros.
- ✓ Web Services, serviços de computação em nuvem, contratados por startups e por grandes empresas como Netflix, Adobe e *The New York Times*.
- ✓ Echo, dispositivo acionado por voz, para o qual é possível pedir músicas, notícias e informações diversas.
- ✓ Fire TV, espécie de controle remoto para acesso imediato a sistemas de *streaming* como o da Netflix e o Prime Instant Video.
- ✓ Reciclagem de energia, pela qual os prédios da Amazon em Seattle (EUA) são aquecidos por calor gerado por um banco de dados da vizinhança.
- ✓ Geração de energia eólica e solar, em duas localidades norte-americanas, em busca da operação 100% baseada em energia renovável.
- ✓ Career Choice, programa pelo qual a empresa custeia até 95% dos estudos de seus funcionários, de graduação ou nível técnico, em áreas consideradas de alta demanda pelo mercado de trabalho.

essas lojas de modo não muito oneroso. Isso significa vantagem competitiva em relação a novas lojas físicas”.

Raff e Nicholson lembram também que a Amazon en-

trou com pedido de patente em uma série de inovações ligadas ao manejo de novos materiais e outras áreas. Uma dessas novidades envolve reconhecer quem é o

cliente e seus dados de pagamento enquanto ele está circulando pelas estantes de uma loja e contemplando os produtos, o que viabiliza o checkout sem atendente. Se a Amazon conseguir implantar essas inovações, pode reduzir significativamente seus custos operacionais e tornar-se muito competitiva no varejo físico, conforme Nicholson observa.

Como a professora salienta, é certo que a Amazon não está tentando reproduzir o modelo da Barnes & Noble ou de qualquer outra loja, e sim fazer algo diferente. A unidade de Seattle é um protótipo. Serve para a empresa testar se pode criar uma experiência de compra diferente usando análise dos dados das preferências dos consumidores.

## PREÇOS E CUSTOS

Essas lojas físicas serviriam para dar o tiro de misericórdia na concorrente Barnes & Noble, que vem enfrentando muitos problemas recentemente, mas também beneficiariam a própria Amazon, que teria menos pressão sobre sua política de preços, acredita Raff. Some-se a isso o fato de que, ao acrescentar pontos de venda, a empresa economizaria em custos de frete para consumidores individuais da operação online. “Se a Amazon enviasse grandes carregamentos a locais onde as pessoas pudessem retirar suas encomendas, assumiria a dianteira do jogo em

# “A AMAZON PODE ESTAR TENTANDO CRIAR UM TIPO DIFERENTE DE LOJA: UMA UNIDADE DE VAREJO FÍSICO QUE UTILIZE TECNOLOGIA E CAPACIDADE ANALÍTICA”

AMANDA NICHOLSON

termos de custos de envio”, analisa o professor de Wharton. Sem falar que seria possível converter as visitas de clientes às livrarias em vendas de outras mercadorias.

Nicholson assinala que as vendas do varejo virtual ainda são pequenas em relação ao tamanho total do varejo; representam apenas 9% dele. Em 2020, estima-se que alcançarão 12%. “Ainda há motivos para as pessoas saírem de casa para olhar e tocar as coisas que compram;

o ambiente online nem de longe destruiu a necessidade de elas agirem assim, e a Amazon sabe disso.”

Até agora, o professor Raff considera qualquer conversa sobre a estratégia de lojas físicas da Amazon prematura e “altamente especulativa”. Mesmo que a empresa tenha tais planos, demorará muito para inaugurar essas lojas. Será necessário identificar os pontos de venda corretos, negociar aluguéis, adequar os espaços, contratar pessoal, treinar a equipe e tudo o mais. “Para abrir 400 lojas em pouco tempo, ela precisaria ter um planejamento mais ou menos como o feito para a invasão do Dia D”, avalia o acadêmico.

Na semana que precedeu os boatos sobre suas estratégias futuras, a Amazon parecia estar em grande forma. Em 28 de janeiro, ela anunciou crescimento de 20% em faturamento líquido em 2015, atingindo US\$ 107 bilhões. O lucro líquido foi de US\$ 596 milhões, revertendo o prejuízo de US\$ 241 milhões em 2014. ❖

hsm management

© knowledge@wharton

Editado com autorização.

Todos os direitos reservados.



## Você aplica quando...

...aprende sobre os movimentos da Amazon e tenta inspirar-se neles, adaptando-os a seu contexto.

...pensa nos desdobramentos que uma rede de lojas físicas Amazon pode ter para o varejo em geral e em como isso vai afetar seu negócio.



AUTOR CONVIDADO:

**Romulo Pinheiro**  
é sócio da Falconi  
Consultores de  
Resultado e especialista  
em estratégia com  
18 anos de experiência.

# O PODER DA ESTRATÉGIA COM MÉTODO

A tentação de focar o curto prazo em um mundo instável é cada vez maior nas empresas brasileiras; esse é um erro gigantesco, contudo, e deve ser corrigido com um processo de três passos

**N**o início da década de 1960, a ideia de um professor de Harvard trouxe uma das mudanças de mentalidade mais significativas para o mundo da gestão organizacional. Alfred D. Chandler propôs, no livro *Strategy & Structure*, que a estrutura das empresas deveria estar a serviço de uma meta e um propósito maior de longo prazo, que ele chamou de estratégia.

O crescimento das maiores corporações norte-americanas, conforme sua pesquisa, estava ligado a um processo de escolher primeiro as alternativas, segundo recursos e competências, e depois criar um corpo organizacional que conduziria a empresa em direção ao futuro. Seu maior seguidor, o também professor de Harvard Michael Porter, aprofundou e levou muito além seus estudos.

A adoção de uma metáfora militar – *strategos*, a arte do comandante – originou um novo campo de estudo e novas ferramentas de gestão que ajudam as empresas a formular sua “estratégia” da maneira mais eficiente possível.

No entanto, algo se perdeu no processo. “Estratégia” se tornou uma palavra mágica no ambiente empresarial; o adjetivo “estra-

tégico” passou a ser usado para acrescentar glamour a iniciativas operacionais quaisquer. A “arte do comandante”, que é a capacidade de fazer escolhas de longo prazo e executá-las, ficou esquecida em alguma gaveta.

A consequência foi o descrédito que passou a rondar as estratégias empresariais. Tornou-se comum ouvir de altos executivos que “em janeiro todos os planos vão para a estante e nós vamos trabalhar” ou de gerentes de linha que “aqui no operacional o mundo é diferente”. Na década de 1990, Henry Mintzberg, no livro *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*, criticava a confusão de papéis e a falta de pragmatismo dos processos de planejamento.

Mas será que a capacidade de pensar estrategicamente perdeu mesmo o sentido para as organizações? Será que, em um mundo turbulento, veloz e instável, o melhor mesmo é tocar o dia a dia e prestar contas a cada três meses?

Entendo que não, ao contrário. Em um ambiente ameaçador, a empresa que mantém viva a gestão estratégica e sabe escolher melhor tem maior chance de sobreviver.

A estratégia é necessária diante de dois fatores: limitação de recur-

sos e competição. Ou seja, se a empresa não tem recursos humanos e financeiros para fazer tudo o que desejaria fazer, precisa de estratégia. Se existem outras organizações no mercado que querem a mesma receita e os mesmos clientes que ela, também precisa de estratégia.

Diante disso, a definição de uma estratégia clara permitirá que a empresa faça duas coisas: alocar seus recursos da maneira mais eficiente possível e antecipar os movimentos de seus competidores diferenciando-se deles. Podemos chamar essa competência de maturidade estratégica.

## COM MÉTODO

Como resgatar a estratégia nas organizações? Na Falconi, temos aprimorado a abordagem de formulação estratégica com a aplicação do método cartesiano de solução de problemas aos processos de planejamento tradicionais. Como nos ensina o professor Vicente Falconi, o método é simples e intuitivo, embora tenha complexidade.

O resultado é a criação de uma abordagem mais pragmática, que permite o aprendizado da organização ao longo do processo e, conseqüentemente, torna a formulação estratégica sustentável.

Destaco três características-chave de nossa abordagem:

### 1. Ligar estratégia a meta

Diz um provérbio em ídiche: “Você planeja, Deus ri”. Essa é uma contradição falsa: precisamos agir no presente para construir o futuro. O principal combustível da estratégia é o sonho grande – uma grande meta que funcione como um norte desafiador e mobilizador para toda a organização, em um horizonte de tempo determinado.

Quando a formulação estratégica começa com uma meta ainda em caráter preliminar, fruto de uma reflexão coletiva dos executivos ou dos acionistas (ou de ambos os grupos), a empresa sabe quanto precisará colocar de esforço no processo de planejamento. As iniciativas passam a ter o sentido de “responder” a um desafio claro, e não apenas de gerar ideias sem aplicação real.

A formulação estratégica sem meta acaba se tornando uma grande análise de cenários, que é parte importante do processo, mas não um fim em si mesmo.

### 2. Identificar as questões realmente estratégicas

Algumas empresas costumam optar por uma abordagem “criativa” de formulação estratégica: começam com uma folha em branco, olham dezenas de *cases* de sucesso e *benchmarks* ao redor do mundo e tentam chegar ao maior número possível de opções de ação.

Mapear o cenário competitivo e os *benchmarks* é fundamental em qualquer processo básico de formulação, mas entendemos que

## ESTRATÉGIA SEM META E SEM PLANOS É APENAS UTOPIA COLETIVA

é preciso dar um passo atrás: buscar a compreensão e a visão crítica dos gestores sobre as oportunidades e ameaças reais em relação ao futuro e ao alcance do sonho grande. É o que chamamos de questões estratégicas: “O que tira o sono dos acionistas e executivos?”, “Que oportunidade estamos perdendo?”, “O que pode atrapalhar e impedir a sustentabilidade de nossa operação?”, “O que não estamos vendo?”.

Aliadas às tradicionais análises do ambiente externo, as questões estratégicas dão um choque de realidade ao processo, tornando-o pragmático. É claro, a empresa pode estar sofrendo de algum grau de miopia em relação ao futuro, mas fazer provocações e identificar as lacunas de informação a que todas as organizações estão sujeitas é parte do processo.

Outro benefício de identificar de maneira clara as questões estratégicas é o alinhamento entre todos os envolvidos, executivos e acionistas. É muito comum, nos momentos iniciais da formulação, ver que a relevância e a prioridade das questões é diferente entre as pessoas, e um diretor-comercial que prioriza só as questões ligadas aos clientes (sem levar em conta que as ligadas à operação ou às finanças podem afetar bastante sua performance) às vezes atrapalha.

Quando reunidas, colocadas lado a lado e priorizadas em conjunto, as questões estratégicas direcionam a energia dos envolvi-

dos para o caminho certo, de maneira compartilhada.

A partir daí, as questões são “quebradas” em partes menores, para que sejam respondidas de maneira coletiva e mais precisa. Nesse momento, são geradas opções estratégicas e a organização passa a ter a chance de realmente fazer escolhas claras em relação ao futuro.

### 3. Ligar estratégia a resultados

As diretrizes estão dadas, mas a empresa continua em seu ritmo antigo, sem saber o que fazer. O que falta é um plano. Estratégia sem plano é só utopia coletiva.

É comum encontrar planos com grande fundamento analítico e abrangência, mas que desembocam no imobilismo gerencial. Isso ocorre, em nosso entendimento, pela ausência de planos com responsáveis (“donos”), macroetapas, recursos, prazos, indicadores e metas específicas para as ações ou projetos. E esses grandes planos precisam descer para os níveis táticos e operacionais.

O segredo é trazer o sonho grande para a realidade atual, desdobrando as metas em intervalos de tempo menores e em todas as unidades gerenciais mais básicas da organização, detalhando a contribuição de todos para seu alcance.

O maior desafio atual das empresas talvez seja mostrar claramente a relação causa e efeito entre estratégia e resultados. ❏



# AS 100 MELHORES empresas para trabalhar na AMÉRICA LATINA 2016

## Vale a leitura porque...

... você faz um *benchmarking* de gestão de pessoas não só com empresas brasileiras, mas também com latino-americanas, identificando iniciativas de maior impacto – este ano, por exemplo, destaca-se a comunicação.

... conhece exemplos reais das cinco dimensões-chave da gestão de pessoas sob a ótica dos colaboradores (investigadas no *trust index*, parte do método GPTW em que funcionários respondem a um questionário): credibilidade dos líderes, respeito, imparcialidade, camaradagem e orgulho.

... aprende quais são as práticas culturais mais impactantes (avaliadas na auditoria integrante do método), como inspiração dos funcionários, fala e escuta, desenvolvimento, celebração etc.

Estudo GPTW revela que a comunicação pavimenta o caminho para uma competitividade sólida e uma empresa desejada por todos | por MAURÍCIO ANGELO

Falar que “as pessoas são fundamentais” não basta; são necessárias ações que demonstrem a importância disso dia após dia. Mas falar também é importante, ainda mais em tempos de crise. As 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina, na avaliação de 2016 do Great Place to Work (GPTW), têm em comum uma comunicação cada vez mais eficiente, que consegue fazer frente até a demissões e outras ocorrências típicas das crises que os 20 países da região investigados vivem hoje, em maior ou menor grau.

Não por acaso, as primeiras colocadas dos três rankings – de multinacionais, de empresas de menor porte e daquelas que têm mais de 500 colaboradores – são especialmente fortes em práticas de comunicação: a múlti Cisco, a peruana VisaNet e a brasileira Elektro.

Para Ruy Shiozawa, CEO do GPTW Brasil, a pesquisa tem consistentemente mostrado que as pessoas valorizam muito um ambiente em que prevalece a confiança, e a comunicação em espectro amplo é crucial para isso. “Comunicação, nesse caso, abrange não só a comunicação transparente e aberta ao diálogo, mas também a comunicação frequente, que antecipa os problemas e é homogênea, além da proximidade entre os líderes e equipes para que troquem ideias”, diz ele.

Comunicar-se antecipando o problema faz com que as pessoas se sintam parte da solução. Comunicar-se de maneira homogênea é o que garante a credibilidade. “Quando há uma comunicação para dentro e outra para fora, uma das duas é mentirosa, e isso não passará despercebido”, afirma Shiozawa.

O fato de 93% dos colaboradores entrevistados para o prêmio de 2016 considerarem os gestores de sua empresa éticos e honestos comprova uma comunicação homogênea, aberta e frequente e a proximidade entre líderes e equipes.

Algumas características dessas empresas favorecem particularmente a comunicação. Um exemplo é o tempo médio de permanência de seus CEOs no cargo, que é de 18 anos, ante 2,5 anos na média brasileira – isso, por si só, tende a torná-los líderes muito mais acessíveis aos funcionários.

Segundo o GPTW, os líderes das empresas fortes em comunicação invariavelmente colocam o desenvolvimento do colaborador como sua maior prioridade e interagem muito com eles por causa disso. “Um exemplo bem prático está no feedback. Esses líderes criam um canal de diálogo permanente e constante com cada pessoa de sua equipe para discutir a carreira e as oportu-

nidades, o que está bom e o que não está”, diz Shiozawa.

A pesquisa mostra que, quanto maior o número de interações, de feedbacks e de outros tipos de comunicação ao longo do ano, maiores os índices de satisfação e confiança. “E o feedback é muito simples de fazer: qualquer empresa pode estimular seus líderes a fazê-lo sistematicamente a partir de amanhã, o que vai gerar um impacto muito positivo sobre o trabalho”, lembra o CEO do GPTW.

Uma terceira característica das empresas fortes em comu-



Márcio Fernandes, CEO da brasileira Elektro, primeira colocada pelo segundo ano consecutivo no ranking das empresas com mais de 500 colaboradores: a proximidade com a liderança é um dos fatores de sucesso de sua comunicação

# FATOS E NÚMEROS

- ✓ **1.525** empresas de **20** países participaram da pesquisa na edição 2016.
- ✓ **100** empresas foram premiadas, que, juntas, empregam **474.485** funcionários. Das premiadas, **44** são brasileiras.
- ✓ Na América Latina, são **2,5 milhões** os funcionários impactados.
- ✓ **91%** das empresas brasileiras premiadas na lista GPTW-Latam 2016 oferecem plano individual de desenvolvimento/competência para os funcionários.
- ✓ **27%** das brasileiras dão, em média, mais de **100** horas de treinamento por ano à equipe.
- ✓ **36%** das brasileiras investem mais de **5%** do total da folha de pagamento em treinamento e desenvolvimento.
- ✓ **84%** das brasileiras oferecem programas de *coaching*, e **66%**, de *mentoring*.
- ✓ **100%** das empresas brasileiras premiadas utilizam redes sociais para promover a marca empregadora, sendo que **84%** estão no Facebook.
- ✓ **86%** das brasileiras já contrataram alguém por meio das redes sociais.
- ✓ **95%** dos entrevistados do Brasil acham que são bem tratados, independentemente de sua idade ou sexo.
- ✓ **90%** dos chefes agem de acordo com o que falam, na avaliação dos funcionários brasileiros entrevistados.
- ✓ **43%** das empresas brasileiras premiadas têm horário flexível para mais de **75%** dos colaboradores e **11%** liberam o *home office* para mais de **50%** dos funcionários.



DIVULGAÇÃO

Eduardo Coppo, diretor de RH da Dextra, onde os funcionários treinam uns aos outros

nicação é o fato de contratarem pessoas não apenas por suas competências técnicas, mas principalmente por seu alinhamento com a cultura e os valores da organização, o que faz com que elas tenham quase uma linguagem comum no ponto de partida, facilitando a conversa.

Na avaliação do CEO do GPTW, comunicação, corporativa ou entre líderes e equipes, é a área em que as empresas em geral têm suas maiores deficiências, problema que se agudiza em crises. Poucas conseguem fazer o que é preciso, ou seja, poucas explicam para seus colaboradores como a crise as afeta, conscientizando-os sobre a necessidade de fazer ajustes em custos.

Shiozawa está convencido de que as organizações que conseguem se comunicar melhor saem mais rapidamente da crise, inclusive, porque impedem que a insegurança aumente no ambiente de trabalho e afete a produtividade. “O gestor acha que segurar informação é melhor, mas o fato é que a informação acaba vazando sem controle algum, o que é bem pior.”

A Elektro, concessionária de energia que atende o interior de São Paulo e parte do Mato Grosso do Sul, sintetiza o foco em comunicação que a levou a liderar o ranking das empresas nacionais com mais de 500 colaboradores de 2015 e o de 2016. “Vivemos em uma era em que as pessoas estão sempre

## O que dizem os latino-americanos

HOJE		EM 2007
85,7%	Eles são estimulados a equilibrar trabalho e vida pessoal.	78%
76,6%	Acreditam que as promoções vão para quem merece mais.	69%
75,4%	Acham que os gestores têm evitado escolher favoritos.	69%
80,6%	Acreditam que politicagens e trapaças estão menos presentes no ambiente corporativo.	74,3%
87%	Veem as pessoas preocupando-se umas com as outras.	81,2%
81,8%	Creem que todo mundo tem a oportunidade de ser reconhecido por seu trabalho.	76,4%
83,4%	Sentem que os gestores demonstram sua aprovação pelo trabalho realizado e pelo esforço extra.	78,1%
85,7%	Veem que os gestores fazem o que falam.	81,1%
86,5%	Percebem suas sugestões e ideias sendo levadas em conta.	82,2%
85,2%	Acreditam que as promessas são cumpridas.	80,9%

## As 25 melhores multinacionais para trabalhar na América Latina

2015	2016	EMPRESA	PAÍSES	SETOR	Nº DE COLABORADORES
7	1	Cisco	MEX, <b>BRA</b> , CHI, COL, COS	Tecnologia da informação	1.710
4	2	Accor	<b>BRA</b> , MEX, CHI, PER	Hospitalidade	11.975
10	3	Monsanto	<b>BRA</b> , MEX, GUA	Biotecnologia e farmacêutica	5.040
6	4	Dell	<b>BRA</b> , PAN, MEX	Tecnologia da informação	6.268
–	5	SC Johnson	MEX, ARG, <b>BRA</b> , VEN	Manufatura e produção	2.132
22	6	DHL	COL, ARG, PER, COS, URU, PAR	Transporte	1.731
9	7	Belcorp	COL, PER, MEX, BOL, EQU, ELS, COS, GUA	Serviços de saúde	6.721
–	8	Natura*	ARG, COL, PER, CHI, MEX	Manufatura e produção	1.430
3	9	JW Marriott	PER, <b>BRA</b> , MEX	Hospitalidade	2.144
12	10	Mars	<b>BRA</b> , CHI, Am. Central e Caribe	Manufatura e produção	2.044
8	11	Diageo	<b>BRA</b> , MEX, VEN, COL, Am. Central e Caribe, PER, URU, CHI	Manufatura e produção	2.513
–	12	EMC	<b>BRA</b> , MEX, ARG, CHI	Tecnologia da informação	1.222
–	13	Oracle	<b>BRA</b> , MEX, ARG, VEN, POR, PER	Tecnologia da informação	4.622
–	14	Hilton	MEX, COL, PER	Hospitalidade	2.252
14	15	3M	<b>BRA</b> , PAN, COS, GUA, ELS, DOM	Manufatura e produção	4.626
17	16	Atento	<b>BRA</b> , MEX, PER, COL, ARG, CHI, ELS, GUA, URU	Telecomunicações	119.719
19	17	Roche	<b>BRA</b> , COL, EQU	Biotecnologia e farmacêuticos	2.146
16	18	Scotiabank	MEX, PER, CHI, DOM, ELS, COS, PAN	Serviços financeiros e seguros	26.692
25	19	Falabella	CHI, PER, COL, ARG, URU	Varejo	47.732
–	20	Cargill	COS, NIC, HON, VEN, GUA, URU	Manufatura e produção	10.303
19	21	Novartis	<b>BRA</b> , COL, VEN, EQU, CHI	Biotecnologia e farmacêuticos	2.118
–	22	British American Tobacco	PER, COS, HON, NIC, GUA	Varejo	1.115
15	23	Mapfre	<b>BRA</b> , PER, MEX, PAN, DOM, GUA, HON, ELS, NIC	Serviços financeiros e seguros	11.717
–	24	Teleperformance	<b>BRA</b> , ELS, DOM	Serviços profissionais	20.545
–	25	Santander Bank	MEX, CHI, ARG, <b>BRA</b>	Serviços financeiros e seguros	33.830

\* A Natura do Brasil não aparece, porque não participou do levantamento nesta edição.

### LEGENDAS DOS PAÍSES

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

conectadas e precisam ter a informação no tempo adequado; isso gera protagonismo e engajamento”, afirma Márcio Fernandes, CEO da Elektro.

A empresa aposta em uma comunicação integrada entre

o público interno, o externo, *stakeholders* e reguladores, e também na frequência e transparência. “Seja qual for o público ou situação, colocamos a verdade acima de tudo e rápido”, diz o executivo. É a isso que ele

atribui tanto o índice de satisfação de 99% dos clientes como o fato de ser considerada a melhor empresa para trabalhar por seus funcionários.

No Consórcio Luiza, braço do Magazine Luiza que saltou

## As 50 melhores empresas nacionais com 50 a 500 colaboradores

2015	2016	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
3	1	VisaNet	PER	Serviços financeiros e seguros	259
–	2	Insar, Inmobiliaria	MEX	Construção, infraestrutura e imóveis	59
–	3	Hidrosistemas Baja	MEX	Serviços industriais	110
8	4	<b>Dextra</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação / Software	103
–	5	Equión Energía Limited	COL	Manufatura e produção / Petróleo e nuclear	448
41	6	<b>Consórcio Luiza</b>	<b>BRA</b>	Serviços financeiros e seguros / Investimentos	147
–	7	Meisterblue S.A. – Villa del Rey	EQU	Construção, infraestrutura e imóveis	188
–	8	ACH Colombia S.A.	COL	Tecnologia da informação	148
1	9	<b>Acesso Digital</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação	148
–	10	Desarrollo Puerto Peñasco	MEX	Hospitalidade	300
–	11	Desarrollo Mazatlan	MEX	Hospitalidade	400
–	12	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	COL	Serviços sociais e agências governamentais	348
–	13	Fondo Nacional de Garantías S.A. – FNG	COL	Serviços financeiros e seguros	104
–	14	Eclass	CHI	Educação e treinamento	253
–	15	Dismedsa S.A. – La Joya	EQU	Construção, infraestrutura e imóveis	206
–	16	Cofide	PER	Serviços sociais e agências governamentais	202
7	17	Hocol S.A.	COL	Manufatura e produção / Petróleo e nuclear	186
14	18	<b>Radix</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação / Software	332
–	19	Club de Amigos	ARG	ONGs e organizações filantrópicas	198
12	20	Seguros Universales	GUA	Serviços financeiros e seguros	246
6	21	<b>Pormade Portas de Madeira</b>	<b>BRA</b>	Construção, infraestrutura e imóveis	480
–	22	Dimension Data	MEX	Tecnologia da informação	83
–	23	Real Plaza	PER	Construção, infraestrutura e imóveis Administração da propriedade	329
27	24	<b>Ceneged</b>	<b>BRA</b>	Serviços profissionais	280
–	25	Corporación Celeste S.A. Corpacel – Ciudad Celeste	EQU	Construção, infraestrutura e imóveis	145
29	26	<b>Laboratório Leme</b>	<b>BRA</b>	Serviços de saúde	370
–	27	Backcountry Costa Rica SRL	COS	Tecnologia da informação	60
–	28	IOS Offices	MEX	Serviços profissionais	146
–	29	<b>Unimonte</b>	<b>BRA</b>	Educação e treinamento	481
–	30	<b>Zanzini Móveis</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Móveis	270
–	31	Human Kind	MEX	Serviços profissionais	117
–	32	Steren Guadalajara	MEX	Varejo	100
24	33	Viva GyM	PER	Construção, infraestrutura e imóveis	132
17	34	<b>B&amp;Q Energia</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Energia	348
–	35	CONTPAQi	MEX	Tecnologia da informação	230
–	36	<b>Visagio</b>	<b>BRA</b>	Serviços profissionais / Consultoria de gestão	204
46	37	Asociación Programa Lazos	MEX	ONGs e organizações filantrópicas	103
–	38	Iberoamericana de Seguros, C.A.	VEN	Serviços financeiros e seguros	254
–	39	<b>Microcity</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação	332
–	40	Compucad	MEX	Tecnologia da informação	103
–	41	<b>Daitan Group</b>	<b>BRA</b>	Telecomunicações	156
–	42	Desarrollo Los Cabos	MEX	Hospitalidade	250
–	43	Minera Capstone Gold	MEX	Mineração	452
–	44	Grand Cozumel	MEX	Hospitalidade	158
–	45	Elite International Américas S.A.S. – EIAS	COL	Serviços financeiros e seguros	113
–	46	<b>FS Vas Participações e Serviços de Tecnologia</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação	140
–	47	Steren Centro	MEX	Varejo	70
–	48	<b>Metadados Assessoria e Sistemas Ltda.</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação / Software	112
–	49	<b>Cultura Inglesa BH</b>	<b>BRA</b>	Educação e treinamento	372
–	50	C.A. Telares de Palo Grande	VEN	Manufatura e produção / Têxteis	437

do 41º para o 6º lugar entre as empresas de menor porte, a comunicação também é prioridade. Isso se mostra não só pelo estímulo ao feedback direto entre líder e liderado, em mão dupla, como também pelo conselho interno de colaboradores montado pela própria equipe com a diretoria. “A diretoria está sempre com as portas abertas, e os feedbacks acontecem constantemente; não tratamos nenhuma situação como errada”, afirma Edna Honorato, dirigente da empresa, ilustrando a proximidade na comunicação.

A Oracle, que entrou no ranking das multinacionais

em 2016 com subsidiárias de seis países, tem uma divisão de comunicação corporativa focada em agilidade e transparência e, o que é significativo, com uma subdivisão específica para a coordenação de redes sociais, como Facebook, Twitter e LinkedIn, entre outras. Aliás, perto de 100% das empresas latino-americanas premiadas pelo GPTW este ano usam as redes sociais maciçamente para promover-se como marca empregadora, e mais de 80% já contrataram alguém por meio delas. “A tecnologia está causando ruptura também na gestão de pessoas, gerando novas van-

tagens competitivas”, avalia a argentina Carolina Florez Stutz, vice-presidente de recursos humanos da Oracle para a América Latina.

## FIÉIS AOS PRINCÍPIOS

Iniciativas de RH costumam estar entre as primeiras a perder recursos nas empresas durante uma recessão, mesmo que os gestores as considerem estratégicas e fundamentais para a eficiência operacional. Isso também ocorre entre as melhores para trabalhar da pesquisa Great Place to Work, porém em menor proporção, porque as ações de RH não dependem só de dinheiro.

## SAMA, DOIS DESAFIOS EM UM

Sempre que uma mineradora aparece na lista de melhores empresas para trabalhar, é uma surpresa. O mesmo vale para organizações muito afastadas dos grandes centros urbanos. Mas a Sama, companhia de mineração de amianto sediada em Minaçu (GO), a mais de 500 quilômetros de Goiânia, vem conseguindo lidar com os dois desafios desde 2013, quando ingressou na lista do GPTW. É uma das duas mineradoras entre as cem.

Para Rubens Rela, diretor-geral da Sama, a produtividade 25% maior que suas principais concorrentes no mundo se explica pela busca da excelência por meio das pessoas, que vai desde o incentivo à qualificação, com a empresa pagando 70% do valor de bolsas de pós-graduação – 126 pessoas usufruem o benefício atualmente –, até a criação de uma vila residencial com toda a infraestrutura necessária para os funcionários (com escolas, hospitais, centro comercial etc.).

O custo, segundo o diretor, vale a pena. “A qualidade de vida é fundamental para a satisfação e o desempenho do funcionário.”

Como a Sama chegou a isso? Ela fez *benchmarking* de observar o que de melhor era feito no mundo. Além disso, criou um planejamento estratégico com metas e benefícios individualizados, construindo a noção de que o que é bom para a empresa será bom para o trabalhador.

Naturalmente, a crise também a está afetando – houve redução no volume de vendas –, mas ela continua apostando firme no desenvolvimento de pessoas – além das bolsas de estudo, oferece treinamento de 86 horas por ano por funcionário, 30% das quais dedicadas à formação de líderes. Feedback de 360 graus e reuniões periódicas da diretoria com boa parte da equipe, discutindo estratégias, metas, erros e acertos, fazem parte desse desenvolvimento.

“Estamos construindo um caminho em que cada pessoa da equipe promoverá a empresa como empregadora e assim atrairemos mais profissionais; pensamos no futuro”, diz Rela.



DIVULGAÇÃO

## As 25 melhores empresas nacionais com mais de 500 colaboradores

2015	2016	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
1	1	<b>Elektro</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Distribuição de energia	3.587
3	2	Transbank	CHI	Serviços financeiros e seguros	562
4	3	<b>Gazin</b>	<b>BRA</b>	Varejo	7.277
6	4	<b>Sama S.A. – Minerações Associadas</b>	<b>BRA</b>	Mineração	686
–	5	Liderman	EQU, PER	Serviços profissionais / Segurança	11.642
15	6	Coosalud EPS	COL	Serviços de saúde	747
11	7	<b>Laboratório Sabin</b>	<b>BRA</b>	Serviços de saúde	1.698
5	8	Interseguro	PER	Serviços financeiros e seguros Seguros de vida	583
8	9	<b>Magazine Luiza</b>	<b>BRA</b>	Varejo	24.037
15*	10	<b>Special Dog</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Produtos alimentícios	621
10	11	<b>Embraer</b>	<b>BRA</b>	Indústria aeroespacial	17.094
18	12	Interbank	PER	Serviços financeiros e seguros Serviços bancários / créditos	6.961
12	13	<b>Losango</b>	<b>BRA</b>	Serviços financeiros e seguros Bancos e serviços de crédito	1.136
7	14	Aseguradora Solidaria de Colombia	COL	Serviços financeiros e seguros	917
24	15	Supermercados Peruanos	PER	Comércio varejista / Alimentos Armazéns	14.363
2	16	Banco Estado Microempresas	CHI	Serviços financeiros e seguros	1.128
19	17	<b>PromonLogicalis Tecnologia e Participações</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação	1.014
14	18	Banco de Crédito y Inversiones – BCI	CHI	Serviços financeiros e seguros Serviços bancários / créditos	10.343
17	19	<b>Cemar</b>	<b>BRA</b>	Serviços industriais	1.218
–	20	Grupo Universal	DOM	Serviços financeiros e seguros	1.008
16	21	Gentera	MEX	Serviços financeiros e seguros	15.328
–	22	Hotel Catalonia	DOM, MEX	Hospitalidade / Hotel / Resort	1.611
–	23	Cineplanet	PER	Hospitalidade	2.487
–	24	Isapre Cruz Blanca	CHI	Serviços financeiros e seguros Seguros de saúde	1.992
22	25	Fundación Teleton	MEX	ONGs e organizações filantrópicas	2.886

\* A Special Dog estava no ranking das empresas entre 50 e 500 funcionários em 2015.

A Dextra, empresa de tecnologia sediada em Campinas, interior de São Paulo, que foi a quarta colocada no ranking de empresas de menor porte, é um exemplo disso. A aposta na autonomia dos funcionários e o espírito de trabalho colaborativo fazem com que uns treinem os outros. “Hoje contamos com várias ações de capacitação interna dentro da Dextra nessa linha, e acreditamos que treinamentos ministrados por quem já conhece nossa cultura

e realidade são ainda mais efetivos para o desenvolvimento de nossos colaboradores”, explica Eduardo Coppo, diretor de RH. Isso só acontece, no entanto, por conta da aposta na autonomia. “As pessoas de nossas equipes de projeto ganham autonomia porque, juntas, elas escolhem suas ferramentas de trabalho e definem o papel de cada uma.”

A autonomia na Dextra também é fruto da horizontalidade da gestão, o que au-

menta o acesso dos colaboradores à chefia e torna o feedback mais constante. Na empresa, não há uma hierarquia rígida; o cargo de presidente, por exemplo, inexistente. São quatro sócios-diretores, cada um responsável por uma área de negócio, e lideranças emergem conforme suas habilidades sejam úteis ao projeto.

Também a Elektro se apoia em um modelo de gestão de pessoas que quase não depende da conjuntura econômica,

## ORACLE, APOSTANDO NA INTEGRAÇÃO E NA INOVAÇÃO DE RUPTURA

O salto da Cisco da sétima para a primeira posição entre as multinacionais foi impressionante, mas outra empresa de tecnologia chamou a atenção: a Oracle. Seu desafio tem sido investir em desenvolvimento de pessoas para dar suporte à horizontalização – a companhia trabalha com o menor número possível de níveis hierárquicos. Além da capacitação presencial, a empresa aposta forte em cursos online, publicações de negócios, vídeos, e-books e outras ferramentas digitais, adequadas a cada área de atuação. “Nossas métricas

estão focadas na adoção dessas soluções em vez de nas horas de capacitação”, explica Carolina Florez Stutz, vice-presidente de RH para a América Latina.

A alta gerência da Oracle também mantém as portas abertas aos colaboradores. O diálogo com a equipe é feito por meio de *webcasts* e outras ferramentas, explicando metas e planos do próximo ano fiscal, e reuniões trimestrais com todos. Além disso, há encontros mensais de feedback e um a um. “Comunicação é a chave para nosso êxito”, diz Stutz.



DIVULGAÇÃO

demandando o mínimo de ajustes possível. “Chamamos isso de modelo sustentável de desenvolvimento: nossos educadores são pessoas de nosso time que têm conhecimento, competência e vontade e que compartilham o que aprenderam”, diz o CEO da empresa.

Outra medida que torna as ações de RH da Elektro menos vulneráveis à crise é o abandono da ideia – e dos esforços – de “reter pessoas”. “A retenção foi banida de nossa estratégia porque tem um vínculo muito grande com modelos de gestão ultrapassados que prendiam a pessoa por bônus ou vícios corporativos”, explica Fernandes. Segundo ele, se uma empresa não consegue ser competente a ponto de ser escolhida pelas pessoas, ela deve perder

seus talentos mesmo. “Nossa política é a do encantamento; nosso esforço de longo prazo é para que as pessoas se decidam por nós”, afirma.

### IGUALDADE DE GÊNEROS

Tanto quanto a comunicação que vence a crise e a manutenção dos princípios, os esforços em prol da equidade de gêneros caracterizam muitas das melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2016. Se, na primeira pesquisa, em 1997, 11% das posições de liderança no Brasil

eram ocupadas por mulheres, hoje, esse índice é de 44%, em uma evolução expressiva.

A Cultura Inglesa de Belo Horizonte, que está pela primeira vez no ranking das empresas de menor porte com suas 13 unidades (no 49º lugar), evidencia isso. Como afirma Luciana Heringer, gerente de RH, “a Sandra Laucas, que ajudou a estabelecer a empresa nos anos 1970, trouxe a visão da mulher empreendedora e hoje temos 81% de nossos cargos de liderança ocupados por mulheres”. E o círculo se mostra virtuoso. ■



### Você aplica quando...

- ...prioriza a comunicação e a proximidade entre líderes e liderados.
- ...faz programas de desenvolvimento de funcionários mais estruturais, menos dependentes da conjuntura econômica.

# COMPROMISSO, DEDICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE SÓ PODIA TER UM RESULTADO: O ORGULHO DE FAZER PARTE DE UMA EMPRESA ASSIM.

*Cemar. Uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil e na América Latina.*

*Mais uma vez conseguimos nos superar e estamos pela segunda vez consecutiva entre as 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina. Sabemos que esse é o resultado da dedicação e do trabalho de todos os nossos colaboradores. Juntos, vamos continuar construindo um ambiente de trabalho cada vez melhor, com confiança, união e foco. Por isso, a todos os nossos colaboradores, o nosso agradecimento.*



*Cemar, pela 4ª vez consecutiva  
uma das 150 melhores empresas  
para se trabalhar no Brasil.*

**ÉPOCA**



*Cemar, 14ª melhor empresa  
para trabalhar no Brasil, pelo  
Great Place to Work 2015.*



Conheça o AppCemar  
Baixe grátis: Google play e App Store



[www.cemar116.com.br](http://www.cemar116.com.br)



[/cemar.ma](https://www.facebook.com/cemar.ma)

**equatorial**  
ENERGIA



# Cultura Inglesa Belo Horizonte,

75 anos de  
uma história  
que tornou a  
Cultura Inglesa BH  
uma das melhores  
empresas para se  
trabalhar na  
América Latina.

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®

Melhores  
Empresas  
para Trabalhar **2014**  
Minas Gerais

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®

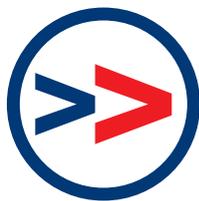
Melhores  
Empresas  
para Trabalhar **2015**  
Minas Gerais

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®

Melhores  
Empresas  
para Trabalhar **2015**  
Brasil

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®

Melhores  
Empresas  
para Trabalhar **2016**  
América Latina



**CULTURA  
INGLESA**

75  
ANOS

**CULTURA  
INGLESA**

in Belo Horizonte since 1941

[www.culturabh.com.br](http://www.culturabh.com.br)

(31) 3264-2500



**Quando a gente fala  
que nossa meta é ir longe,  
não é força de expressão.**

Losango, mais uma vez eleita uma das  
**melhores empresas para trabalhar**  
da América Latina.

*Para nós, isso é motivo de muito orgulho, pois, além de ajudar nas realizações dos nossos clientes, estamos fazendo o dia a dia dos nossos colaboradores feliz. E, assim, todo mundo ganha. Ganham os clientes, ganha a Losango e, principalmente, ganha quem faz esta empresa acontecer.*



Conte com a gente.

anos

[losango.com.br](http://losango.com.br)

# FICAR PARADO É CARO QUANDO O TEMPO NÃO PARA.

Toda empresa precisa de soluções de mobilidade. Com a Localiza, você tem os carros de que precisa, em qualquer lugar do país e a qualquer momento.



Aluguel diário, mensal e terceirização de frotas. Vamos planejar uma solução pra você?

**LOCALIZA EMPRESA**  
É pra todo mundo. É pra você também.

Ligue 0800 707 1250 ou acesse  
[www.localiza.com/empresa](http://www.localiza.com/empresa)

 **Localiza**  
Aluguel de Carros



# A empresa como PLATAFORMA DE NEGÓCIOS

Para competirem através do inesperado, as empresas da nova era têm de evoluir como plataformas de negócios, tendo como foco seus clientes e alinhando-os a suas competências essenciais | por JOSÉ SALIBI NETO e SANDRO MAGALDI

**J**ulho de 1960. É publicado na *Harvard Business Review* um artigo que revolucionará a forma como os negócios são encarados: *Miopia em Marketing*. Seu autor, Theodore Levitt, propõe uma mudança-chave a res-

peito da principal função da companhia, com a migração de sua orientação do bem produzido para o cliente. Pela primeira vez, as empresas questionam em que negócio realmente estão. O clássico exemplo da de-

cadência das ferrovias sintetiza o pensamento: o setor ruiu não porque surgiu a indústria automobilística, mas porque as empresas estabelecidas, cegadas pelo sucesso e autocentradas, não entenderam que não esta-

... várias empresas que servem de modelo gerencial hoje são organizadas como plataformas de negócios: Amazon, Google, Apple, Red Bull, Netflix, Airbnb, Uber: ... muito diferentes dos tradicionais conglomerados, essas diversificadas organizações estão alterando a dinâmica do mundo corporativo e ameaçando as habituais líderes do mercado. ... é preciso entender como as plataformas de negócios atuam, mudando os paradigmas em relação a foco, competência, design organizacional – e também em relação a liderança.

to de seus protagonistas. Apesar de Levitt ter falecido em 2006, uma conversa hipotética entre os dois líderes resultaria em uma visão absolutamente contemporânea acerca do papel das empresas e sua essência na era pós-revolução tecnológica.

Certamente essa conversa nos explicaria o atual contexto empresarial: as organizações vencedoras de agora são as que evoluem orientadas a seus clientes como plataforma de negócios.

## NOVOS PARADIGMAS

Antes de nos aprofundarmos nesse novo tipo de organização, é preciso entender os paradigmas em que se fundamenta, em especial foco, competências e design organizacional.

### Foco revisitado

É hora de revisar o tradicional conceito de foco. Até hoje, associou-se foco à ideia de que a empresa deve aprimorar até o limite da excelência sua capacidade de fazer bem as atividades relacionadas com seu *core business*, seu negócio essencial.

vam no negócio de ferrovias, e sim no de transportes.

Julho de 1995, Jeff Bezos, executivo de Wall Street, abre mão da promissora carreira financeira e começa um negócio que revolucionará a forma como as empresas se relacionam com os clientes. Surge a Amazon.com, *e-commerce* que, a princípio, foca sua atividade na venda de livros. Em reunião com o grupo inicial de colaboradores, Bezos evidencia a essência da nova companhia, ao dar aos leitores a oportunidade de avaliarem os livros que consomem (o mais tarde popular sistema de *rating*): o lugar ao qual as pessoas vêm para encontrar qualquer coisa que quiserem comprar online. Um dos colaboradores é contra o *rating*, argumentando que desestimulará a aquisição dos títulos mal avaliados. Bezos retruca: “Quem disse que nosso negócio é vender livros? Nossa visão é ser a empresa mais centrada no cliente”.

Trinta dias depois de sua fundação, a Amazon já vendia li-

vro nos 50 estados dos EUA e em mais 45 países. Em poucos anos, tornou-se uma das maiores empresas existentes, no mundo digital e fora dele.

Se a visão de Bezos não estivesse clara desde o início da Amazon, será que ela atuaria em setores tão distintos como comercialização de DVDs, eletrônicos, *vídeo on demand*, *cloud computing* (em que supera as tradicionais Cisco e IBM) e, mais recentemente, serviços domésticos para clientes e livrarias físicas? Será que não ficaria focada exclusivamente na venda de livros e reduziria seu negócio a esse nicho específico, como fizeram as empresas das ferrovias? Enfim, será que se transformaria em um dos casos empresariais mais representativos da atualidade, ao consolidar uma nova forma de relacionamento com clientes que está contagiando todos os negócios?

Separadas por exatos 35 anos, as duas histórias até assustam pela sinergia do pensamen-

Amazon, empresa que nasceu como plataforma de negócios focada no cliente



Levada ao extremo, tal interpretação culminou na convicção sobre a importância da excelência operacional, segundo a qual a organização mobiliza todos os seus esforços para fazer o que faz de modo cada vez melhor. Em busca da excelência e sob a influência do movimento oriental em prol da qualidade total, muitas empresas perderam a visão da essência de seu negócio, deixando sua atenção migrar para o bem que produzem, em detrimento do cliente. O foco passou a ser, na verdade, o próprio umbigo.

O que organizações como a Amazon fizeram foi o movimento contrário: sua atenção migrou para o cliente, em detrimento do produto. Pode ter parecido que perderam foco ao diversificar negócios, mas na realidade o foco ainda existe, só que está no cliente. É a chamada “customer centricity”, “centralidade do cliente”.

Essas empresas viraram plataformas de negócios orientadas a atender aos anseios de seus clientes. Entenderam que o comportamento do consumidor evolui cada vez mais rapidamente e que têm de evoluir na mesma velocidade, o que exige, em muitas situações, fazer desinvestimentos, descontinuar linhas de produtos, abrir novos negócios.

### Competências ainda mais essenciais

O novo conceito de foco está intrinsecamente relacionado com uma visão clara da essência da organização. E, em



CHAMELEONSTOCK.COM

Red Bull, empresa que compete como plataforma de negócios mesmo sem ser digital

se tratando de essência, olhar para o futuro demanda aprender com o passado. Em 1990, Gary Hamel e o saudoso professor C.K. Prahalad publicaram, também na *Harvard Business Review*, o artigo *The core competences of the corporation* (As competências essenciais da organização), defendendo que o ambiente de negócios evolui tão rapidamente que é requerida uma alta capacidade adaptativa das empresas para que prosperem e sobrevivam.

Para se adaptarem, diziam Hamel e Prahalad, as organizações devem desenvolver competências essenciais orientadas a atender àquilo de que os consumidores precisam e ainda não sabem. Com essas competências, elas conseguem diferenciar-se de maneira mais rápida do que a concorrência e ter mais êxito com os clientes.

Assim, a redefinição do conceito de foco e a evolução da visão da organização como plataforma de negócios orientada ao cliente estão relacionadas com o desenvolvimento das competências essenciais da

empresa, visando não apenas atender às necessidades atuais de seus consumidores, mas também (e sobretudo) às demandas futuras. Em um ambiente altamente instável, volátil e rápido, essa visão pode ser considerada determinante do sucesso ou fracasso das organizações.

### Design de plataforma

Deixa de ser importante se a empresa é organizada em unidades de negócios relacionadas com uma empresa-mãe, se há várias companhias autônomas subordinadas a uma *holding* ou outro desenho qualquer. Na plataforma, o paradigma é outro: a modelagem dos negócios reunidos varia conforme a estratégia.

E o que é “plataforma”? Trata-se de um conceito ainda em gestação quando aplicado a negócios. Não existe, em nenhum dicionário tradicional ou até mesmo no Google ou na Wikipedia, uma definição formal para esse termo.

Mesmo quando pesquisamos só o verbete “plataforma”, não encontramos correlações com



Gary Hamel e C.K. Prahalad, autores do conceito de “competências essenciais”, que estão na base das plataformas de negócios

negócios. A definição que mais se assemelha vem da informática, referindo-se a plataformas tecnológicas ou virtuais.

Ela nos inspirou a criar uma definição de plataforma de negócios que esclareça os limites e o potencial de expansão do conceito: assim como as plataformas tecnológicas abrigam várias tecnologias, as plataformas de negócios abrigam vários negócios; assim como as plataformas tecnológicas, elas evoluem permanentemente.

Os elementos abrigados são sinérgicos nos dois tipos de plataforma, regidos por uma estratégia única e destinados a atender às demandas atuais e futuras de determinado grupo de clientes.

O êxito da evolução está intrinsecamente relacionado com a adoção de negócios que estejam fundamentados nas competências essenciais da organização gestora. Esse aspecto constitui fator crítico de sucesso na seleção das oportunidades a serem alavancadas.

**TODA  
PLATAFORMA  
DE NEGÓCIOS É  
EXPANSIONISTA;  
SEMPRE TEM  
A AMBIÇÃO  
DE CRESCER E  
AMPLIAR SUA  
INFLUÊNCIA  
NO SETOR**

Isso significa que uma oportunidade com alto potencial de geração de valor no curto prazo será descartada por uma plataforma de negócios, assim como na plataforma tecnológica, sempre que não estiver alicerçada em suas competências essenciais.

**DEFINIÇÃO E  
TRAÇOS-CHAVE**

Reunindo foco, competências e design de plataforma, chegamos à primeira definição de plataforma de negócios: é um conjunto de negócios reunidos em uma mesma organização sob uma estratégia corporativa única, ancorados em suas competências essenciais, cuja evolução tem como foco seus clientes e suas demandas atuais e futuras.

A Amazon e outras empresas que funcionam como plataformas de negócios reúnem cinco traços em comum. O primeiro e mais típico deles, como já mencionamos, é evoluir como organização centrada no cliente, tendo seu conjunto de iniciativas ancorado em suas competências essenciais.

O segundo está na adoção de uma estratégia única, uma “ideia unificadora” que funcione como elemento norteador de todo o plano de expansão dos negócios.

Em terceiro lugar, plataformas de negócios são, por definição, expansionistas. A ambição de crescer e ampliar sua influência nos setores de atividade em que se insere tem sido elemento obrigatório em qual-

**Saiba mais sobre os autores**



**JOSÉ SALIBI NETO** é mestre em International Business pela Moore School of Business, da University of South Carolina, Estados Unidos, e formado em finanças e marketing pela mesma universidade. É cofundador da HSM, empresa líder na área de conhecimento gerencial no Brasil. Nos últimos 25 anos, tem convivido com os maiores experts do mundo em management, como Peter Drucker, Jack Welch, Philip Kotler, Michael Porter, Tom Peters, C.K. Prahalad, entre outros. É coautor do livro *Movidos por Ideias: Insights para Criar Empresas e Carreiras Duradouras*, em parceria com Sandro Magaldi. Com sua atuação, visa ajudar a reescrever a história da gestão no País.



**SANDRO MAGALDI** é CEO do meuSucesso.com, uma das startups mais bem-sucedidas do Brasil, que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo por meio de estudos de caso de empreendedores. Atuou como vice-presidente de clientes e negócios do Grupo TVI e como diretor comercial da HSM do Brasil por nove anos. Pós-graduado em marketing pela ESPM-São Paulo e mestre em administração de empresas pela PUC-SP, é mentor do Instituto Endeavor e autor do livro *Vendas 3.0: Uma Nova Visão para Crescer na Era das Ideias* e coautor de *Movidos por Ideias: Insights para Criar Empresas e Carreiras Duradouras*, com José Salibi Neto. Atuou como professor do MBA da ESPM e da Fundação Instituto de Administração (FIA-USP).

quer empresa com esse perfil. As organizações que atuam como plataformas de negócios estão sempre atentas às oportunidades geradas pela evolução do comportamento do consumidor, tendo em vista sobretudo suas demandas futuras, que muitas vezes não são percebidas nem pelo mercado nem pelo próprio cliente.

Um quarto traço é que essas organizações têm muita facilidade em destruir negócios outrora promissores em favor de novos investimentos mais alinhados com sua visão de futuro, fazendo com que a evolução de uma plataforma de negócios seja dinâmica e muito flexível.

Isso leva a um quinto traço, cultural, de uma plataforma de negócios: a predisposição a correr riscos e a enxergar os erros como naturais em sua evolução. Esse quinto elemento, extremamente desafiador para as empresas, é crucial e fica evidente no Google, clássico exemplo de plataforma de negócios que integrou todas as suas iniciativas em uma *hol-*

*ding*, a Alphabet, visando uma gestão mais assertiva de todos os seus ativos. (O crescimento de sua plataforma é tão robusto e acelerado que requereu uma nova modelagem corporativa para lidar, de maneira bem-sucedida, com todas as frentes de negócios.)

Até 2012, o Google havia lançado cerca de 250 novos produtos. Destes, 90 deram errado – incluem-se nessa estatística desde o finado Orkut até o Google Glass, produto que era visto como revolucionário e sofreu uma mudança de estratégia que sentenciou sua concepção original à morte.

A empresa reduziu seu ímpeto de desenvolvimento de novas soluções por isso? Não. Ela continuou a correr riscos e a aceitar os erros, e só em 2014 o Google foi uma das dez organizações que mais solicitaram patentes no mundo, com 2.566 pedidos – como comparação, no mesmo período, foram solicitadas 3.108 em todo o Brasil. As novidades do Google não param de aparecer.

Google, empresa constituída como plataforma de negócios e que ilustra bem uma das características do modelo: apesar de ter 35% de insucesso em seus lançamentos em 2014, não deixou de correr riscos

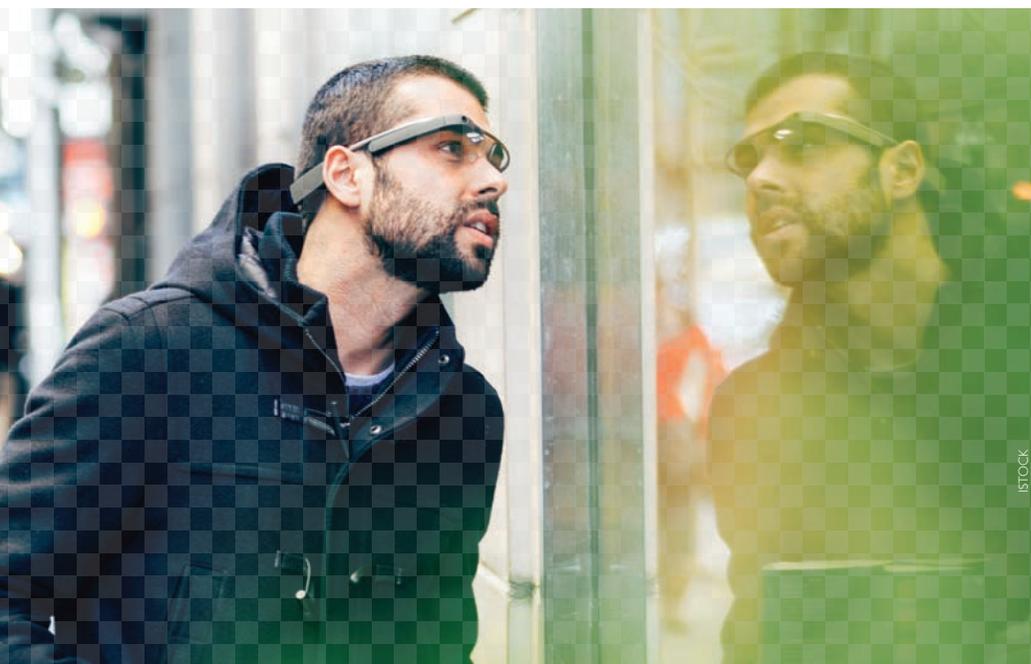
## COMO AS EMPRESAS VIRAM PLATAFORMAS

A Amazon nasceu como plataforma de negócios, mas muitas organizações se transformam em plataformas com o tempo. Vejamos dois casos de empresas que se tornaram plataformas de negócios e materializam muito bem o conceito: Apple e Red Bull.

A Apple começou a virar uma plataforma de negócios no final de 2001, com o lançamento do iPod, um simples tocador de músicas, visto com ceticismo por muitos críticos. Até o início dessa revolução, a Apple centrava todo o seu foco no desenvolvimento e comercialização de computadores Macintosh, muito populares na indústria gráfica, porém com pouco fôlego no mercado de consumo de massa. Por conta desse foco, a organização ruía com vendas declinantes e muita desconfiança do mercado especializado.

Quando, sob a liderança de Steve Jobs, a Apple entendeu com mais clareza suas competências essenciais, mudou o foco para o cliente e se tornou uma plataforma de negócios.

Os tentáculos da companhia avançaram para áreas tão díspares, porém sinérgicas, como telefonia (iPhone), comércio físico (Apple Store), comércio eletrônico de aplicativos (App Store), comercialização de música (iTunes Store), vestíveis em geral (como o relógio iWatch) e outras iniciativas em desenvolvimento que em nada lembram



uma empresa que manufaturava apenas computadores.

A austríaca Red Bull foi lançada em 1984 com foco na produção e venda de uma inovadora bebida energética; hoje possui canal de TV, selo de discos, revista mensal, plataforma de desenvolvimento de games, aplicativos para tablets, smartphones e smart TVs. Além disso, promove eventos esportivos consagrados no mundo todo, como a Air Race, competições de surfe e de *bike downhill*, e, como se não bastasse, é proprietária de uma equipe de ponta de Fórmula 1 e de times de futebol.

Qual é a essência que une os negócios no caso da Red Bull? O posicionamento – sua crença na liberdade, na ousadia, no estilo de vida radical levado ao extremo. Essa crença é tão forte que a fez migrar de uma empresa do setor de bebidas com um único produto para uma plataforma de negócios multidisciplinares, tendo como vetor central a produção de conteúdos da marca. A Red Bull é uma produtora de conteúdos, e o energético, seu foco original, tornou-se só uma de suas entregas.

Importante: uma plataforma de negócios não é o mesmo que um conglomerado de empresas, do tipo que tanto caracteriza o mundo organizacional.

O crescimento das empresas por meio da diversificação de seus negócios é uma estratégia presente no mundo corporativo desde o surgimento dos grandes conglomerados mundiais, no início do século 20, como o dos Rockefellers

## Por que os conglomerados não são plataformas

Na economia contemporânea, muitos grupos empresariais crescem por meio de fusões e aquisições ou ingressando em novos negócios, formando conglomerados. Os motivos para esses movimentos geralmente passam pela busca de maiores taxas de retorno sobre o investimento e, conseqüentemente, de liquidez que novos negócios podem trazer ou por estratégias de defesa visando um posicionamento mais favorável em suas cadeias de valor, entre outros.

Esses conglomerados diferem das plataformas de negócios, no entanto, por conta das forças propulsoras de seu desenvolvimento, que seguem parâmetros distintos. A estratégia de expansão de uma plataforma de negócios visa atender às demandas dos clientes de acordo com sua essência; a estratégia do conglomerado atende muito mais à ambição dos acionistas e/ou ao aproveitamento de oportunidades do mercado do que às demandas do cliente.

Essas visões explicam a existência de negócios em um mesmo grupo sem relação alguma entre si, como se vê nos conglomerados sul-coreanos, que reúnem, em uma mesma organização, empresas de setores tão díspares como automobilístico, logística, energia, turismo, dentre muitos outros, como no caso da Hyundai.

nos Estados Unidos, a Hyundai na Coreia do Sul, o Grupo Votorantim no Brasil e outras organizações do mesmo perfil que se assemelham pela diversidade de seus investimentos, que vão de setores industriais à área financeira, passando por exploração de petróleo e outros segmentos da economia.

O que propomos neste artigo é algo novo, e a distinção entre os dois modelos de organização é essencial para quem realmente quer entender a plataforma de negócios [veja o quadro ao lado].

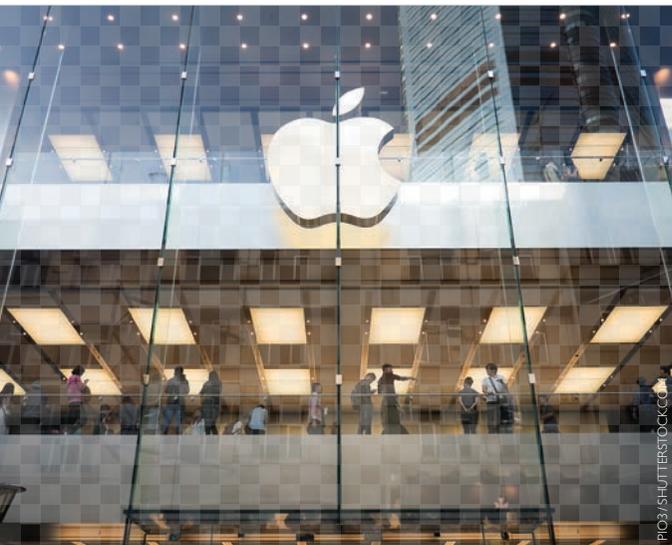
### VETORES

São vários os vetores que levam as empresas a evoluir como plataformas de negócios, desde os tradicionais, como a busca de maior retorno sobre o investimento ou de um posicionamento mais favorável e fácil de defender na cadeia de valor, até os avanços da tecnologia da informação.

Esse vetor tornou a construção de plataformas de negócios mais factível e demandante de menos investimento do que, por exemplo, a formação de um conglomerado clássico, porque a tecnologia diminuiu as barreiras de entrada devido ao acesso a novas tecnologias a custos decrescentes e à escalabilidade característica da internet. (Não é coincidência que muitas referências de plataformas de negócios estejam presentes no mundo digital de alguma forma.)

No entanto, um vetor detém importância fundamental em todo processo de formação e consolidação de organizações





desse tipo: seu líder. Essa evidência pode ser considerada óbvia até certo ponto, já que o líder é o protagonista da consolidação de qualquer mudança estrutural. É nele que têm origem a visão e a convicção necessárias para mobilizar todo o ecossistema rumo ao novo, quebrando paradigmas e modelos preconcebidos.

Uma cultura corporativa ambiciosa, voltada para aumentar a influência de uma empresa na sociedade, como acontece com as plataformas de negócios, é necessariamente oriunda de uma visão ambiciosa da liderança. Esse vetor é tão crucial quanto óbvio.

## O PAPEL DO LÍDER

Então, qual o papel do líder na migração para esse novo modelo de negócio?

A estratégia de reorganizar uma empresa como plataforma de negócios sempre é deflagrada e apoiada pelos principais líderes da organização. Não só porque eles têm grande impacto na cultura corporativa, como também pelo fato de a mudança envolver riscos substantivos que só podem ser assumidos por esses gestores.

Apple, empresa que deixou de ser uma organização convencional com foco nos computadores em 2001, com o iPod, para se tornar uma plataforma de negócios



Jeff Bezos, líder que definiu com clareza sua visão sobre a essência da Amazon, atua como guardião de sua estratégia e é conector

Além da transformação, no entanto, qual o papel do líder na gestão de uma plataforma de negócios?

A resposta a essa pergunta é, podemos dizer, transgressora. Um novo paradigma organizacional demanda um novo paradigma de liderança. Para dar conta dessa ruptura, não bastam as clássicas habilidades do líder. Esse profissional deve estar preparado, sobretudo, para agir como um líder conector, ou seja, um agente que tem como principal função conectar a expansão da empresa como plataforma de negócios (e todas as atividades e escolhas que essa opção embute) com a visão de todos os *stakeholders* envolvidos em seu ecossistema – colaboradores, clientes, acionistas, sociedade etc.

Voltando à Amazon, veja o que faz seu líder, Jeff Bezos. Ele sempre atuou como o guardião da opção estratégica da Amazon de ser uma plataforma de negócios e não poupa esforços para conectar todos os *stakeholders* com essa orientação.

Ao definir com clareza impressionante sua visão sobre a essência da empresa já em sua fundação, deu um sinal inequívoco a todos sobre os rumos que seriam tomados. Em 1997, o empreendedor publicou uma carta aberta ao mercado na qual enunciava novamente suas crenças a respeito do negócio, intitulada *It is all about the long term* (É tudo sobre longo prazo). A terminologia não é utilizada, mas a carta evidencia a evolução da organização como plataforma de

negócios, de acordo com sua essência (competências essenciais) e as demandas dos clientes (o novo foco). E essa visão de 1997 é translúcida até hoje.

A visão estratégica é um dos atributos-chave do líder conector, pois é imperativo que consiga analisar as tendências da evolução do consumidor comparando-as com as competências essenciais da empresa, para estruturar as frentes em que atuará a fim de atender a esses desafios.

Outro dos líderes mais representativos de plataformas de negócios é Elon Musk, CEO da Tesla Motors, empresa norte-americana fundada no Vale do Silício em 2003 com a missão de fabricar carros elétricos. Uma análise rápida aponta que a Tesla é uma empresa do setor automobilístico, focada em um produto que optou por uma matriz energética alternativa, correto? Ledo engano.

Sob o vetor de liderança de Musk, a Tesla está construindo uma plataforma de negócios que tem como base a competência essencial da organização de administrar e gerar fontes de energia alternativas e a demanda da sociedade em todo o mundo por uma nova matriz energética mais saudável.

Recentemente, Musk informou que a empresa começará a fabricar e comercializar baterias elétricas para uso doméstico com o intuito de gerar energia para os lares norte-americanos, baterias essas que terão como uma das fontes de captação a energia solar. Esse seria um movimento impensado se a orga-

nização tivesse a visão-padrão de um *player* da indústria automobilística, mas é plausível em uma plataforma de negócios. O vetor foi um líder que consegue articular as tendências do consumidor com as competências essenciais da empresa necessárias para ela consolidar sua posição no mercado.

As escolhas da Tesla lideradas por Musk são para lá de ousadas. É possível afirmar que ele será bem-sucedido? De maneira alguma, já que está promovendo uma inovação de ruptura sem referencial de mercado. Assim, Musk ilustra mais uma característica do líder conector: como acontece com a empresa, ele tem predisposição pessoal em assumir riscos e entender o erro como parte do processo de evolução da organização.

Um líder que não tolera erros e fracassos não tem as competências necessárias para construir ou conduzir uma plataforma de negócios.

É evidente, porém, que esse comportamento não se traduz no incentivo ao hábito de fracassar na empresa, e sim em um padrão de busca de novos negócios que representarão uma ruptura no contexto atual (lembrando que essa busca se baseia na observação atenta das demandas do consumidor, aliada às próprias competências essenciais).

O líder conector incentiva essa busca promovendo ligações entre seus recursos e construindo uma cultura inquieta, sempre desconfortável com o *status quo*.

## O PRINCIPAL VETOR DE UMA PLATAFORMA DE NEGÓCIOS É SEU LÍDER, DE ESTILO “CONECTOR”

A plataforma de negócios representa um novo paradigma no que se refere ao estilo de liderança dos executivos corporativos. É necessário que absorvam os novos conceitos aqui descritos para desenvolverem um novo *mindset* – um modelo mental mais alinhado com os desafios desta nova era dos negócios.

A evolução do papel do líder na atual economia está muito mais orientada ao desenvolvimento das competências do líder conector do que àquelas enunciadas tradicionalmente e que têm origem no período pós-revolução industrial. Não há dúvida: uma nova modelagem de negócios demanda um novo modelo de liderança.

### A NOVA SOCIEDADE, INQUIETUDE E AUTOCONSCIÊNCIA

Mudanças importantes na sociedade, como a revolução tecnológica e a demanda dos cidadãos por maior protago-

nismo, têm profundo impacto sobre o ambiente de negócios; as organizações não podem ficar à margem disso. Um dos principais desafios do mundo corporativo é não perder esse bonde da história e, ao mesmo tempo, manter suas raízes.

Para responder ao desafio, toda empresa precisa de uma inquietude que a faça refletir o tempo todo a respeito de sua relevância para o cliente e também da consciência sobre suas competências essenciais.

A cultura de inquietude e de autoconsciência deveria nortear todas as organizações atuais. Não à toa, boa parte dos exemplos e dos “traços de personalidade” de empresas-plataformas vem do Vale do Silício, onde imperam essas características.

Além de serem coerentes com a nova sociedade, as empresas que atuam como plataformas de negócios ganham o que se pode chamar de competitividade sustentável, pois têm a base necessária para transformar e multiplicar seus produtos e serviços fazendo aquilo que os concorrentes menos esperam. Elas competem através do inesperado.

Empresas como plataformas de negócios não são apenas um modelo de futuro; elas constituem o modelo do futuro. 🍀



Elon Musk, líder que corre riscos e tolera erros em sua empresa Tesla, duas características cruciais para o sucesso das plataformas de negócios

### Você aplica quando...

- ... transfere o foco da organização dos produtos para os clientes, levando em conta suas demandas atuais e futuras.
- ... faz a articulação entre a evolução do comportamento do consumidor e as capacidades essenciais da empresa e, sob uma estratégia corporativa única, dinamicamente cria e descontinua negócios.
- ... torna-se um líder conector, pronto para lidar com riscos e erros.

Inovação e  
tradição juntas  
para oferecer  
sempre o  
melhor.

 DESDE 1936  
**DIMEP**  
SISTEMAS

*Acesso*



*Ponto*



*Estacionamento*



*Gestão de Frotas*



*Automação Comercial*



[www.dimep.com.br](http://www.dimep.com.br)

0800 666 1000



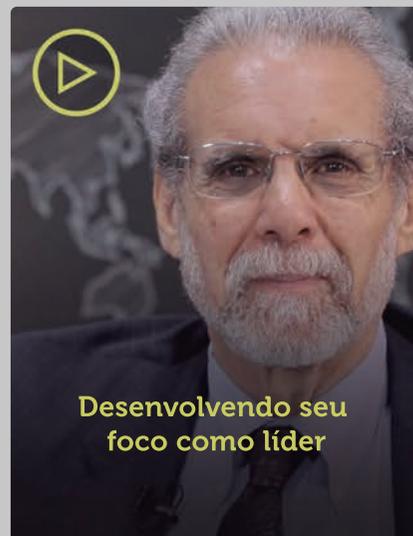
A sua evolução  
profissional  
acaba de ganhar  
uma nova trilha.



HSM Experience agora oferece as Trilhas do Conhecimento. Uma forma dinâmica e envolvente de mergulhar no maior acervo de conteúdo corporativo do país. **Acesse e descubra.**

**Assine já** e ganhe um mês **grátis.** <sup>de</sup> R\$ **79,90** <sup>por</sup> R\$ **59,90** /mês

Veja a seguir



Acesse agora e deguste um vídeo especial sobre a economia compartilhada na HSM Experience.

[hsmexperience.com.br](http://hsmexperience.com.br)

**hsm**  
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



AUTOR CONVIDADO:

**Luís Giolo** é líder da Egon Zehnder no Brasil e antes teve passagem pela McKinsey & Co. Formado pela Fundação Getúlio Vargas, tem MBA pela Kellogg School of Management e mestrado em *coaching* pelo Insead.

# COMPROMETIMENTO É A CHAVE PARA ABRIR AS PORTAS DO MERCADO

As empresas sempre querem pessoas competentes e com potencial, mas o que faz diferença, especialmente na crise, é o compromisso

Que as empresas querem hoje de um gestor? As competências necessárias mudam em tempos de crise? Tenho ouvido essas perguntas com frequência e a resposta à última é não.

As principais competências desejadas pelo mercado seguem as mesmas: pessoas voltadas para resultados, proativas, disciplinadas e guiadas por processos; líderes capazes de inspirar e desenvolver equipes, delegando com responsabilidade e promovendo um bom ambiente de trabalho; profissionais colaborativos; perfis estratégicos, que entendam o contexto onde estão, avaliem opções diante disso e não só formulem uma visão de aonde querem chegar, como construam um plano de ação para torná-la realidade.

As empresas também estão dando mais atenção ao potencial; consideram cada vez mais importante garantir que um executivo competente para certa posição no contexto de mercado esteja apto para crescer na empresa e lá desenvolver uma carreira ascendente. Assim, os recrutadores observam se as pessoas são curiosas sobre o mundo e sobre

si mesmas, sempre buscando desenvolver-se por meio de *feedbacks* honestos; se podem gerar *insights* processando uma quantidade grande de informações, conectando ideias distintas e olhando de outro ângulo; se engajam as outras pela emoção e pela razão; se se mostram determinadas, ambiciosas e resilientes.

A novidade no que as empresas querem de seus gestores está em uma hipótese que levanto depois de 15 anos ouvindo nossos clientes: comprometimento. Discorremos sobre o que as empresas querem e o que elas precisam querer, e agora chegamos ao que pode diferenciar o executivo.

Com origem no latim *compromissus*, a palavra remete ao ato de fazer uma promessa recíproca, estabelecendo uma relação entre as partes na qual ambas prometem algo à outra e devem entregar o prometido.

Traduzindo em nosso universo, a empresa promete fornecer as ferramentas para que o trabalho seja feito, o ambiente para que isso ocorra e a recompensa. E o colaborador promete colocar em prática suas habilidades funcionais e gerenciais, esforçando-se para fazer as coisas certas e superar

os obstáculos e atuando de forma aglutinadora e no sentido de provocar os demais rumo a uma mudança positiva.

Agora, a pergunta mais difícil de todas: como garantir que as pessoas sejam comprometidas com a empresa? Posso dizer que, sem admiração entre as partes, é difícil que isso aconteça. A capacidade de gerenciar pessoas do chefe direto é fundamental para haver essa admiração, e a cultura organizacional da empresa deve também ser digna de admiração.

A admiração está ligada, ainda, ao respeito que um tem pelo outro e à paixão pelo trabalho. O alinhamento de valores entre empresa, superior e executivo facilitaria tudo isso.

Respondendo à empresa, é o comprometimento que fará diferença sob as pressões da crise. Respondendo ao executivo, como há mais talentos competentes e de potencial disponíveis, seu comprometimento é que será o fiel da balança nessa hora. ❁

“ PARA AS PESSOAS SE COMPROMETEREM, DEVE HAVER ADMIRAÇÃO ENTRE AS PARTES

"Os programas da HSM provocam uma reinvenção no modelo mental do executivo".

PARTICIPANTE DO SEMINÁRIO HSM LIDERANÇA CRIATIVA

hsm  
MASTER  
CLASSES

## Uma liderança bem preparada é capaz de atuar em qualquer cenário

Conheça a programação dos **master classes** e faça parte de um ambiente de aprendizado prático onde você é o protagonista!

# ASWATH DAMODARAN

VALUATION & CORPORATE FINANCE

13 e 14.06.2016 | SÃO PAULO



# WILLIAM URY

NEGOCIAÇÃO

01.08.2016 | SÃO PAULO

# NEIL RACKHAM

GESTÃO E ESTRATÉGIA DE VENDAS

19.09.2016 | SÃO PAULO



FAÇA SUA INSCRIÇÃO COM ANTECEDÊNCIA E APROVEITE DESCONTOS ESPECIAIS.

HSM.COM.BR | (11) 4689 6666

Patrocínio Ouro:



SPINSELLING

Mídia Oficial:



Livraria Oficial:



Apoios de Mídia:



Tradutora Oficial:



Locadora Oficial:



Empresa Aérea Oficial:



Seguradora Oficial:





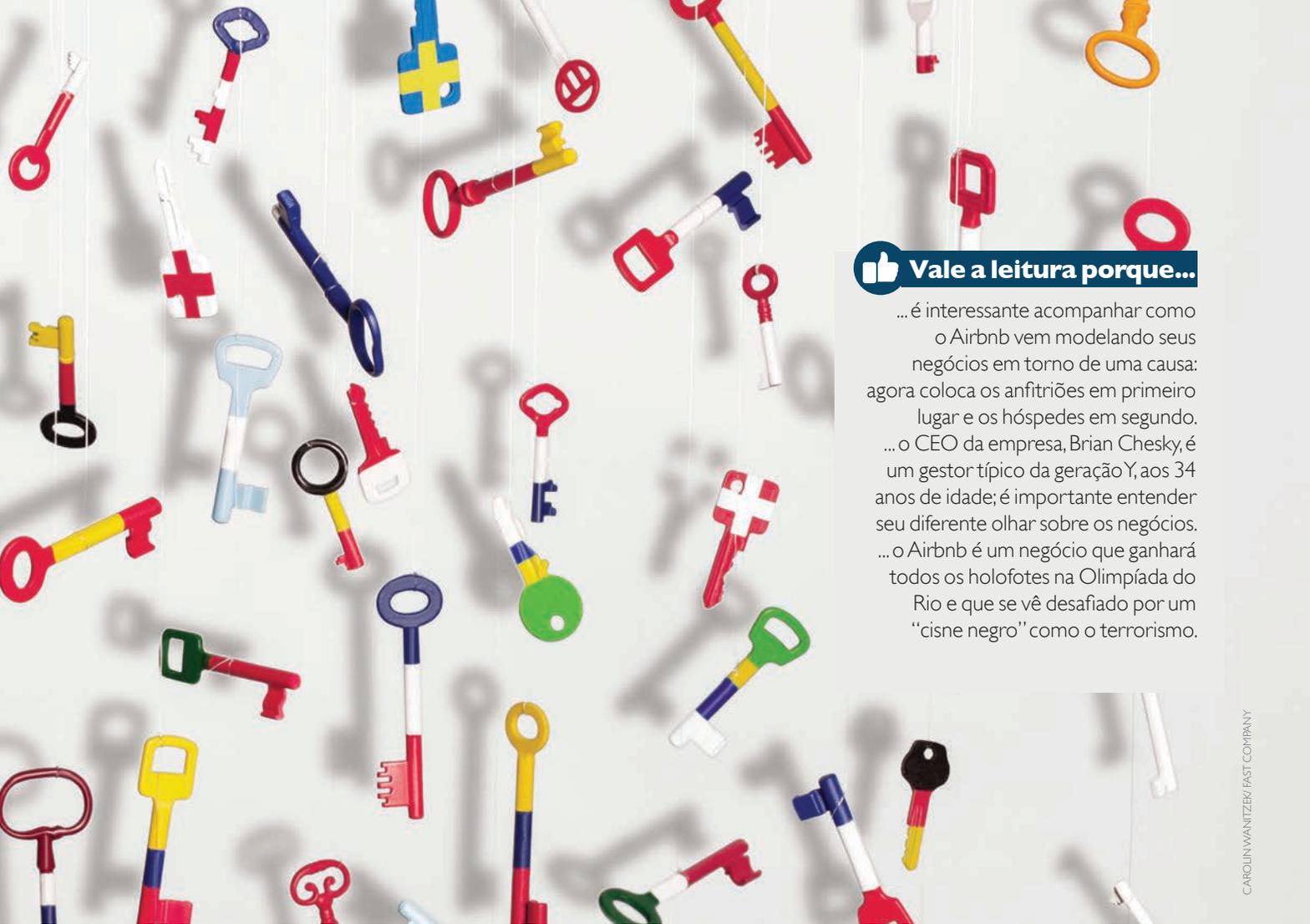
# A causa que inspira O AIRBNB A CRESCER

O CEO *millennial* da empresa, Brian Chesky, busca expandir seus negócios fortalecendo o relacionamento com seus anfitriões como se fosse um culto; a proposta é construir um diferencial sustentável e não continuar competindo com base em preço | por **MAX CHAFKIN**

O segundo encontro anual Airbnb Open aconteceu no Parc de la Villette, em Paris, dos dias 12 a 14 de novembro de 2015, reunindo 5 mil anfitriões de 110 países, como Cuba, Nova Zelândia, Brasil, Quênia e Groenlândia, e 645 funcionários. Eram para ser três animados dias de palestras, festas e turismo, pelos quais cada anfitrião tinha pagado US\$ 295 do próprio bolso, em prol de uma causa assim sintetizada pelo CEO da empresa, Brian Chesky: “Compartilhem suas casas e compartilhem também seus mundos”.

**Max Chafkin**

é editor da revista *Fast Company*.



## Vale a leitura porque...

... é interessante acompanhar como o Airbnb vem modelando seus negócios em torno de uma causa: agora coloca os anfitriões em primeiro lugar e os hóspedes em segundo. ... o CEO da empresa, Brian Chesky, é um gestor típico da geração Y, aos 34 anos de idade; é importante entender seu diferente olhar sobre os negócios. ... o Airbnb é um negócio que ganhará todos os holofotes na Olimpíada do Rio e que se vê desafiado por um “cisne negro” como o terrorismo.

CAROLIN WAINITZKI / FAST COMPANY

Chesky conclamava os anfitriões a lutar para oferecer aos hóspedes um senso verdadeiro de como é a vida em um país estrangeiro, explicando que o setor de hospitalidade tradicional perde contato com seus clientes ao alojá-los em quartos antissépticos, como se o objetivo fosse assegurar que nada de remotamente interessante aconteça na estada.

Na noite do terceiro dia do evento, o executivo líder da empresa de US\$ 25,5 bilhões estava jantando quando recebeu uma mensagem em seu celular: tiros haviam sido disparados perto de onde estavam funcionários do Airbnb. Dali a pouco, nova notícia: explosões no Stade de France, o estádio de

futebol, e uma saraivada de tiros em cafés da cidade e na casa de shows Bataclan.

No encerramento do evento Airbnb Open, os terroristas do Estado Islâmico haviam assassinado 130 pessoas em uma ação coordenada.

Chesky respirou fundo, subiu as escadas e entrou no chuveiro. Depois, ligou para o chefe de segurança do Airbnb. “Eu me concentrei em ficar calmo; tentei descobrir como ser responsável por 5,6 mil pessoas. A gravidade do momento pesou muito sobre mim”, contaria ele semanas depois. A equipe do Airbnb ligou para cada funcionário e anfitrião que estava em Paris; por sorte, ninguém havia se ferido.

A preocupação de Chesky não eram os negócios naquele momento, mas seu audacioso projeto (que tendia a determinar o futuro da companhia e de sua ideologia de união de culturas) podia ser abalado ali.

Em Paris, o cofundador começava a investir no recurso mais subutilizado de sua empresa: os anfitriões. Há mais de 1 milhão deles no mundo, e Chesky planejava transformá-los em ativos participantes do negócio e em porta-vozes de uma nova visão sobre o ato de viajar – e o atentado atrapalharia isso.

Não apenas as viagens poderiam ser reduzidas a partir daquele momento. Também o ethos da empresa, de abertura



JOÃO CANZIANI / FAST COMPANY

O carismático Brian Chesky, cofundador e CEO do Airbnb, aposta nos anfitriões para fazer a empresa crescer

e inclusão, corria o risco de ser afetado negativamente.

### O REAL DIFERENCIAL

O Airbnb já mudou as grandes redes hoteleiras. Agora elas vêm tentando adequar seus quartos para parecerem únicos e ajustados ao gosto dos clientes e também aperfeiçoar seu programa de concierge para refletir peculiaridades locais.

Segundo o professor de hotelaria William Carroll, aposentado da escola de administração hoteleira de Cornell, “os hotéis

até podem concorrer [com o Airbnb] em preços e conveniências, mas não na experiência”.

Até o momento, no entanto, o negócio Airbnb parece ter sido impulsionado mais pelos preços e pela localização atraente do que pela experiência em si.

Ele melhorou com um sistema identificador de anfitriões que recebem boas críticas e que são rápidos nos pedidos de reservas com o termo “superanfitrião” na página de busca. Os que oferecem Wi-Fi, escrivaniha e itens de higiene básicos

são considerados “prontos para viagens de negócios”. Em termos de conveniência, foi firmada, por enquanto em Paris, uma parceria com empresas de fechaduras eletrônicas, para que o anfitrião não precise entregar as chaves pessoalmente.

Porém ainda falta a experiência de que fala o ex-professor de Cornell. “Os viajantes estão buscando experiências em que se conectem com pessoas e com a cultura. Não se pode automatizar a hospitalidade”, enfatiza Chesky.

O CEO está tentando implantar novidades nesse sentido. Em outubro, lançou um programa piloto, o Journeys, que é um pacote de três dias em San Francisco com traslado do aeroporto, refeições e transporte diurno por US\$ 500. No evento de Paris, ele pediu que os anfitriões oferecessem benefícios grátis aos turistas, como lanches, tours e caronas. O problema é que a maioria dos anfitriões não se dedica em tempo integral a receber hóspedes; eles estão mais preocupados com sua renda e com chegar ao trabalho na hora certa.

Outro imperativo de Chesky é transmitir mais intensamente aos hóspedes a ideia de que o Airbnb é importante como conceito. Para isso, foi lançado um esforço de *branding* em 2014, que culminou em uma nova logomarca, batizada de *bélo*, nome criado para designar “o símbolo universal do pertencimento”. A novidade veio com uma *tagline*: “Sinta-se em casa em qualquer lugar”.

Para explicar o significado de *bélo*, o CEO desenhou a pirâmide de necessidades de Maslow e



explicou que a maior parte dos anúncios da empresa foca a base dessa pirâmide – as necessidades básicas de alimento e abrigo.

Chesky quer dirigir-se, contudo, aos “indivíduos apaixonados”, e sua intenção é “ligar-se com as pessoas certas e desligar as erradas”. Os anfitriões são as pessoas certas; eles são o produto do Airbnb e a chave de seu crescimento. “Essa empresa diz respeito primeiro aos anfitriões, depois aos hóspedes”, diz.

## CULTO E CAUSA

Se tudo lhe soa como um culto, é para ser assim mesmo. O líder de comunidade do Airbnb, Douglas Atkin, já é conhecido por extrair lições de negócios de cultos do reverendo Moon e do movimento Hare Krishna e diz abertamente que o Airbnb é uma marca com ideologia. O problema com os cultos é que tendem a levantar intensa oposição, como ocorre com o Uber.

As pessoas presentes ao encontro de Paris pareciam realmente devotas do Airbnb. “A ideologia da empresa tem eco em mim”, disse Michele Martinez, que alugava quartos em Nova York e agora vive uma vida em torno do serviço a Chesky e da pressão por menos leis restritivas ao Airbnb. Não é certeza, porém, que a companhia consiga conciliar sua filosofia do “Sinta-se em casa em qualquer lugar” com a politização de sua comunidade de anfitriões.

Ainda que Chesky queira manter todos dentro dos valores e narrativas do Airbnb,

## PROPAGANDA EFICAZ

Defender a missão da empresa no cenário de violência e terrorismo chega a parecer ridículo, tanto quanto foi a mensagem de harmonia da Coca-Cola durante a guerra do Vietnã: “Todos bebem a mesma bebida, não importa se você é o presidente da República, Liz Taylor ou uma pessoa comum”.

O fato, no entanto, é que essa mensagem virou verdade de alguma forma. O capitalismo global, impulsionado por marcas como a Coca-Cola, ajudou a criar um período de calma relativa e de riqueza sem precedentes em muitas partes do mundo. Ao crermos nas propagandas, nós praticamente as tornamos reais.

Mais recentemente, começamos a lutar contra o consumo de massa: a ideia de que “não somos todos iguais” fica evidente na obsessão da geração Y por autoexpressão nas mídias sociais e no gosto por produtos locais e artesanais. (Fica evidente também, diga-se, na popularidade de grupos como o Estado Islâmico.)

O Airbnb, ao oferecer aos viajantes uma experiência que é única e mais local do que os hotéis proporcionam, beneficia-se dessa preferência do consumi-

dor pela diferença, por ideias locais. O fato de que os representantes locais da marca não são padronizados torna a viagem melhor, como prega Chesky, e talvez nos faça melhores.

A nova mensagem de harmonia é que, ao vivenciarmos diferentes culturas, aprenderemos a nos enxergar e também a enxergar o outro com mais humildade. “Não digo que isso garantirá a paz mundial, mas a imersão em outras culturas faz as pessoas se entenderem mais”, diz o CEO.

## SÓ PROPAGANDA?

A primeira reação de qualquer pessoa de negócios à proposta do Airbnb é o ceticismo. No entanto, após o ocorrido em Paris, quando parisienses usaram a *hashtag* #PorteOuvert (porta aberta) para avisar sobre casas seguras para os estrangeiros e os taxistas desligaram o taxímetro, uma esperança surge.

Se hoje o Airbnb é só um bom negócio com um grande marketing, talvez vire mais do que isso. •

### hsm management

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



## Você aplica quando...

- ...experimenta enxergar seu negócio com um olhar ideológico, entendendo se ele pode defender (para valer) uma causa que atraia e sustente devotos.
- ...identifica ameaças externas a sua empresa e se planeja para enfrentá-las com iniciativas práticas imediatas e de longo prazo.
- ...coloca seus colaboradores e/ou distribuidores em primeiro lugar e o cliente final em segundo, concentrando-se em estreitar seu relacionamento com eles.



AUTOR CONVIDADO:

**Facundo Guerra**, jornalista argentino e atual “rei da noite paulistana”, é um empreendedor serial: tem sete empreendimentos em São Paulo, incluindo a casa de shows Cine Joia e o restaurante Riviera – e planeja abrir mais sete.

# SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA O NOVO MUNDO?

A crise total está chegando a todas as áreas da produção humana, com o surgimento de um novo consumidor; os negócios precisarão mudar

A palavra de ordem é crise. Uma crise que extrapola a dimensão política e desmorona para os planos econômico, social, identitário, ético, global; enfim, uma crise total, também nos meandros do capitalismo e no interior da relação entre produto e consumidor.

O fato é que o modo de os humanos se relacionarem, entre si e com as coisas que os cercam, está sendo redimensionado mais rapidamente do que podemos compreender. Como as empresas responderão a essa crise total será determinante para a garantia de sua existência em um horizonte de poucos anos.

Vejamos a crise que acomete a relação entre o homem e as coisas. Em um passado distante, o consumidor comprava algo por conta de sua função, quando o produto era a resposta a um problema determinado, ou por sua forma, quando o produto criava enlevo estético. Em um passado recente, função e forma passaram a se confundir.

Nos dois casos, a relação entre consumidor e produto é unidirecional: o produto responde a necessidades identificadas em pesquisas que criam um consumidor arquetípico, com comportamento de grupo. O produto embute ainda uma obsolescência progra-

mada para satisfazer a necessidade de crescimento constante e ininterrupta do lucro da empresa, a despeito das consequências disso, e a publicidade comunica ao consumidor que ele precisa desse produto, desse componente de identidade: “Consumo, logo existo”. As marcas que consumimos dizem quem somos.

Com a crise total, esse tempo está acabando. O que as empresas chamavam de consumidor, formado pela publicidade, pelas grandes opiniões, pela insegurança, pela necessidade de pertencer a algo ou a algum grande grupo, era receptivo e passivo. O novo consumidor talvez nem possa mais ter esse nome; ele também é produtor de símbolos e não consome mais apenas um produto, mas uma visão de mundo que se alinha com sua ética e com sua estética de existência. Para ele, é determinante participar da construção do produto.

O novo consumidor não quer mais vender metade de sua vida, criatividade e força de trabalho para uma corporação com o intuito de ter coisas; busca experiências que transcendam o produto. Por exemplo, compartilha objetos – em breve, a economia compartilhada será apenas a economia – e quer investir seu

dinheiro em coisas que contem uma visão de mundo e que durem mais do que alguns meses.

O produtor também é novo: é alguém com rosto e com ética que se alinha com os novos consumidores. É uma pessoa que, além do lucro, procura uma satisfação egoica com o fruto de seu trabalho e se define por ele. Deixa sua impressão digital no produto, assim como uma história real embutida, que nada tem a ver o *storytelling* artificial.

A revolução do ponto a ponto, que demoliu as indústrias do entretenimento, está chegando a todas as áreas da produção humana. Isso criará um capitalismo mais granular, miúdo, horizontal, e aprofundará a crise do velho mundo, cujas primeiras ondas de choque sentimos.

Ninguém mais será consumidor; estará consumidor em determinado ponto da cadeia produtiva: a relação entre humanos e coisas será modulada de tal modo que consumiremos produtos que ajudamos a construir. Sua empresa está pronta para as novas oportunidades? ☺

“NINGUÉM MAIS SERÁ CONSUMIDOR; ESTARÁ CONSUMIDOR EM DETERMINADO PONTO DA CADEIA PRODUTIVA

# CONSTRUA A ROTA CERTA E ACELERE O CRESCIMENTO DE SUA EMPRESA.

Um programa de aprendizado contínuo, que atua no desenvolvimento de pessoas e negócios por meio de indicadores e métricas de performance, com foco na melhoria de resultados de sua empresa.

**CONVERSE CONOSCO:**

PERFORMANCE@HSM.COM.BR | (11) 4689-6631

hsm performance  
CONSTRUINDO O FUTURO. HOJE.



Por seu potencial disruptivo, foi a criptomoeda que despertou o interesse dos bancos. O *bitcoin* permite fazer transferências internacionais e pagamentos de pessoa a pessoa (*peer to peer*) sem a necessidade de um intermediário, como um banco ou uma casa de câmbio, e, conseqüentemente, a um custo muito menor. Graças a ele, hoje existem pessoas que compram e vendem produtos ao redor do mundo sem se identificar, sem utilizar contas bancárias ou cartões de crédito – nem pagar taxas.

Se fosse um banco, o *bitcoin*, com seu valor de mercado de US\$ 6,5 bilhões, estaria bem longe da lista dos 40 maiores do mundo, mas seu potencial bastou para chamar a atenção destes.

O *bitcoin* como moeda ou meio de pagamento não é o que está mais seduzindo o mercado. O verdadeiro ovo de Colombo do *bitcoin* está na tecnologia em que ele se baseia, chamada *blockchain*.

O guru de inovação Don Tapscott está lançando em maio o livro *The Blockchain Revolution* para explicar o que chama de “arquitetura do futuro”. Ele diz: “Os desenvolvedores estão trabalhando com o *blockchain* como a alternativa ao mercado de ações, à auditoria, ao Facebook, ao Uber; é extraordinário”.

O *blockchain* pode revolucionar o modo como fazemos contratos, transações, vendas de ativos, empréstimos e qualquer relação entre duas partes que necessite de um terceiro para atestar que ambas são idôneas e que o acordo foi cumprido.

É uma tecnologia recente, com sete anos de existência, mas que promete um impacto brutal no modo como fazemos negócios. Prova disso é a rapidez com que passou de tecnologia de hackers contestadores do sistema para uma das maiores apostas tecnológicas dos principais conglomerados financeiros do mundo

“Os bancos sempre fazem isso: pegam algo que pode ser uma ameaça e usam a seu favor”, diz José Prado, do FintechLab. “O uso disseminado do *blockchain* deve ter um impacto tão grande quanto o da internet em nossa vida.”

## O QUE É O BLOCKCHAIN

Se você já leu algo sobre *bitcoin*, sabe que ele é uma moeda baseada em criptografia e descentralizada. Em vez de um banco central emitir *bitcoins* de tempos em tempos, são os próprios computadores participantes da rede de transações em *bitcoins* que produzem essas moedas, em um sistema batizado de “mineração”.

O nome remete aos velhos tempos da Corrida do Ouro e do acordo de Bretton Woods, dando aura histórica ao *bitcoin*, mas o que esses computadores fazem pode ser traduzido de forma mais precisa (e menos glamourosa) em outra comparação: contabilidade.

O *blockchain* nada mais é que um grande livro-caixa contendo todas as transações feitas em *bitcoin*, desde a primeira, realizada em 2009, até hoje. Cada transação é validada pelos computadores da rede, que a inclui em uma

longa série de números que, além de contê-la, registra o bloco de transações imediatamente anterior a ela, formando uma cadeia criptograficamente inviolável (*blockchain* = cadeia de blocos). O resultado é um sistema que permite transações 100% confiáveis, que mostra exatamente quando uma quantia mudou de mãos, sem risco de fraudes, e elimina a necessidade de um intermediário apenas para dizer que as duas partes são confiáveis.

## A ERA DOS CONTRATOS INTELIGENTES

Devido a seu potencial de tornar confiável qualquer tipo de transação, a tecnologia *blockchain* ganhou vida própria e se separou do *bitcoin*. Apesar de ser a criptomoeda de maior sucesso no mundo, o *bitcoin* ainda é visto com ressalvas. Por permitir o uso anônimo, já foi utilizado por traficantes, hackers e meliantes diversos para conduzir seus negócios. Também foi alvo de ataques especulativos, com seu valor flutuando absurdamente. De alguns centavos em 2009, um *bitcoin* chegou a valer mais de mil dólares em 2013. Hoje está mais ou menos estabilizado na faixa de US\$ 200-US\$ 400.

Mas o protocolo *blockchain* não precisa estar atrelado necessariamente a uma moeda. Ele pode servir para autenticar qualquer tipo de transação, contrato, documentação ou título. É essa funcionalidade que vem atraindo empresas do mercado financeiro, bolsas de valores e empresas de diversas áreas, que investiram

maciçamente em *fintechs* de *bitcoin* e *blockchain* no último ano, visando reduzir custos, eliminar a possibilidade de fraude em contratos e desenvolver novos produtos.

“Os bancos mantêm postura cética em relação ao *bitcoin*, mas se interessaram bastante em relação ao conceito de *blockchain*; passaram a pesquisar formas de criar suas redes privadas de processamento utilizando essa tecnologia”, diz Safiri Felix, CEO da startup CoinBR.

Segundo ele, “comparar o *blockchain* público do *bitcoin* com essas tentativas de *blockchains* privados é o equivalente a fazer uma relação entre a internet e as diversas redes corporativas de intranet. *Blockchains* privados tendem a gerar grandes melhorias incrementais nos processos dos bancos e empresas, mas estão longe do potencial disruptivo do

*bitcoin*, que já funciona há mais de sete anos, processando mais de 200 mil transações diárias, sem ser controlado por nenhuma autoridade ou empresa”.

### DIVERSAS APLICAÇÕES

Devido a sua origem monetária, a primeira área que o *blockchain* deve impactar são as operações bancárias. “O recente interesse dos bancos pelas *fintechs* deriva de uma mudança de comportamento do consumidor”, diz Prado. “Os *millennials* acham bancos coisa de velho. Não sabem preencher um cheque e não entendem por que uma transferência demora 24 horas ou mais para ser realizada.”

Pela velocidade com que os bancos estão investindo nessa tecnologia, em dois ou três anos já devemos ver transações feitas com *blockchain*. “Em 2015, co-

meçamos a entender o *blockchain*. Em 2016, veremos as primeiras provas de conceito. Em 2017, teremos as primeiras aplicações chegando ao mercado, que vão se popularizar até 2020. Em 2025, elas estarão dominando vários mercados”, afirmou Chris Church, diretor de desenvolvimento de negócios da Digital Asset, em um fórum sobre *blockchain*. Um desses mercados, ainda na seara financeira, deve ser a venda de títulos.

### Fora das finanças

O *blockchain* não deve se limitar a aplicações financeiras, no entanto. Os desenvolvedores veem a tecnologia como uma plataforma sobre a qual podem ser desenvolvidos os aplicativos mais variados. Se ela serve para transferir e legitimar transações de valores, também pode legiti-

## BREVE HISTÓRIA DO BLOCKCHAIN/BITCOIN

O inventor do *bitcoin*, conhecido pelo codinome Satoshi Nakamoto, gera o primeiro bloco do *blockchain*, chamado Genesis Block.

É lançado o SatoshiDice, um cassino baseado em *blockchain*, que garante chances 100% justas para os apostadores. Cria-se a Bitcoin Foundation, com um time de desenvolvedores responsável pelo protocolo.

Depois de anunciar o desaparecimento de mais de US\$ 450 milhões em *bitcoins*, o Mt. Gox é descontinuado.

Consórcio de 40 bancos usa os serviços da startup de *blockchain* R3CEV para testar transferência de fundos envolvendo tecnologias da IBM, Intel, Ethereum e Chain.



---

## O BLOCKCHAIN DEVE TER UM IMPACTO TÃO GRANDE QUANTO O DA INTERNET EM NOSSA VIDA

---

mar transações não financeiras, como votações, registros de histórico médico, certificados educacionais e até conceitos abstratos, como a governança de empresas. Por exemplo, hoje já existem sites que oferecem serviços baseados em *blockchain* para assegurar a existência de documentos (proofofexistence.com) e atestar a idoneidade de assinaturas digitais (BlockSign).

Eleições online à prova de fraude também são outra ideia que o *blockchain* pode tornar realidade, em um futuro bem próximo. Ainda este ano, a Nasdaq vai utilizar o *blockchain* em um teste na bolsa da Estônia como mecanismo para permitir que acionistas participem de decisões de suas empresas pela internet.

O registro de valores (terrenos, joias, carros) por meio do *blockchain* pode ajudar seguradoras a manter o controle sobre objetos segurados e agilizar o pagamento de apólices.

Aliar os contratos inteligentes do *blockchain* à internet das coisas pode gerar produtos orwellianos, como um carro que não dá a partida se seu dono atrasar o pagamento da prestação. Parece ficção científica, mas é um exemplo bem prosaico perto de uma ideia bastante popular entre os entu-

siastas do *blockchain*: empresas comandadas por software.

### CORPORAÇÕES AUTÔNOMAS

O que a expressão “organização autônoma descentralizada” (DAO, na sigla em inglês) evoca ao leitor? Se for um futuro onde os robôs já dominaram a Terra e todos os humanos viraram pessoas jurídicas que prestam serviço para eles, é quase isso mesmo.

Uma DAO é uma empresa digital com normas internas rigidamente estabelecidas dentro do *blockchain*. Sua governança é transparente, suas finanças podem ser auditadas a qualquer momento e tudo – necessidades de investimento, margem de lucro, distribuição de dividendos, contratações – é definido em linhas de código e seguido automaticamente, sem quase nenhuma ingerência humana.

Parece algo de outro mundo, mas para seus defensores é uma evolução natural do capitalismo. O *bitcoin*, o protocolo *torrent* e outras experiências digitais podem, *grosso modo*, ser considerados DAOs. Não são empresas

estritamente, mas se organizam sem necessidade de uma estrutura hierárquica.

O *bitcoin* tem um conselho de cinco desenvolvedores que podem alterar seu código e milhares de colaboradores que participam ativamente das decisões, colaborando com sugestões e trabalho.

Nada impede que esse conceito gere um novo tipo de empresa. Há alguns anos, um jovem ex-engenheiro do Google sugeriu o uso de *blockchain* para criar uma DAO de táxis autônomos em um futuro próximo, em que os carros, além de “se autodirigirem”, também dirigiriam a própria empresa, com algoritmos decidindo quanto cobrar por corrida, quando aumentar a frota e que humanos contratar para aprimorar seu software e fazer sua manutenção.

Em outros tempos, Mike Hearn seria considerado mais um desses nerds malucos fora da realidade. Hoje ele é um dos principais desenvolvedores da R3CEV, a startup que está conduzindo o maior teste do uso corporativo de *blockchain* junto com 40 dos maiores bancos do mundo. ☺



### Você aplica quando...

... entende melhor a ruptura que está em curso com a tecnologia do *blockchain* e passa a acompanhá-la regularmente; assim, dificilmente você será pego de surpresa.

... faz um pequeno laboratório com a nova tecnologia, experimentando-a em alguma iniciativa mínima, seja na transação com *bitcoins*, seja na certificação de documentos.

... inclui nos cenários de planejamento estratégico de sua empresa possibilidades como as dos contratos inteligentes e até da empresa autônoma – a DAO –, dedicando-se a entender quanto isso pode afetar cada aspecto de seu negócio.



AUTOR CONVIDADO:

**Tiago Mattos**

é cofundador de diversas iniciativas empreendedoras, como a empresa de cursos livres Perestroika, internacionalizada. Escreveu o livro *VLEF* e é futurista formado pela Singularity University e pelo TIP/Universidade Hebraica de Jerusalém. Também estudou no *think tank* Institute for the Future e no MIT, com Thomas W. Malone.

# QUEM INSPIRA VOCÊ: A VELHA OU A NOVA ECONOMIA?

O maior aprendizado de um gestor é deixar de ver as velhas empresas como sua principal fonte de inspiração

Você certamente conhece Ford, Walmart e Exxon Mobil. Não tenho dúvida de que sabe explicar os produtos e serviços dessas empresas, seus modelos de negócio e até listar alguns *cases* interessantes. Agora, me arrisco a dizer que você não tem o mesmo conhecimento sobre GitHub, Shapeways ou Kaggle. Talvez seja uma das primeiras vezes que ouve falar das três.

Ford, Walmart e Exxon Mobil são grandes empresas, reconhecidas mundialmente e cheias de méritos. São gigantes, mas da velha economia. GitHub, Shapeways e Kaggle não são tão pujantes assim, porém as três estão no ranking das dez companhias mais exponenciais do mundo. Não é curioso que a gente conheça tão bem as três primeiras e tão pouco as três últimas?

O mesmo fenômeno se repete com as empresas do Brasil. Você provavelmente conhece os gigantes nacionais, os nomes por trás desses gigantes e os *cases* de

sucesso. Mas seu olhar também está atento à nova economia? Por exemplo: em 2014, a Cia. das Letras/Portfolio Penguin lançou o livro *Empreendedorismo Criativo*, que compilou as nove empresas brasileiras protagonistas da nova economia do País. Você as conhece? Sabe o que fazem? Sabe por que são tão diferentes?

Meu maior aprendizado como empreendedor foi deixar de ver a velha economia como inspiração. As métricas de sucesso dessas empresas não fazem o menor sentido no mundo atual. As hierarquias, a operação sob o método de comando e controle, o fluxo linear, a departamentalização com hiperespecialistas: tudo isso é muito parecido com o final do século 18.

Fui um dos primeiros brasileiros que se formaram e estudaram profundamente *foresight & future studies*. Hoje, sou futurista e ajudo empresas a entender as revoluções que estão por vir. Essa atividade, que me obriga a estar diretamente envolvido com lide-

ranças de diferentes mercados, me ajuda a perceber como a velha economia ainda tem dificuldades de se reinventar.

Veja, por exemplo, os números do grande estudo da Cisco, que entrevistou 941 líderes empresariais de todo o mundo, inclusive do Brasil. Com base nas respostas, concluiu-se que 40% das empresas não sobreviverão ao novo paradigma digital. Uma parcela importante já sofrerá consequências nos próximos quatro anos.

Não conheço nenhum empresário que se enxergue nesses 40%. Todos com quem conversei, sem exceção, fazem um grande esforço para me contar das mudanças internas, das novas aquisições – e de como os concorrentes estão comendo poeira. Coincidência ou não, nenhum até hoje conseguiu me listar de cabeça as dez empresas mais exponenciais do mundo.

Ou mudamos nossa inspiração, ou deixamos de existir. Você realmente acha que o futuro deixará espaço para a velha economia? ☺

“TALVEZ ESSA SEJA UMA DAS PRIMEIRAS VEZES QUE VOCÊ  
OUVE FALAR DE GITHUB, SHAPEWAYS OU KAGGLE, TRÊS DAS  
DEZ COMPANHIAS MAIS EXPONENCIAIS DO MUNDO



# Diálogos Capitais



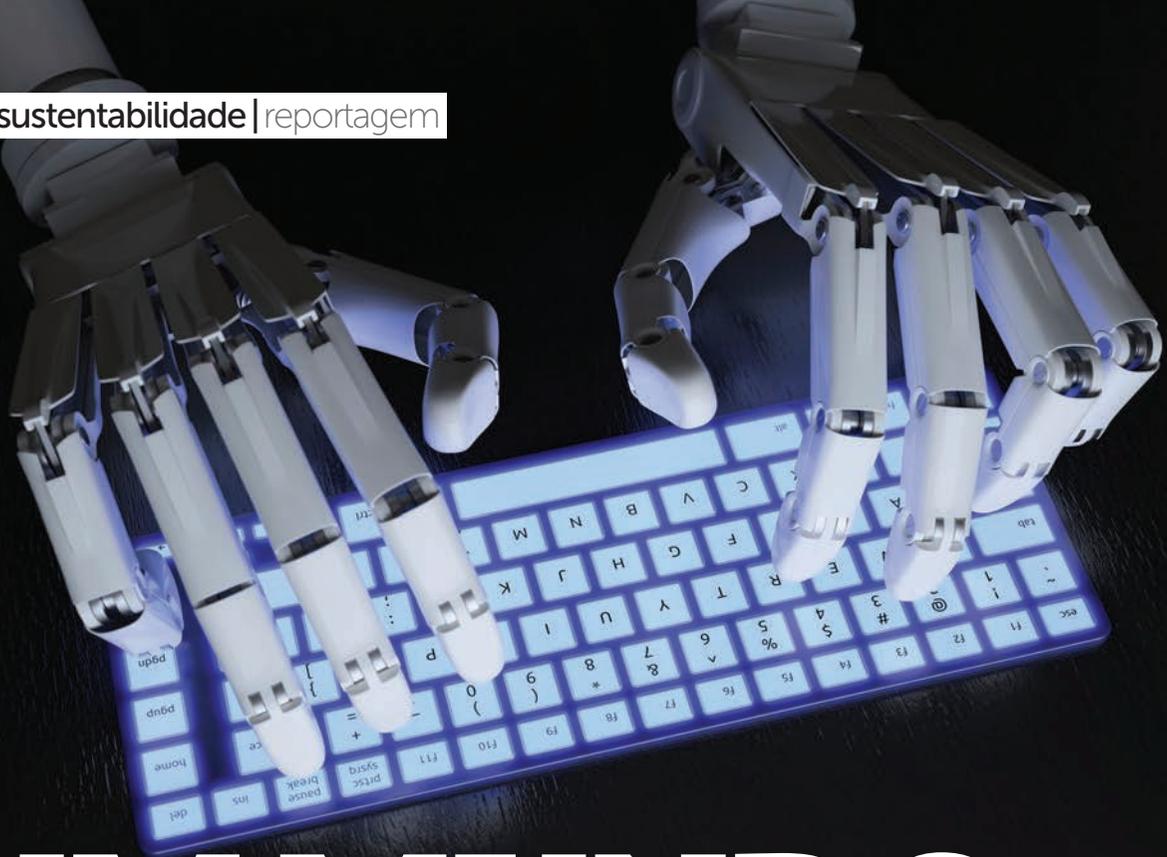
A série **Diálogos Capitais**, iniciativa da Editora Confiança, busca apresentar e discutir temas de grande relevância, com a participação de autoridades, altos executivos, empresariado, estudiosos e formadores de opinião.



**CartaCapital**

**EDITORA  
CONFIANÇA**

Conheça mais em  
[www.cartacapital.com.br](http://www.cartacapital.com.br)  
[dialogoscapitais@cartacapital.com.br](mailto:dialogoscapitais@cartacapital.com.br)



# UM MUNDO SEM TRABALHO

Durante séculos, especialistas predisseram que máquinas tornariam os trabalhadores obsoletos. Esse momento pode estar finalmente chegando. Será bom? Vale pensar sobre três cenários de futuro e a reinvenção dos papéis institucionais | por **DEREK THOMPSON**

O fim do trabalho ainda é apenas um conceito futurista na maior parte do mundo, mas é um marco na cidade de Youngstown, Ohio, Estados Unidos, e tem data precisa: 19 de setembro de 1977. Foi nesse dia que a siderúrgica Youngstown Sheet and Tube anunciou o fechamento de sua usina. Em cinco anos, a cidade perdeu 50 mil empregos e US\$ 1,3 bilhão em salários anuais.

Graças às aciarias, Youngstown era um modelo do sonho americano. Mas a manufatura migrou para o exterior depois da Segunda Guerra Mundial, o aço de Youngstown perdeu espaço e a cidade caiu em desgraça.

A ruptura não foi só econômica; os aspectos psicológico e cultural também foram afetados. Depressão, abusos domésticos e suicídio se tornaram muito mais comuns. “A história de Youngstown mostra que, quando os empregos acabam, a coesão cultural de um lugar é destruída”, diz John Russo, professor de estudos do trabalho da Youngstown State University.

**Derek Thompson**  
é colaborador da revista *The Atlantic*.

Nos últimos anos, os EUA superaram parcialmente o desemprego gerado pela crise de 2008. Porém, quando param de olhar as planilhas, economistas e outros especialistas logo enxergam um futuro de veículos autoguiados do Google nas ruas e drones da Amazon no céu substituindo milhões de motoristas, estoquistas e vendedores. Observam que as habilidades das máquinas – que já são formidáveis – continuam a crescer exponencialmente, enquanto as nossas permanecem as mesmas, e se perguntam: será que algum trabalho está a salvo?

Futuristas e escritores de ficção científica muitas vezes já imaginaram máquinas dominando os escritórios, e até com euforia, pensando no trabalho árduo sendo substituído por um lazer amplo e uma liberdade pessoal quase ilimitada. Também saudaram o óbvio: boa parte das necessidades e luxos da vida ficará ainda mais barata com os computadores se multiplicando e o preço caindo, o que significa muita riqueza – ao menos em termos da economia nacional.

O fim do trabalho, no entanto, levaria a uma mudança social sem precedentes. Se John Russo estiver certo, salvar o trabalho é mais importante que salvar um emprego específico. A diligência profissional dos EUA [e do Ocidente] funcionou como religião não oficial desde sua fundação – o trabalho está no coração da política, da economia e das interações sociais. O que aconteceria se ele acabasse?

A força de trabalho norte-americana foi moldada por progres-

sos tecnológicos por séculos, mas o número total de empregos sempre aumentou. O que pode ser iminente é uma era de desemprego *tech*, na qual cientistas da computação e engenheiros de software essencialmente inventem a humanidade sem trabalho.

Esse medo não é novo. A esperança de que as máquinas nos livrem da labuta sempre se misturou com o medo de que roubem nosso ganha-pão. Em meio à Grande Depressão, o economista John Maynard Keynes previu que o progresso tecnológico nos garantiria muito tempo livre até 2030. Na mesma época, o presidente Herbert Hoover recebeu uma carta alertando que a tecnologia industrial era um “Frankenstein” que ameaçava aumentar a produção “devorando nossa civilização”. (A carta era do prefeito de Palo Alto, no Vale do Silício.)

O mercado de trabalho tem desafiado os pessimistas nesses tempos. Atualmente, a taxa de desemprego nos EUA é pouco maior que 5% [no Brasil, entre 9% e 11%], e os anos recentes foram bons em geração de empregos. A discussão sobre o fim do trabalho é muitas vezes desconsiderada tal como a “falácia ludita”, uma alusão aos trabalhadores britânicos que destruíram máquinas têxteis na aurora da Revolução Industrial, temendo que elas substituíssem os tecelões.

Economistas respeitáveis começam a achar que os luditas não estavam tão errados assim; apenas foram prematuros. Pode-se argumentar que as previsões do fim do emprego são só uma ver-

## Vale a leitura porque...

... agora a substituição de pessoas por máquinas no trabalho é inegável e irreversível. Em 1964, a AT&T valia US\$ 267 bilhões e empregava 758.611 pessoas; hoje, o Google vale US\$ 370 bilhões e conta com 55 mil funcionários. ... as implicações disso são imensas, indo desde a perda de consumidores até a mudança do papel do governo. ... vale pensar sobre um mundo que ficará mais parecido com o século 19.

são da fábula de Esopo em que o menino mente tantas vezes que viu o lobo que as pessoas param de lhe dar ouvidos – nesse caso, o lobo é o robô.

## TRÊS FUTUROS

Parafraçando o escritor de ficção científica William Gibson, talvez haja fragmentos do futuro pós-trabalho espalhados pelo presente. Veem-se três possibilidades, sobrepostas, que derivam do declínio do emprego formal:

1. Futuro do consumo: as pessoas expulsas da força de trabalho normal vão se dedicar ao lazer.
2. Futuro da criatividade comunitária: as pessoas buscarão criar comunidades produtivas fora do local de trabalho.
3. Futuro da contingência: as pessoas ainda lutarão de maneira vigorosa e muitas vezes infrutífera para recuperar sua produtividade, atuando na economia informal.

### Futuro do consumo: o paradoxo do lazer

Peter Frase, autor do livro *Four Futures* (sobre como a automação mudará os EUA), diz que o traba-

lho consiste em três coisas: o meio pelo qual a economia produz bens, o modo pelo qual as pessoas ganham dinheiro e uma atividade que dá sentido à vida delas. “Só juntamos essas coisas porque hoje precisamos pagar gente para manter a luz acesa. Em um futuro de abundância, não teríamos de fazer isso”, afirma.

Frase pertence a um pequeno grupo de escritores, acadêmicos e economistas chamados “pós-trabalhistas”, que comemoram o fim do trabalho. A sociedade norte-americana tem uma “crença irracional no trabalho pelo trabalho”, afirma Benjamin Hunnicutt, pós-trabalhista e historiador da University of Iowa. Um relatório do Instituto Gallup de 2014 sobre satisfação do trabalhador descobriu que 70% dos norte-americanos não gostam do que fazem. “Propósito, significado, identidade, realização, criatividade, autonomia – todas essas coisas que a psicologia positiva nos mostrou serem necessárias para o bem-estar não estão presentes nos empregos comuns”, analisa.

Os defensores da era pós-trabalho estão certos em alguns pontos. O trabalho remunerado nem sempre leva ao bem-estar social. Criar filhos e cuidar de doentes são trabalhos essenciais, mas mal remunerados ou não pagos. Em uma sociedade pós-trabalho, afirma Hunnicutt, as pessoas poderão passar mais tempo cuidando dos familiares; o orgulho viria dos relacionamentos, não das carreiras.

Se as previsões estiverem certas, o fim do trabalho assalariado

## OS MALES DO DESEMPREGO VÃO MUITO ALÉM DA PERDA DA FONTE DE RENDA; OS DESEMPREGADOS TÊM MAIS DOENÇAS MENTAIS E FÍSICAS

dará lugar a um período áureo de bem-estar. Hunnicutt acredita que universidades poderão ressurgir como centros culturais em vez de instituições que preparam o ser humano para trabalhar. A palavra “escola”, ele observa, vem de *skholē*, palavra grega que significa “lazer”. “Ensinávamos as pessoas a serem livres, agora as ensinamos a trabalhar.”

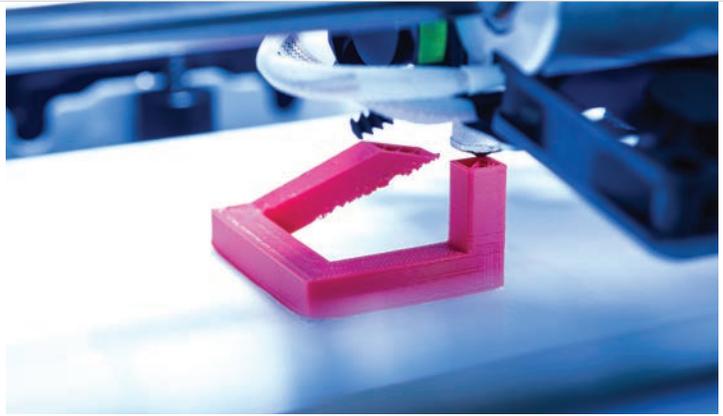
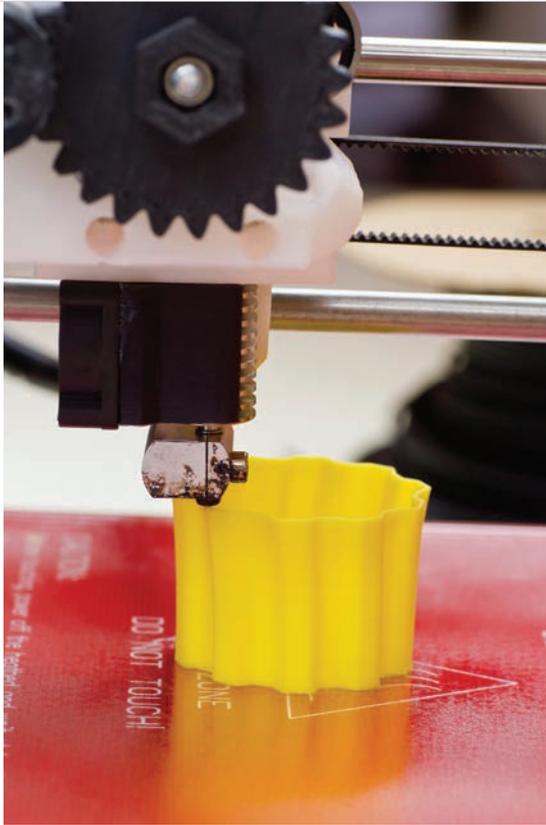
O problema é que a visão de Hunnicutt baseia-se em certas suposições sobre tributação e redistribuição de renda que, hoje, não são agradáveis a muitos norte-americanos. E, mesmo deixando isso de lado, esse ponto de vista continua problemático, pois, em geral, pessoas desempregadas não usam seu tempo para socializar com amigos ou adquirir novos hobbies; elas assistem à TV ou dormem, especialmente os homens – aposentados veem cerca de 50 horas por semana de TV, de acordo com a Nielsen.

Os males do desemprego vão muito além da perda da fonte de renda. Pessoas que ficam desempregadas têm maior chance de apresentar doenças mentais e físicas. “Há uma perda de *status*, um mal-estar geral e uma desmoralização que aparecem somática e psicologicamente”, afirma Ralph Catalano, professor de saúde pública da University of California em Berkeley.

A transição da força de trabalho à força de lazer provavelmente seria difícil para os norte-americanos, as abelhas operárias do mundo rico: entre 1950 e 2012, o número de horas trabalhadas por ano por funcionário caiu significativamente na Europa – cerca de 40% na Alemanha e na Holanda –, mas apenas 10% nos Estados Unidos [e no Brasil].

Em 1989, os psicólogos Mihaly Csikszentmihalyi e Judith LeFevre realizaram um estudo com trabalhadores de Chicago e descobriram que, quando estão no trabalho, eles prefeririam estar em outro lugar. Entretanto, esses mesmos funcionários afirmaram se sentir melhor e menos ansiosos no escritório ou na fábrica do que em outros locais. Os dois psicólogos chamaram isso de “paradoxo do trabalho”: muitas pessoas se sentem mais felizes reclamando de seus empregos do que desfrutando muito tempo livre.

Os que defendem a era pós-trabalho afirmam que os norte-americanos trabalham tanto porque sua cultura os condicionou a sentir-se culpados quando não estão sendo produtivos e que essa culpa desaparecerá conforme o trabalho deixar de ser a norma. Isso pode até ser verdade, mas é uma hipótese instável. Quando perguntei a Hunnicutt que tipo de comunidade moderna mais se assemelha a seu ideal



FOTOSTOCK.COM

de sociedade pós-trabalho, ele admitiu: “Não tenho certeza se esse lugar existe”.

### **Futuro da criatividade comunitária: a vingança dos artesãos**

Os artesãos eram a classe média original. Antes de a industrialização varrer a economia, muitas pessoas que não trabalhavam em fazendas eram ourives, ferreiros ou carpinteiros. Esses artesãos foram “triturados” pelas máquinas no século 20, mas Lawrence Katz, economista de Harvard, crê que a próxima onda de automação nos levará de volta a uma era de artesanato e arte. Ele anseia pelos desdobramentos da impressão 3D, com a qual máquinas constroem objetos complexos a partir de designs digitais.

As fábricas antigas podiam fazer carros, garfos, facas, canecas e copos padronizados e

Espaços *makers* são um dos eixos do cenário de futuro da criatividade comunitária; surgiram nos Estados Unidos e no mundo todo

de baixo custo, e isso afastou os artesãos dos negócios. “Mas e se as novas tecnologias puderem fazer objetos customizados igualmente baratos? É possível que a tecnologia da informação e os robôs extingam os empregos tradicionais e possibilitem uma nova economia artesanal, que giraria em torno da autoexpressão, pela qual as pessoas produziram coisas artísticas em seu tempo”, afirma Katz.

Já se vê um futuro semelhante em um número pequeno, porém crescente, de lojas industriais chamadas “espaços *makers*” que surgiram no mundo. A Columbus Idea Foundry é o maior espaço do tipo nos EUA, uma antiga e escura fábrica de sapatos cheia de máquinas da era industrial localizada em Columbus, também em Ohio. Centenas de membros pagam uma taxa mensal para, com suas máquinas, montar pre-

sentes jóias; soldar, polir e pintar; brincar com cortadores a plasma.

A internet e a disponibilidade de ferramentas artísticas baratas já capacitaram milhões de pessoas a produzir cultura em suas salas de estar. Todos os dias se faz o *upload* de mais de 400 mil horas de vídeos no YouTube e de 350 milhões de novas fotos no Facebook. O desaparecimento da economia formal pode liberar muitos aspirantes a artistas, escritores e artesãos para que se dediquem a criar.

Tais atividades oferecem virtudes que muitos psicólogos organizacionais consideram cruciais para ter satisfação no trabalho: independência, domínio de uma atividade e propósito.

### **Futuro da contingência: “Você por sua conta”**

A 1.600 metros do centro de Youngstown, em um prédio de ti-



ISTOCK.COM

Youngstown, em Ohio, perdeu 50 mil empregos e US\$ 1,3 bilhão em salários anuais entre 1977 e 1982, com o fechamento de sua siderúrgica; a cidade serve de laboratório para o fim do emprego

trabalhista, o número de funcionários em serviços temporários cresceu 50% desde 2010, segundo o Bureau of Labor Statistics.

Alguns desses serviços também podem ser usurpados por máquinas no final. Já há *apps* que distribuem o trabalho dividindo vagas, o que faz as pessoas concorrerem por pequenos pedaços de uma função, e esses novos acordos já ameaçam as definições legais de empregador e empregado. São muitas as razões para ser ambivalente em relação a esses acordos, mas dividir os poucos empregos em período integral que sobraram entre funcionários de meio período em vez de entregá-los a poucos indivíduos não parece ser uma ideia tão ruim assim.

Hoje a regra é pensar em emprego e desemprego como preto e branco, em vez de dois pontos em extremidades opostas de um amplo espectro de arranjos trabalhistas. Até meados do século 19, o conceito moderno de “desemprego” não existia nos EUA. A maioria das pessoas vivia em fazendas, e, enquanto o trabalho assalariado ia e vinha, a indústria doméstica era constante. Mesmo no pior dos cenários econômicos, sempre havia o que fazer. O desânimo com o desemprego foi descoberto só depois que o trabalho em fábricas se tornou dominante e as cidades cresceram.

De certo modo, o século 21 pode ser comparado com o 19: uma economia marcada pelo trabalho episódico em uma série de atividades, na qual a perda de qualquer uma delas não torna ninguém ocioso. Muitos acham

jolos cercado por terrenos vazios, fica o Royal Oaks, um icônico bar de trabalhadores. Às 17h30 de uma quarta-feira, o lugar estava quase cheio. A maioria dos clientes era formada por homens de meia-idade. Vários eram músicos, artistas ou artesãos, e muitos não tinham emprego estável.

“É o fim de certo tipo de trabalho assalariado”, disse Hannah Woodroffe, *bartender* que também estuda na University of Chicago. (Ela está escrevendo uma dissertação sobre Youngstown como precursora do futuro pós-trabalho.) Muitas pessoas na cidade sobrevivem trabalhando em troca do aluguel, fazendo bicos ou permutando serviços.

O professor da Youngstown State John Russo, coautor de um livro sobre a cidade, *Steeltown USA*, a vê como linha de frente de uma tendência maior em direção ao desenvolvimento do que ele chama de “precariado” – classe que oscila de uma tarefa para outra para sobreviver e sofre a perda de direitos trabalhistas e segurança no trabalho.

Em Youngstown, muitos já fizeram as pazes com a insegurança e a pobreza construindo uma identidade e um pouco de orgulho em torno da instabi-

lidade. A fé que perderam nas instituições não foi recuperada. Russo diz que eles acreditam na própria independência. O lugar aprendeu gradualmente a aderir à valorização da engenhosidade harmoniosa.

No precariado de Youngstown, pode-se vislumbrar um terceiro futuro possível: o do empreendedorismo por necessidade. É mais complexo do que uma distopia. “Há jovens que trabalham meio período na nova economia e se sentem independentes; seu trabalho e suas relações pessoais são duvidosos, e eles afirmam gostar disso”, diz Russo.

Parece que está cada vez mais fácil encontrar trabalhos de curto prazo – paradoxalmente, a tecnologia é a razão. Uma série de empresas turbinadas pela internet combina trabalhadores disponíveis com trabalhos rápidos, como é o caso do Uber (para motoristas), do Seamless (para entregadores), da Homejoy (para faxineiras) e do TaskRabbit (para todo mundo). *Marketplaces* online, como Craigslist e eBay, também têm ajudado as pessoas a assumir atividades independentes, como conserto de móveis. Embora a economia sob demanda ainda não seja primordial no cenário



que os “bicos” são um pacto com o diabo – um pouco de autonomia em troca da perda da segurança. Contudo, há quem prospere em um mercado em que a versatilidade e a agitação são recompensadas, como a gente de Youngstown, onde há poucos empregos, mas muito a fazer.

## OUTROS EFEITOS E O PAPEL DOS GOVERNOS

Nos anos 1950, Henry Ford II, CEO da Ford, e Walter Reuther, diretor do sindicato United Auto Workers, passeavam por uma nova fábrica de motores de Cleveland quando Ford apontou para uma frota de máquinas e disse: “Walter, como esses robôs farão contribuições ao sindicato?”. Em sua resposta famosa, o líder do sindicato teria dito: “Henry, como você fará com que eles comprem seus carros?”.

Como Martin Ford (que não é parente de Henry) escreveu em seu livro *The Rise of the Robots*, essa história pode ser apócrifa, porém sua mensagem é instrutiva. Somos muito bons em notar os efeitos imediatos da substituição de trabalhadores por máquinas, mas antecipar os efeitos secundários dessa transformação é difícil. O que acontece com a economia de consumo quando os consumidores são excluídos?

O progresso tecnológico na escala em que estamos imaginando apressaria mudanças sociais e culturais quase impossíveis de prever. Consideremos apenas como o trabalho moldou a geografia dos EUA. As cidades costeiras de hoje são um emaranhado de prédios empresariais e resi-

## ROBÔ À VISTA

Após 300 anos de alarmes falsos, há grandes motivos para levar a sério a afirmação de que o fim do trabalho se aproxima, ainda que lentamente:

- **Perda de postos de trabalho.** Sinais da redução do trabalho humano como impulsionador do crescimento econômico já aparecem há um bom tempo. A parcela da receita econômica dos EUA paga em salários caiu continuamente nos anos 1980, reverteu algumas de suas perdas nos anos 1990 e voltou a cair após o ano 2000, acelerando durante a recessão iniciada em 2008. Hoje, essa parcela chegou ao nível mais baixo desde que o governo começou a registrá-la, em meados do século 20.

Loukas Karabarounis e Brent Neiman, economistas da University of Chicago, estimam que quase metade da queda é resultado da substituição dos funcionários por computadores e softwares. Em 1964, a empresa mais importante do país, a AT&T, valia US\$ 267 bilhões, em dólares de hoje, e empregava 758.611 pessoas; atualmente, o Google vale US\$ 370 bilhões e conta com apenas 55 mil funcionários.

- **Aumento dos homens que não trabalham e da juventude subempregada.** Desde 2000, a porcentagem de norte-americanos de 25 a 54 anos que não trabalham vem aumentando. Entre os homens, é marcante: um em cada seis nessa faixa etária está desempregado ou fora da força de trabalho. Uma explicação possível é que a mudança tecnológica ajudou a eliminar os empregos nos quais a maioria se encaixa.

Além disso, mais pessoas estão buscando o ensino superior, porém o salário real dos recém-formados diminuiu 7,7% desde 2000. Olhando o quadro mais amplo, o mercado de trabalho parece exigir cada vez mais preparo por um salário cada vez menor.

- **A sagacidade do software.** Como Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee discutem em seu livro *A Segunda Era das Máquinas*, os computadores evoluem tão rápido que prever seu uso daqui a dez anos é quase impossível. Em 2005, quem adivinharia que os smartphones ameaçariam empregos em hotelaria uma década depois, ajudando proprietários a alugar suas moradias a estranhos pelo Airbnb?

A maioria dos empregos ainda é tediosa, repetitiva. As ocupações mais comuns nos EUA – vendedor de loja, caixa, garçom e secretária, que empregam quase 10% da força de trabalho – são altamente suscetíveis à automação, segundo estudo de Oxford. A tecnologia também gera empregos, mas poucos. Nos dias de hoje, nove em cada dez trabalhadores ocupam cargos que já existiam há cem anos; só 5% dos empregos gerados entre 1993 e 2013 vieram de setores de alta tecnologia.



ISTOCK/MAXIPHOTO

denciais, ambos caros e restritos. A diminuição do trabalho tornaria muitos deles desnecessários. O que isso significaria para a vitalidade das áreas urbanas?

Com a redução da força de trabalho, nossa política seria mais litigiosa. Decidir como cobrar impostos sobre lucros e distribuir renda talvez se tornasse o debate econômico-político mais importante da história. Em *A Riqueza das Nações*, Adam Smith usou o termo “mão invisível” para se referir à ordem e aos benefícios sociais que nascem dos atos egoístas dos seres humanos. Mas, para preservar a economia de consumo e o tecido social, os governos talvez tenham de adotar o que Haruhiko Kuroda, diretor do Banco do Japão, chamou de “mão visível da intervenção econômica”.

Eis um pouco de futurologia:

- No curto prazo, governos locais teriam de criar espaços públicos nos quais os moradores pudessem se encontrar, aprender, criar vínculos por meio do esporte e da arte e socializar. Afinal, dois dos efeitos colaterais mais comuns do desemprego são solidão, individualmente falando, e a perda do orgulho comunitário.
- Isso facilitaria a iniciativa de pessoas que desejam ter o próprio negócio, mesmo de pequena escala. Nos 50 estados norte-americanos, a constituição de novas empresas diminuiu nas últimas décadas. Uma forma de cultivar isso seria construir uma rede de incubadoras.
- Os EUA poderiam aprender com a Alemanha a compartilhar o trabalho. O governo alemão dá incentivos às empresas

Quando param de olhar as planilhas com boas notícias sobre emprego, os economistas enxergam os drones da Amazon pontilhando o céu, substituindo milhões de estoquistas e vendedores

que reduzem as horas de trabalho de seus funcionários em vez de demiti-los em tempos de crise. Disseminar o trabalho dessa maneira, porém, tem limites. Alguns cargos não são facilmente compartilhados, e dividir o trabalho não impediria a redução do tamanho do bolo do emprego.

- Diante de menos ofertas de emprego, o governo também teria de encontrar um jeito de compartilhar a riqueza. Uma forma de fazer isso seria cobrar mais impostos dos detentores do capital e usar o dinheiro para oferecer, a todos, “renda básica universal”. A ideia já recebeu apoio até dos mais liberais, mas assusta. Os ricos poderiam afirmar, com certa razão, que seu trabalho árduo estaria subsidiando a ociosidade de milhões. Além disso, os

benefícios sociais do trabalho não seriam preservados.

- Melhor seria, então, que o governo pagasse as pessoas para fazerem algo, em vez de elas não fazerem nada. Apesar de isso cheirar ao antigo socialismo europeu ou ao sistema trabalhista no período da Grande Depressão dos EUA, talvez preserve virtudes como responsabilidade, ação e diligência. Nos anos 1930, a Works Progress Administration fez mais do que reconstruir a infraestrutura do país. Ela contratou 40 mil artistas e outros trabalhadores culturais para produzirem música e teatro, murais e pinturas, guias de viagem estaduais e regionais e pesquisas em registros do estado. Imaginar algo como a WPA para um futuro pós-trabalho não é impossível.

Há motivos para usar as ferramentas do governo para ajudar pessoas a evitar as armadilhas típicas do desemprego e construir vidas ricas e comunidades vibrantes. Para que as pessoas virem artesãs *makers*, por exemplo, serão necessários educação e treinamento, e o ganho com isso não será tão óbvio em uma sociedade pós-trabalho. Sem ver motivo para se desenvolver, como alguém descobrirá seus talentos?

Pagamentos modestos a jovens que frequentam e terminam a faculdade, programas de treinamento de habilidades ou workshops de centros comunitários podem um dia ser considerados pelos governos. Parece uma visão radical, mas o objetivo seria conservador – preser-

var o *status quo* de uma sociedade educada e engajada. Os jovens continuariam evoluindo para serem cidadãos.

## EMPREGO E VOCAÇÃO

Daqui a algumas décadas, talvez o século 20 soe aos historiadores como uma aberração, com sua devoção religiosa ao trabalho em tempos de prosperidade, a desestruturação da família e a confusão entre renda e valor pessoal.

A sociedade pós-trabalho aqui descrita é um espelho distorcido da economia de hoje, mas reflete de muitas maneiras as normas esquecidas de meados do século 19 – a classe média artesã, a primazia das comunidades locais e a não familiaridade com o desemprego generalizado.

Os três futuros potenciais – consumo, criatividade comunitária e contingência – não são caminhos separados que se ramificam do presente. Eles podem se entrelaçar e até influenciar um ao outro.

O entretenimento deve tornar-se mais imersivo em todos os casos e exercerá uma força gravitacional sobre as pessoas que não trabalham. Mas, se diversão for tudo o que restar às pessoas, a sociedade terá fracassado.

A velha fundição Columbus, de Ohio, hoje um espaço *maker*, demonstra como os “terceiros lugares” na vida das pessoas (locais separados de suas casas e escritórios) poderão tornar-se fundamentais para o crescimento, para o aprendizado de novas habilidades e para a descoberta de paixões. E, com ou sem esses lugares, muitas pessoas precisarão adotar a desenvoltura aprendida ao longo do tempo por cidades como essa de Ohio.

Quando pensamos no papel do trabalho na autoestima das pessoas, a perspectiva de um futuro sem trabalho parece impossível. Não há renda universal básica que evite a ruína cívica de um país com um pequeno grupo de trabalhadores subsidiando permanentemente a ociosidade de dezenas de milhões de indivíduos.

Porém há esperanças em relação ao futuro com menos trabalho, no sentido de as pessoas finalmente gostarem do que fazem. Talvez seja isso o que o futuro nos reserva. Será que não? ◉

### hsm management

© The Atlantic  
Editado com autorização. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune Media Services International.



## Você aplica quando...

- ... entende em detalhe os três cenários de futuro que os especialistas estão desenhando e que tendem a sobrepor-se.
- ... planeja como sua organização pode encaixar-se em cada um deles e quais as adaptações necessárias para que o encaixe seja bem-sucedido.
- ... liga-se de alguma forma a movimentos como os espaços *makers* e a economia criativa, que especificamente devem continuar a ter fôlego no mundo pós-trabalho.



**Luiz Vieira**

é sócio da consultoria PwC Strategy&; **Nelson Gramacho** diretor da mesma empresa.



# EFICIÊNCIA DE CAPITAL LEVA A CRESCER

Com esse objetivo, as empresas devem aperfeiçoar suas estruturas de utilização de capital e fiscais, com medidas para projetos novos e em curso, e fazer a gestão ativa do capital de giro | por **LUIZ VIEIRA e NELSON GRAMACHO**

O cenário econômico brasileiro deteriorou-se rapidamente e é bastante preocupante, traduzindo-se em um período desafiador para as empresas. Neste momento, muitas delas estão adotando uma série de medidas para atravessar esta fase de turbulência, como revisão de seus projetos de investimento, cortes de despesas, renegociação de dívidas e gestão de sua capacidade de honrar seus compromissos no curto prazo.

Também as companhias bem-sucedidas devem aproveitar o período como uma oportunidade, pois não precisarão crescer a qualquer custo para acompanhar o ritmo da economia e poderão rever suas estratégias e modelos de negócio, preparando-se melhor para um novo ciclo de expansão e saindo à frente dos concorrentes em um momento de retomada.

Nossa metodologia Fit for Growth, testada em inúmeras companhias no Brasil e no mundo, possibilita a captura de resultados sustentáveis no curto prazo e, ao mesmo tempo, mantém a capacidade de diferenciação das organizações e seu potencial de emergir da crise ainda mais fortalecidas. Ela se baseia em oito premissas, uma das quais é a otimização fiscal e de capital [veja quadro na próxima página].

Ante as restrições ao desempenho superior e ao acesso a recursos, nossa recomendação é que as empresas aperfeiçoem suas estruturas de utilização de capital e fiscais, reduzindo riscos e aumentando a eficiência (de capital e fiscal).

## ORÇAMENTO BASE ZERO

### AJUDA A SIMPLIFICAR

Mais do que uma simples abordagem de redução de custos, as empresas podem se valer, neste momento, de uma nova perspectiva de gestão – a da simplificação. Uma valiosa ferramenta de simplificação é o orçamento base zero, com a análise de cada linha do demonstrativo de despesas, a verificação da real necessidade daquele gasto e a reflexão: se fosse começar o negócio do zero, quanto gastaria naquele item especificamente?

Esse caminho passa pelo investimento na geração de informações mensuráveis sobre todas as áreas da empresa. Com um fluxo adequado sobre esses dados, é possível estabelecer um programa de simplificação e excelência das operações, o que otimiza os recursos sem necessariamente exigir cortes mais agressivos na própria operação.



por **Ivar Berntz**, sócio da área de consultoria da Deloitte e líder de projetos para a indústria automobilística.

## A otimização fiscal e de capital na metodologia Fit for Growth



Fonte: PwC Strategy&

No caso dos novos projetos, precisam aumentar o rigor nas escolhas de investimentos de capital, o que significa submetê-los a escrutínio para otimizar seus retornos.

No que se refere aos projetos em curso, devem gerenciá-los com um modelo que inclua eficiência e efetividade em:

- Processos – Sugerimos seguir a metodologia Front End Loading (FEL) para planejamento dos projetos, evitando mudanças complexas e custosas ao longo deles. É prevista uma avaliação disciplinada dos projetos após cada um de seus estágios – há *gates* [portas] para analisar seu progresso –, a fim de replanejar recursos, estrutura de gestão e apoio dos executivos e rever o retorno estimado.
- Governança – Propomos garantir a existência de uma estrutura que permita tomar rapidamente as decisões ne-

cessárias para implementar e finalizar os projetos com sucesso, promovendo interações efetivas das diferentes áreas envolvidas e o fluxo de informações adequado.

Além disso, uma gestão ativa do capital de giro permite a liberação rápida de caixa – por meio da otimização dos estoques, da excelência nos processos de contas a pagar e receber e da renegociação dos termos de pagamento e recebimento.

Como em todo período desafiador, as empresas devem enxergar no atual momento uma chance de serem bem-sucedidas. Trata-se de uma oportunidade para que se reinventem e fiquem prontas para um novo ciclo de crescimento futuro, investindo em suas capacitações críticas para se diferenciar da concorrência e para estabelecer um novo paradigma de eficiência. ■

## PARA CONTER DESPESAS

É possível reduzir custos com medidas como a adoção de parques logísticos com infraestrutura compartilhada e acesso mais barato aos principais centros de produção e consumo. Mas também há modelos inovadores para ajudar na contenção de despesas das empresas, como

diz Ivar Berntz, sócio da área de consultoria da Deloitte. O especialista cita o *built-to-suit*, por exemplo. Consiste em um contrato pelo qual a empresa conta com um investidor para viabilizar um empreendimento imobiliário que ele ocupará por um período preestabelecido.

A nova modalidade é popular entre as plantas industriais dos Estados Unidos e da Europa, porque reduz custos operacionais e também leva à centralização e otimização de operações em um único imóvel sem precisar investir em sua concepção.

# POR QUE O TINDER é um negócio tão promissor

A mais famosa rede de namoro online da atualidade se diferencia por facilitar encontros no mundo real; seu fundador, Sean Rad, de 25 anos, voltou ao comando para ampliar esse poder, usá-lo em contextos diversos e fazê-la crescer | por **AUSTIN CARR**

## Vale a leitura porque...

... você entende o que realmente é o Tinder – um negócio que materializa o espírito de nosso tempo e revela muito do comportamento dos consumidores.  
... acompanha os planos de crescimento dessa empresa icônica.  
... conscientiza-se da relevância da cultura organizacional, tão grande que o fundador precisou voltar a ser o CEO.

**Austin Carr**  
é colaborador da revista *Fast Company*.

Conhecido no mundo todo, o aplicativo de namoro Tinder é um fenômeno tanto cultural como de negócios. Seus números impressionam: são 9,8 milhões de usuários ativos diários, de uma base de cerca de 100 milhões de pessoas. Em torno de 1,3 milhão de encontros por semana são marcados com a ajuda da tecnologia, fruto de 1,4 bilhão de interações por dia.

Não parecem ser só adolescentes em busca de diversão; uma pesquisa da empresa mostra que 80% dos usuários procuram algo que dure mais de uma noite. Trata-se, além disso, de pessoas altamente engajadas e dispostas a consumir anúncios, o que faz com que o valor de mercado do negócio esteja estimado em mais de US\$ 1 bilhão.

Apesar de todo o sucesso, Sean Rad, CEO do Tinder, viveu anos de altos e baixos recentemente. Teve um pe-



PALOMA\_GW/ERICA MENIN

ríodo de ausência forçada do mais alto posto da direção da companhia entre março e agosto de 2015, sofreu um processo por assédio sexual e é alvo do olhar crítico da opinião pública dos EUA, para a qual o aplicativo serve apenas à promoção do sexo casual.

Rad insiste que o Tinder é muito mais do que uma ferramenta para facilitar conexões românticas. Ele planeja construir um veículo robusto de publicidade aliado a um serviço de assinaturas.

Rad também acredita que a utilidade do aplicativo vai além dos encontros que ajuda a materializar, vislumbrando uma plataforma de “descoberta social” que possibilite conexões entre as pessoas que outros serviços não têm condições de oferecer.

“Temos potencial para reunir um público tão grande quanto o Instagram ou o Snapchat, proporcionando um valor muito maior do que qualquer uma dessas redes sociais”, afirma.

### NOVOS ATRATIVOS

Desde que voltou ao comando da empresa, o foco de Rad é muito mais do que aprimorar a funcionalidade central do Tinder. Sua prioridade é ampliar o apelo do aplicativo e gerar receitas que sejam proporcionais à influência cultural que a ferramenta tem.

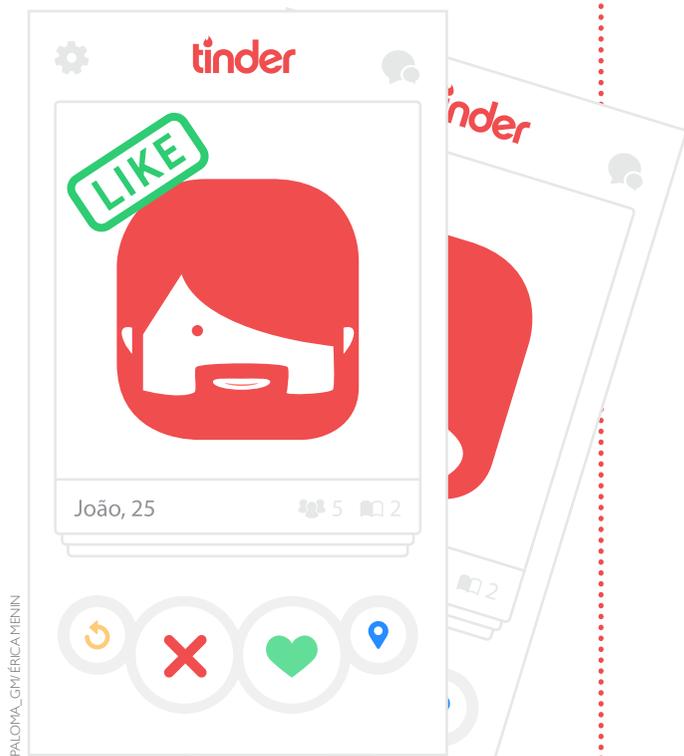
Uma parte importante dessa estratégia se dá por meio do lançamento de novos atrativos. Entre as novidades está o Super Like, que possibilita chamar a atenção de alguém por quem o usuário se

interessou, mesmo que a recíproca não seja verdadeira. O recurso foi testado primeiramente na Austrália, antes de se espalhar pelo mundo, com perspectivas promissoras. As pesquisas mostram que as pessoas ficam três vezes mais propensas a fazer contato com um pretendente por meio do Super Like.

O Super Like é um dos diferenciais do Tinder Plus, a assinatura premium do aplicativo e um dos elementos-chave da estratégia financeira da empresa. O serviço básico é gratuito e limita o número de visualizações de perfis a cada 24 horas, com a possibilidade de um Super Like por dia. Por um pagamento mensal, o Tinder Plus oferece a seus membros visualizações ilimitadas de perfis e cinco Super Likes por dia, além de outras vantagens.

Os preços da assinatura variam de US\$ 9,99 a US\$ 19,99 para quem tem 30 anos ou mais. “Quanto você pagaria para conhecer sua futura esposa?”, pergunta Rad para justificar os preços cobrados. Ao mesmo tempo, o Tinder ganha dinheiro com anúncios. Empresas como a Bud Light pagam mais de US\$ 1 milhão em uma campanha.

## RAD AMPLIARÁ O APELO DO APLICATIVO COM NOVOS ATRATIVOS



PALOMA\_GMÉRICA MENIN

## SAIBA MAIS SOBRE O TINDER

Tinder é um aplicativo de namoro de celular, disponível para Android e iPhone. Possibilita que um usuário tenha acesso a inúmeras fotos de outros usuários que estejam próximos, por geolocalização. Dar “like” em uma foto é o primeiro passo para fazer um contato; se a outra pessoa der “like” também, ocorre um “match”, e daí sai uma conversa ou algo mais.

Como empresa, o Tinder é parte do Match Group, que, por sua vez, é uma divisão do InterActiveCorp (IAC), responsável por sites como Ask.com (vendido ao Google), CollegeHumor, Thesaurus.com, Excite, Newsweek e Vimeo, entre outros, e dirigido pelo experiente Barry Diller, ex-Fox e ex-Paramount.

O Tinder é considerado crucial para o apelo do Match Group, que foi criado no final de 2015 com um IPO (oferta pública de ações) de US\$ 400 milhões (seu valor de mercado foi estimado em US\$ 3 bilhões) e que inclui ainda o OkCupid e o Match.com.

Além do Super Like, Rad planeja mudanças no sistema de funcionamento do Tinder para permitir aos usuários novos tipos de perfis, agregando informações sobre formação e carreira. Esses mesmos dados podem servir para juntar casais com base na compatibilidade (e não só nas fotos visualizadas aleatoriamente).

Tudo isso é parte de um movimento do Tinder para se tornar uma rede social mais completa. De acordo com o CEO, esse esforço vai levar a mais e mais ferramentas que facilitem o contato das pessoas no mundo real, em uma diversidade de contextos. Dá para imaginar, por exemplo, um Tinder de negócios. “É impossível conhecer pessoas no LinkedIn”, diz Rad.

### QUEDA E ASCENSÃO

Para voltar a fazer planos para o futuro do Tinder, Sean Rad precisou enfrentar uma sucessão de acontecimentos, começando por uma crise interna que levou a seu afastamento.

Em março de 2015, a empresa escolheu um novo CEO, deixando Rad com a presidência da companhia. Experiente executivo com passagem pela Microsoft e pelo eBay, Christopher Payne chegou para, em suas próprias palavras, “alavancar o nível de *accountability*, após um período tumultuado”.

Rad reagiu com um comportamento exemplar, conforme relatam antigos e atuais colaboradores. “Eu estava muito mal”, conta ele. “No entanto, me comportei como um garoto crescido. Foi difícil, mas tive de concordar com o conselho. Tomamos juntos a decisão”, afirma.

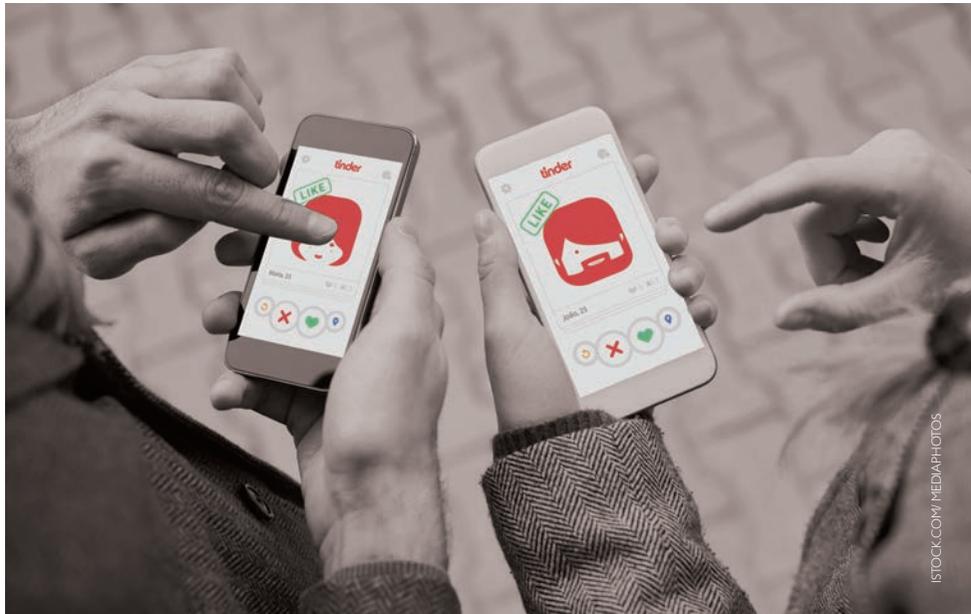
Com a chegada do novo CEO, Rad passou a se dedicar exclusivamente às áreas de desenvolvimento de produtos e marketing, enquanto Payne buscava estabelecer uma estratégia mais estruturada para a empresa. Para isso, precisou enfrentar a cultura organizacional do Tinder, um tanto indisciplinada.

Porém o período de Payne também teve dificuldades relevantes e conflitos que não passaram em branco. Por exemplo, quando o executivo decidiu demitir um grupo de funcionários, obrigou Rad a estar à frente da dispensa, o que tornou a relação entre eles mais tensa.

Além disso, Payne nunca conquistou plenamente a confiança da equipe de gestores, situação que ganhou contornos mais sérios com os rumores de que ele queria transferir o Tinder de West Hollywood [vizinha de Beverly Hills e Los Angeles] para San Francisco. Payne sempre negou essa intenção.

Cinco meses depois de assumir o cargo, ele foi afastado. Na avaliação do conselho de administração, a cultura organizacional única do Tinder exige Rad no comando, ainda que este tenha sido fonte de conflitos e problemas. “De um jeito ou de outro, para o bem ou para o mal, minha identidade está amarrada a essa empresa”, afirma o fundador.

Em agosto de 2015, Rad voltou a andar pelos corredores da sede do Tinder na condição de CEO. Foi recebido pelos funcionários com festa.



## O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO PERCEBEU QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL ÚNICA DO TINDER EXIGE SEAN RAD NO COMANDO, EMBORA ELE TENHA SIDO FONTE DE PROBLEMAS

## NO BRASIL, “DEU MATCH” VIROU MODA

A expressão “deu match”, que tem origem no mecanismo de funcionamento do Tinder, transformou-se em bordão, presente nas conversas e até mesmo na publicidade. Não é para menos. Segundo a empresa, dos 100 milhões de usuários no mundo inteiro, 10% estão no Brasil, o que faz do País um de seus principais mercados.

Além do número expressivo de usuários, o Brasil registra um uso

intenso do aplicativo. Segundo o próprio Tinder, já é um dos cinco países que mais utilizam a ferramenta no dia a dia, e o número de usuários ativos apresenta um crescimento constante.

O tempo de uso é outro indicador a ser observado: em média, cada usuário brasileiro entra 11 vezes por dia no aplicativo e passa sete minutos em cada “visita”.



## CULTURA ÚNICA

Pouca coisa mudou na cultura organizacional do Tinder depois da volta de Rad ao comando das operações. O CEO ainda estimula o espírito selvagem e um tanto indisciplinado dos primeiros tempos da empresa, sempre à beira de mergulhar no caos.

Essa abordagem contribuiu para que o Tinder permaneça uma organização ágil, mas muitos executivos relatam que não há uma política oficial para prevenir situações de conflito, como o processo de assédio sexual no trabalho que Rad sofreu.

Chama a atenção também o fato de a empresa contar com poucas mulheres; são apenas três profissionais do sexo feminino em cargos de liderança. Muitas reuniões de gestão têm a participação só de homens, que acabam relatando histórias de namoradas para tentar trazer uma perspectiva feminina para as discussões.

“Lidamos com um negócio intimamente relacionado com gêneros e é claro que nos importamos com o que as mulheres que utilizam o Tinder pensam”, diz, em contrapartida, Jess Carbino, socióloga contratada por Rad para pesquisar o comportamento dos usuários do aplicativo. ◻



Sean Rad, descendente de iranianos, que preferiu montar sua empresa a se encaixar no negócio de eletrônicos da família (ele tem mais de 40 primos de primeiro grau)

## “QUERIA SER DONO DO MEU DESTINO”

O CEO do Tinder estudou administração na University of Southern California, mas deixou o curso depois de dois anos e meio, em 2006. Em vez de se juntar ao negócio de eletrônicos da família, de origem iraniana, decidiu ser empreendedor e tentar criar a própria empresa.

“Queria ser dono do meu destino”, afirma ele, no estilo que o caracteriza e que faz parte da figura controversa que se tornou. Para isso, criou duas startups. Uma delas é a Adly, que ajuda celebridades a ganhar dinheiro com suas marcas (desta ele não é mais sócio), e a outra, o

Tinder, que não criou sozinho. Trabalhou com ele em 2012 uma equipe de designers, engenheiros, profissionais de marketing e gestores, como Jonathan Badeen, que desenvolveu o sistema de visualização e escolha das fotos, e Justin Mateen, o melhor amigo de Rad na época, que se juntou à empreitada no final do ano.

A crença de Rad na ideia do Tinder, porém, foi o que levou a equipe adiante, como relata Ryan Ogle, engenheiro que mais tarde se tornou diretor de tecnologia. “Sean dizia sempre: ‘Isso vai ser a maior coisa que já fizemos. Vai mudar o mundo.’”



### Você aplica quando...

... consegue identificar o diferencial de seu negócio, como, no Tinder, é a capacidade de facilitar os encontros no mundo real.

... amplifica esse diferencial com novas ferramentas.

... usa essa habilidade para conquistar novos contextos e mercados.

#### hsm management

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

# PREPARE-SE PARA O FUTURO

Como a automação ainda é limitada pelo benefício gerado para o consumidor, pessoas capacitadas continuarão a ser o diferencial das empresas ainda por muito tempo, como diz Marcelo Maron, diretor-executivo da Integra Educação

**É** inegável que o trabalho passa por uma grande mudança. Com o foco na redução de custos e na otimização de processos, pessoas são mais e mais substituídas por máquinas. “No entanto, ainda há um limite para a automação; a fronteira é a resistência do consumidor”, afirma Marcelo Maron, diretor-executivo da Integra Educação. “As empresas automatizam tudo o que é possível, mas, ao mesmo tempo, vêm humanizando atividades em que o contato pessoal se mostra essencial.”

Para Maron, mesmo que o trabalho acabe um dia, ainda viveremos por muito tempo a chamada “era dos trabalhadores do conhecimento, da criatividade

e da inovação”, já que o imperativo dos negócios continua a ser o benefício gerado para o consumidor. “Por exemplo, como a automação das centrais de telemarketing não agradou aos consumidores, as empresas recuaram e reumanizaram parcialmente o processo, abreviando o caminho para o consumidor ser atendido por uma pessoa.”

Outro limite é o valor que o profissional humano consegue agregar. Segundo Maron, tendências como *home office*, horários flexíveis e grupos multidisciplinares contratados para projetos específicos revelam sobretudo “a valorização da contribuição humana”.

É com esse cenário que a Integra trabalha em seu planejamento, ao

desenhar cursos de desenvolvimento de pessoas em quatro frentes – conhecimento, habilidades, atitudes e bem-estar. “Temos cursos diversos, abordando desde empreendedorismo e inovação até o tipo que ajuda as pessoas a encontrar novos caminhos de trabalho”, conta Maron.

Para o executivo, tal capacitação hoje é pré-requisito da sobrevivência não só dos profissionais, mas das empresas, em razão da competitividade crescente e da redução das margens. “Para destacar-se, uma organização precisa ter, além de diferenciais técnicos e operacionais, capacidade criativa, o que é possível apenas com capital humano bem preparado”, pontua.

## ALGUNS DOS CURSOS DISPONÍVEIS:



### FINANÇAS PARA EXECUTIVOS

Visa ajudar os executivos a avaliar os impactos de decisões sob a ótica financeira, bem como dar uma visão geral da área de finanças.

 16 horas

 sob agendamento



### NEGOCIAÇÃO

Disponibiliza ferramentas para desenvolvimento da habilidade de negociação.

 16 horas

 sob agendamento



### CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Apresenta a “era dos profissionais criativos” e demonstra como explorar essa criatividade no contexto de organizações para gerar inovação.

 4 horas

 15/6

## BENEFÍCIOS POTENCIAIS

Os cursos são financiados pelos profissionais ou pelas empresas – nesse caso, inspiradas pelos benefícios potenciais. O primeiro deles estará na motivação individual. “Como educação é algo que pertence às pessoas, a empresa que investe em treinamento é percebida como uma alavancadora do patrimônio pessoal de seus colaboradores, gerando engajamento”, pondera o diretor da Integra. “Não é incomum acharmos pessoas que preferem trabalhar em empresas que investem em treinamento, até em detrimento de salários melhores.”

O segundo impacto será sentido no clima organizacional. “Isso se comprova quando há ausência de investimento em treinamento; tende a gerar insatisfação no funcionário, e não há boa empresa que seja composta por pessoas infelizes”, destaca Maron.

Para ilustrar a influência do treinamento sobre o clima, Maron cita uma pesquisa HSM sobre a razão de as empresas perderem clientes: 68% dos executivos responderam que os clientes vão embora por causa do comportamento dos funcionários.



À esq., cena de um evento da Integra Educação; acima, Marcelo Maron, seu diretor-executivo

Um terceiro grupo de benefícios estará diretamente ligado aos resultados. “Pessoas bem preparadas erram menos, ajudam a otimizar os recursos existentes, ensinam o que aprenderam aos outros e aumentam a probabilidade de as equipes serem criativas e inovadoras”, analisa o diretor da Integra. Segundo ele, isso se reverte em resultados tão mensuráveis como redução de custos, aumento da produtividade e ampliação de receitas.

## SOB MEDIDA PARA A NOVA GERAÇÃO

Nesta era dos trabalhadores do conhecimento, os profissionais chegam a posições de liderança e empreendem cada vez mais jovens. Trocam a experiência por mais formação, seja como indivíduos e cidadãos, seja como líderes.

“Desenvolver habilidades de compreensão do mundo, comunicação, empatia e liderança é considerado essencial pelos que querem ser líderes,

sobretudo por eles entenderem que o mundo está em constante mudança.”

O fenômeno carrega uma boa notícia e um desafio, segundo o executivo. “O lado bom é que esses jovens naturalmente buscam conhecimento. As pessoas das velhas gerações se formavam e ficavam anos sem se atualizar, mas, para a nova turma, a formação continuada é tão normal quanto o movimento da inovação”, diz ele.

O lado desafiador, ao menos para o Brasil, como observa Maron, é que precisamos de uma revolução educacional para dar conta disso, a fim de conseguirmos disseminar o que ele chama de “empreendedorismo de realização” – ou seja, a capacidade das pessoas de criar valor para a sociedade, melhorar a competitividade do País e aumentar nossa contribuição para o mundo. •



## EMPREENDEDORISMO CONTEMPORÂNEO

Mostra a dinâmica do empreendedorismo e sua relação com a economia e a prosperidade. São discutidos desde análises de mercado até estudos de caso, passando pela elaboração de modelos de negócio.

 16 horas

 1 e 2/6



## VIVER PARA SER LIVRE, TRABALHAR PARA SER FELIZ

Trata de temas caros à filosofia – conhecimento, verdade, liberdade, ética, amor – para criar uma ponte do saber filosófico com os problemas éticos, morais e subjetivos com que lidamos em nossas escolhas de vida, proporcionando reflexão sobre os possíveis caminhos para o governo de si.

 16 horas

 16 a 20/5



AUTOR CONVIDADO:

**Valdeci Verdelho**

é consultor em projetos de construção de imagem, credibilidade e reputação e professor de gestão de crise no MBA em gestão da comunicação empresarial da Aberje.

Tem 30 anos de experiência em crises corporativas.

# O QUE APRENDEMOS COM A GESTÃO DE CRISE DA SAMARCO

Não estar preparada para cisnes negros, ter a arrogância do controle, não transmitir arrependimento e humildade na comunicação e a indecisão do CEO podem ter sido os principais erros da empresa, que custarão caro a sua reputação

É inevitável discutir a maior tragédia ambiental e social causada por uma empresa no País: o caso da Samarco e o estouro de sua barragem na região de Mariana, Minas Gerais, em 2015, que matou 18 pessoas e deixou um rastro de lama inesquecível sobre sua reputação, embora comentar crises em que não estive envolvido diretamente seja algo que reluto em fazer.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Samarco de 2014, a empresa tomava as medidas preventivas corretas: promoveu mais de 30 seminários de avaliação de riscos, mapeando 24 riscos considerados materiais e 48 não materiais, para os quais foram enumeradas mais de 500 iniciativas para tratamento. Na esteira disso, implantou um sistema de prevenção e gestão de crise e realizou exercícios de simulação para examinar sua capacidade de resposta em situações de emergência.

Então, como explicar o fato de ser pega de surpresa? Há duas hipóteses: ou estava só parcial-

mente preparada (não para “o pior”), ou superestimou sua capacidade – ou ambas as coisas.

No primeiro caso, é preciso entender que eventos imprevisíveis e impactantes, como o rompimento da barragem, acontecem dentro da lógica do cisne negro ensinada por Nassim Taleb e precisam ser levados em consideração em quaisquer programas de prevenção e gestão de crise de imagem. Os cisnes negros aparentemente não estavam nesses planos da Samarco.

O segundo caso é o de excesso de confiança da empresa, aquele tipo de postura que faz a organização se sentir no pedestal da glória e incapaz de considerar o inesperado. A declaração do então presidente da Samarco após a tragédia é reveladora: “A barragem de Fundão era operada por especialistas, monitorada pelo estado da arte de instrumentação em barragem. Ela era visitada por técnicos do mundo todo, que vinham somente para olhar o que estávamos fazendo aqui. A governança dos nossos sistemas é tida como exemplar”.

A comparação que faço com essa postura é a do pugilista peso-pesado que se movimenta no ringue como se não houvesse adversário, com a sensação de ser inatingível. De repente, toma um soco arrasador na ponta do queixo que o deixa atordoado, sem conseguir acreditar no que está acontecendo.

Só devo dizer que esse comportamento não é exclusividade da Samarco ou de seus gestores: ele se observa com frequência em várias organizações.

É inegável que a Samarco está fazendo um grande esforço de comunicação, com imprensa, mídias sociais e até publicidade em horário nobre no *Jornal Nacional*, mas tenho dúvidas se isso está gerando alguma percepção positiva. Por quê? Não me parece que a comunicação passa tristeza, arrependimento e humildade, apesar de o acidente ter causado um estrago monumental.

Salvo engano, a Samarco o tempo todo ressaltou a segurança de sua barragem, o que é correto, mas se esqueceu de enfatizar que aproveitaria a tragé-

dia para melhorar seus sistemas. Mesmo um dos pontos altos do esforço de gestão de crise – a comovida coletiva de imprensa de Andrew Mackenzie, CEO da acionista BHP, em Minas Gerais – foi minimizado por esse esquecimento. Suas palavras pareceram sinceras: “A devastação que testemunhamos no local e na comunidade nesta manhã nos deixou inconsoláveis. Nossos pensamentos e orações estão com todos os envolvidos neste período incerto e angustiante”. Mas ele não fez menção alguma a um esforço da BHP para aperfeiçoar processos ou, eventualmente, admitir e corrigir falhas.

A Samarco também errou ao desperdiçar as oportunidades que surgiram, como a entrevista do presidente à revista *Época Negócios*. Ao ser indagado sobre como lidava com a situação, a resposta foi: “Quando eu recebi a notícia, gelei...”. Não passou a mensagem de que, mesmo em um episódio inesperado, estava preparado para reagir com a firmeza e a determinação que se esperam de um CEO em situações críticas.

A tragédia de Mariana foi, ainda, o primeiro grande desastre ambiental no Brasil sob o reino das mídias sociais (o primeiro globalmente foi o acidente da BP no Golfo do México, em 2010). A empresa incluiu mídias sociais em sua estratégia, explorando principalmente o Facebook com um vídeo do presidente falando sobre o acidente, o que foi correto estrategicamente. O erro, nesse caso, foi o conteúdo: o vídeo não sensibilizou, não gerou empatia.

Resultado: o porta-voz e a marca ficaram banalizados. O vídeo criou oportunidades para críticas que parodiavam a fala do presidente no Facebook. Pareceu que a preocupação da empresa era com curtidas e compartilhamentos, não com o teor da mensagem, quando, nesses casos, o fundamental são as mensagens capazes de gerar empatia.

É particularmente difícil criar uma percepção positiva no caso da Samarco, porque a sensação de impunidade é grande, pelo fato de não ter havido, até onde sei, operação da Polícia Federal contra a empresa. Mas ela tornou tudo mais difícil ao, por exemplo, mostrar-se reticente para pagar as indenizações. Questiono-me até se fez as perguntas-chave em relação a suas ações [veja ao lado].

Muitos gestores nessas condições reclamam que ficam de mãos amarradas pelo departamento jurídico, que os impede de assumirem a culpa, mas sou testemunha de uma grande evolução da visão jurídica em relação à gestão de crise nos últimos anos.

Além disso, se os advogados se sobrepõem à área de relações públicas em um comitê de crise, imobilizando gestores e resultando em ações que afetam a imagem da organização, isso é culpa da liderança da empresa e não do departamento jurídico. Cabe ao CEO ouvir, avaliar e decidir conforme seu discernimento ou valores da companhia.

Em 2008, a canadense The Maple Leaf Foods foi responsável por um surto de listeriose que matou 23 pessoas, incluindo idosos e crianças, que tinham con-

## Perguntas-chave de um gestor de crise

- Qual a percepção geral sobre nossa estratégia de resposta?
- Qual a aderência entre percepção e realidade?
- Esta é mesmo a melhor estratégia?
- A mensagem está correta?
- O meio de entregá-la é o mais adequado?
- O porta-voz é adequado?
- Como isso vai impactar cada um dos *stakeholders* e qual a provável reação deles?
- Qual o efeito sobre a opinião pública?

sumido frios produzidos em uma fábrica de Toronto onde a falta de sanitização adequada provocou a proliferação de bactérias. Mesmo sujeito a pesadas condenações em tribunais, o CEO Michael McCain, que até hoje comanda a empresa, tomou a iniciativa de pedir desculpas publicamente. E, em uma coletiva de imprensa, chegou a dizer: “As últimas pessoas que eu estou ouvindo são advogados e contadores”. Voluntariamente a organização fechou a fábrica e fez o recall de 191 produtos, embora houvesse apenas um contaminado.

A Maple Leaf optou pela “coisa certa a fazer”, como disse seu CEO na época, mesmo sob críticas aos custos envolvidos. Não foram maiores do que a crise no Golfo do México custou à imagem da BP: US\$ 18 bilhões. Quanto custará Mariana à Samarco? 

# NOVO PEDRO 2017



PREPARADO COM  
ASSESSORIA DE GESTÃO  
DE AUTOCONHECIMENTO



Assessoria de gestão de carreira com ferramenta de autoconhecimento, disciplinas *flex* e módulo de desenvolvimento de competências produzido pela HSM Educação Executiva. Quer se especializar e crescer ainda mais? **Faça a nova pós-graduação São Judas.**

[www.novaposusjt.com.br](http://www.novaposusjt.com.br)

# NOVA PÓS SÃO JUDAS. VOCÊ RENOVADO PARA O MERCADO DE TRABALHO.

18 NOVOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO,  
TOTALMENTE REFORMULADOS E COM  
GRANDES DIFERENCIAIS.



CONTEÚDO  
EXECUTIVO DA HSM



Parceria

**hsm**  
EDUCAÇÃO EXECUTIVA

**PÓS**  
GRADUAÇÃO



## Agende os eventos deste ano:

### 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](http://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 ▼

AB InBev, 32, 42, 50	Faber-Castell, 32	OkCupid, 50
Adly, 50	Falconi Consultores de	Oracle, 62
Adobe, 56	Resultados, 60	P&G, 114
Aegon, 12	FGV-RJ, 18	PayPal, 92
Airbnb, 86, 98, 74	Ford, 96	R3CEV, 92
Alphabet, 74	General Electric, 42	Red Bull, 74
Amazon, 56, 98, 74	General Growth Properties	Sama, 62
Apple Pay, 92	(GGP), 56	Samarco, 108
Apple, 74	GitHub, [96]	Seamless, 98
Arcor, 32	Goldman Sachs, 92	Shapeways, 96
Ask.com, 50	Google, 50, 74, 98	Snapchat, 50
AT&T, 98	Great Place to Work	Square, 92
Barnes & Noble, 56	(GPTW), 62	TaskRabbit, 98
BHP, 108	Heinz, 42	Tesla Motors, 74
Bitcoin Foundation, 92	Hering, 32	The Maple Leaf Foods, 108
BM, 92	Hope, 32	The New York Times, 56
BP, 108	Hyundai, 74	Thesaurus.com, 50
Burger King, 42	IBM, 74	Tinder, 50
Chain, 92	Instagram, 50	3 Corações, 32
Cisco, 96	Insper, 18	3G Capital, 42
Cisco, 62	Intel, 92	Uber, 86, 98, 74
Cisco, 74	JP Morgan, 92	Unilever, 32
Citibank, 92	Kaggle, 96	Vimeo, 50
Coca-Cola, [86]	Kickstarter, 92	VisaNet, 62
CollegeHumor, 50	Kimberly-Clark, 32	Votorantim, grupo, 74
Columbus Idea Foundry, 98	Lectra, 28	Walmart, 114, 96
Consórcio Luiza, 62	Lending Club, 92	Works Progress
Craigslist, 98	LinkedIn, 50	Administration, 98
Cross Networking, 32	Magazine Luiza, 62	Youngstown Sheet and
Cultura Inglesa, 62	Match Group, 50	Tube, 98
Danoninho, 32	Match.com, 50	
Dextra, 62	Mt. Gox, 92	Veja também os
eBay, 98	Nasdaq, 92	três rankings do
Elektro, 62	Netflix, 56	GPTW de melhores
Ethereum, 92	Netflix, 74	empresas para trabalhar
Excite, 50	Newsweek, 50	na América Latina nas
Exxon Mobil, 96	Nike, 32	páginas 57, 58 e 60.

## 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](mailto:andre.castro@revistahsm.com.br); (11) 3097-8463

Publicidade: **Anderson Cardoso**. [anderson.cardoso@revistahsm.com.br](mailto:anderson.cardoso@revistahsm.com.br); (11) 9 4735-9439

Assinaturas: **Cris Albuquerque**. [cris.albuquerque@revistahsm.com.br](mailto:cris.albuquerque@revistahsm.com.br); (11) 3097-8463

[revistahsm.com.br](http://revistahsm.com.br)

Para assinar: (11) 3039-5666. [assine@revistahsm.com.br](mailto:assine@revistahsm.com.br)

Serviço ao assinante: [atendimento@revistahsm.com.br](mailto:atendimento@revistahsm.com.br)

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**. [adriana.sallesgomes@revistahsm.com.br](mailto: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**

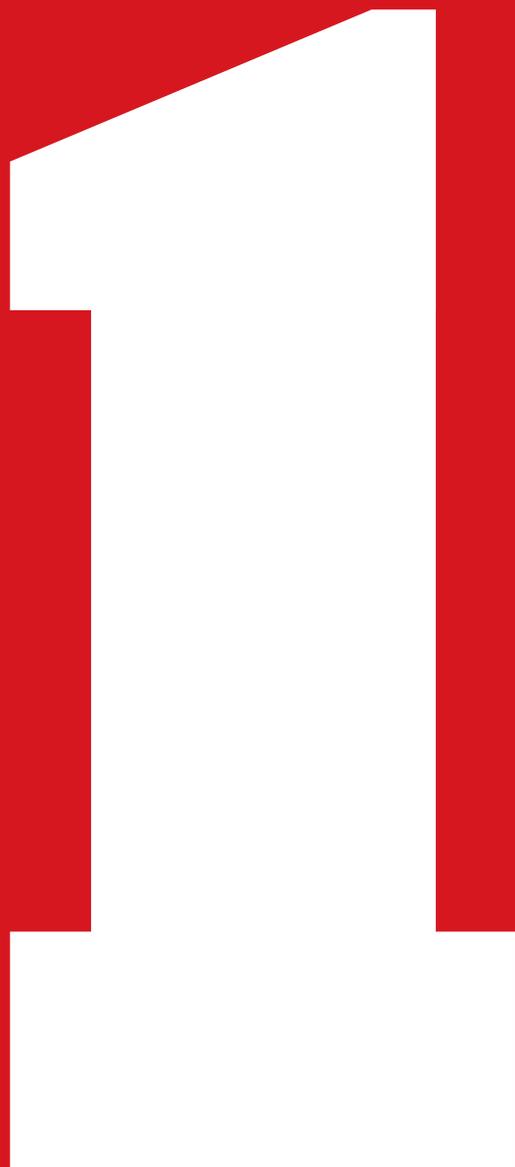
HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8869, editada pela Casa Educação Soluções Educacionais Ltda. Rua Paulistânia, 551 – Vila Madalena – São Paulo – SP – 05440-001 Distribuição em bancas: **DINAP S/A**. Distribuidora Nacional de Publicações. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

### 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](mailto:assina@hsm.com.br).





Líder absoluta de  
audiência. A rádio  
online mais ouvida  
no Brasil.

Fonte: Ibope TagWave



[WWW.ANTENA1.COM.BR](http://WWW.ANTENA1.COM.BR)



AUTOR CONVIDADO:

**Guilherme Soárez**

CEO da HSM Educação Executiva, cofundador e membro do *board* da startup *Basico.com*, além de membro do *board* da *ChildFund International*, ONG dedicada à ajuda de crianças carentes. Antes, atuou como gestor na C&A, na McKinsey & Co. e na Beach Park Hotéis e Turismo.

# SUPPLY CHAIN: NENHUMA CORRENTE É MAIS FORTE QUE SEU ELO MAIS FRACO

Para manter sua cadeia de fornecimento competitiva nessa rota de mudanças, é preciso inovar em sua gestão, com integração de informações, eficiência operacional e desenvolvimento de gestão

**E**m 1985, a P&G ganhou o prêmio “Fornecedor do Ano” do Walmart, mas não levou. Quando Sam Walton, CEO da rede supermercadista, telefonou ao colega da P&G para dar a notícia, não conseguiu falar com ele, tal a ineficiência do atendimento (foi transferido seis vezes), e o prêmio foi para outro fornecedor.

O episódio fez a P&G repensar sua relação com o Walmart, definindo que as duas organizações passariam a ser parceiras, colaborando em todos os níveis e em todas as funções de negócios.

O que proponho às companhias do Brasil é o mesmo exercício de repensar, não por causa de um prêmio perdido, mas porque não podemos prescindir de uma *supply chain* brasileira que seja competitiva. E mais: proponho que essa competitividade seja promovida com inovação em gestão, como recentemente escrevi nas redes sociais.

Creio ser possível inovar em três dimensões nesse caso:

## 1. Integração de informações.

Montar uma supervia de in-

formações entre o fornecedor e o cliente pode acelerar os giros de estoque de formas inimaginadas. Foi o que fizeram a P&G e o Walmart depois de firmada a parceria, segundo o paper *Supply-Chain Integration through Information Sharing*, de M. Grean e M. J. Shaw: a P&G repunha seu estoque no Walmart com base nos dados recebidos do centro de distribuição deste, com redução do tempo de ciclo em três ou quatro dias.

**2. Eficiência operacional.** Todos os elos da cadeia de valor devem trabalhar em conjunto, atuando no mapeamento e otimização dos processos operacionais. Se dentro de uma empresa poucas pessoas têm uma visão clara de como os processos acontecem, imagine como é esse desafio entre

empresas com agendas e objetivos não necessariamente alinhados. O esforço é contínuo.

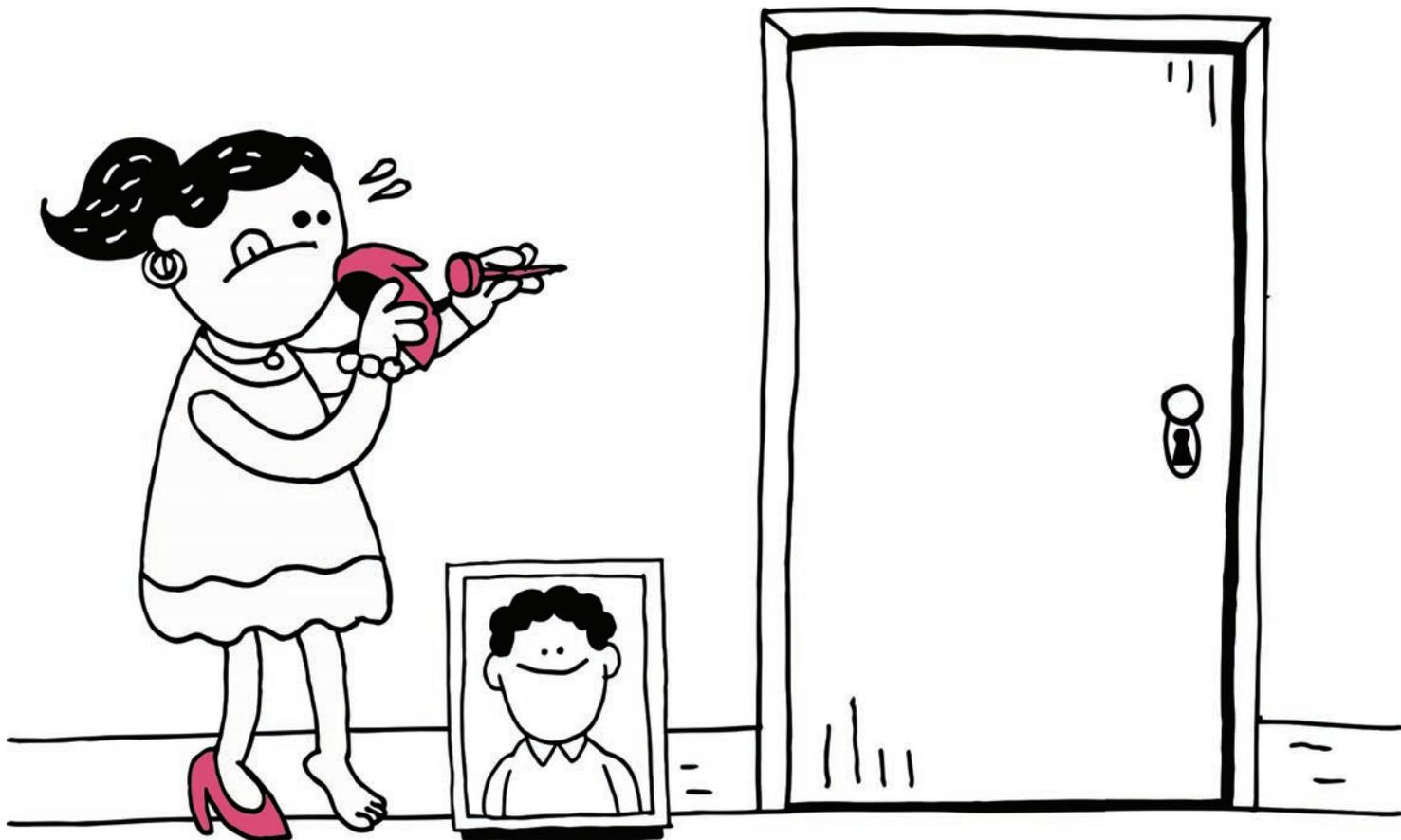
## 3. Desenvolvimento gerencial.

As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que as empresas vivem só vão ganhar velocidade, profundidade e complexidade daqui por diante. Para garantir que os elos de nossa *supply chain* acompanhem isso, devemos dar a seus gestores acesso à mesma caixa de ferramentas que os líderes de nossas empresas têm, desenvolvendo-os e levando-os a atuar com base em um modelo de gestão capaz de potencializar as forças do coletivo. A HSM tem apoiado seus clientes nesse nivelamento de cadeias de distribuição e fornecimento pelo desenvolvimento do capital humano.

A sabedoria popular nos ensina que nenhuma corrente consegue ser mais forte que seu elo mais fraco; portanto, inove na gestão de sua *supply chain*. A responsabilidade por fortalecer todos os elos cabe à empresa que é dona da cadeia de valor. ◉

“OS GESTORES DOS ELOS DA SUPPLY CHAIN PRECISAM TER ACESSO À MESMA CAIXA DE FERRAMENTAS QUE NOSSOS LÍDERES

# Precisando ajustar o quadro de funcionários da sua empresa?



Nosso compromisso é oferecer as melhores soluções para você recrutar e selecionar as pessoas certas.

Não importa qual o tamanho ou segmento da sua empresa, possuímos ferramentas que se adequam as demandas que ela precisa.



**VAGAS é a solução.**

[www.vagas.com.br](http://www.vagas.com.br)

**VAGAS**

# ANTECIPAR AS NECESSIDADES DE SEUS CLIENTES EM TEMPO REAL **PODE PARECER IMPOSSÍVEL.**



Análise prévia é apenas um dos benefícios que o engajamento em tempo real, através da interconexão, proporciona aos clientes globais. Da execução à satisfação do usuário, o engajamento constante é capaz de mudar o jogo. Só com a interconexão você consegue conectar funcionários, clientes, ambientes de TI e cloud localizados em diferentes regiões do mundo para oferecer ao usuário uma experiência proativa e sem precedentes. Descubra como desfazer o impossível na Equinix.

**A INTERCONEXÃO RESOLVE O IMPOSSÍVEL**



**EQUINIX**

WHERE OPPORTUNITY CONNECTS

[EQUINIX.COM.BR/IOA](https://www.equinix.com.br/IOA)