

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

**hsm**  
management

# RAM CHARAN:

**COMO ENFRENTAR COM SUCESSO AS  
NOVAS PRESSÕES SOBRE A EXECUÇÃO**

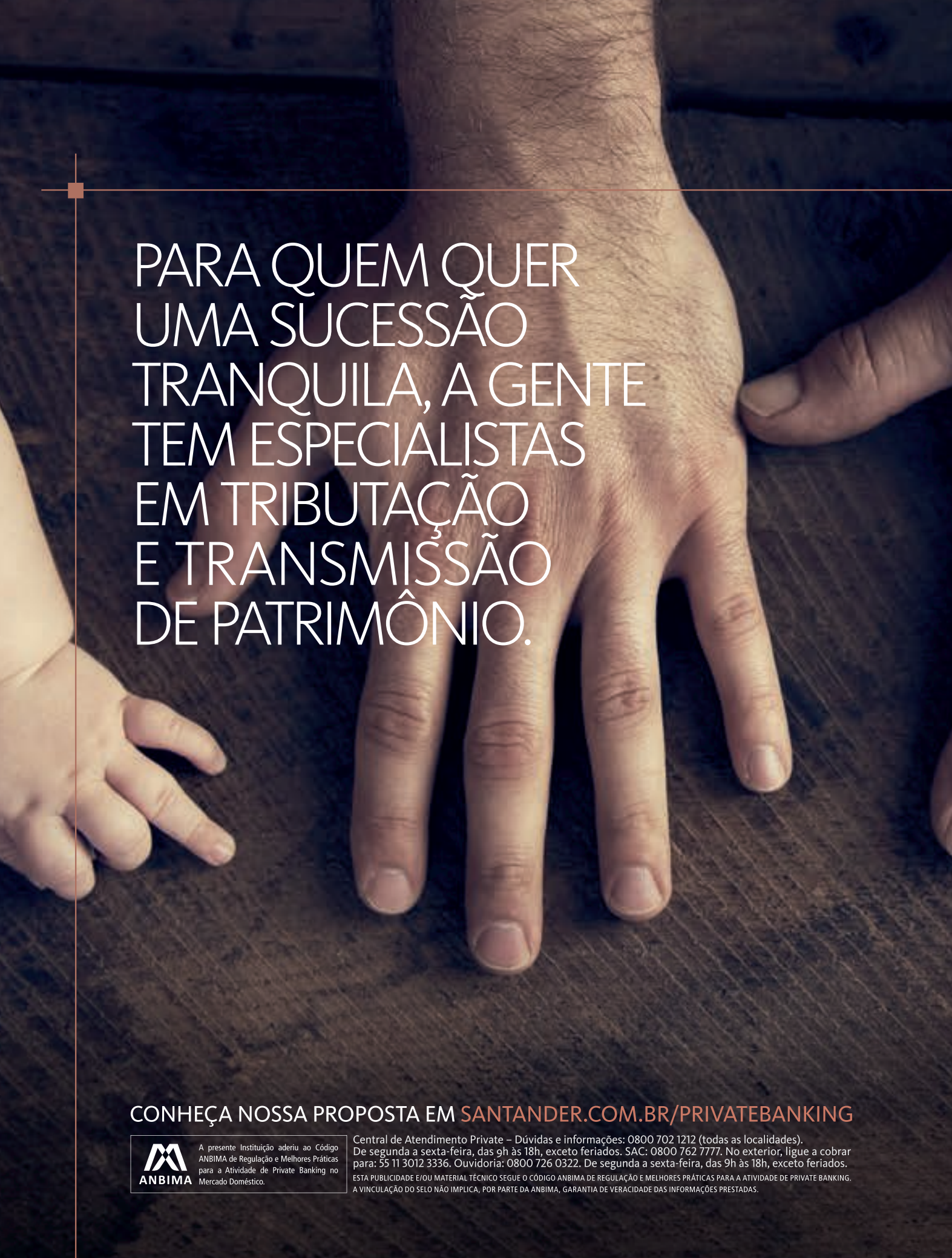
**A TESLA MUDA AS  
VENDAS DE CARROS**

**CULTURA NETFLIX:  
O MAIS IMPORTANTE  
DOCUMENTO DO  
VALE DO SILÍCIO**

**hsm**

R\$ 54,00  
N.º 119 NOV/DEZ.  
00119 >  
9 771415 886008





PARA QUEM QUER  
UMA SUCESSÃO  
TRANQUILA, A GENTE  
TEM ESPECIALISTAS  
EM TRIBUTAÇÃO  
E TRANSMISSÃO  
DE PATRIMÔNIO.

CONHEÇA NOSSA PROPOSTA EM [SANTANDER.COM.BR/PRIVATEBANKING](https://santander.com.br/privatebanking)



A presente Instituição aderiu ao Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas para a Atividade de Private Banking no Mercado Doméstico.

Central de Atendimento Private – Dúvidas e informações: 0800 702 1212 (todas as localidades). De segunda a sexta-feira, das 9h às 18h, exceto feriados. SAC: 0800 762 7777. No exterior, ligue a cobrar para: 55 11 3012 3336. Ouvidoria: 0800 726 0322. De segunda a sexta-feira, das 9h às 18h, exceto feriados.

ESTA PUBLICIDADE E/OU MATERIAL TÉCNICO SEGUE O CÓDIGO ANBIMA DE REGULAÇÃO E MELHORES PRÁTICAS PARA A ATIVIDADE DE PRIVATE BANKING. A VINCULAÇÃO DO SELO NÃO IMPLICA, POR PARTE DA ANBIMA, GARANTIA DE VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS.



O QUE  
A GENTE  
PODE  
FAZER  
POR VOCÊ  
HOJE?

 **Santander**  
PRIVATE BANKING



# DA ESTRATÉGIA À EXECUÇÃO

Planejamento | Projetos | Processos

Com os módulos em destaque da Suite SA é possível estruturar de forma ágil e segura, integrada ou distribuída, o Escritório de Gestão 3P - Planejamento, Projetos e Processos.



## SA Performance Manager

- Gestão do planejamento estratégico e operacional
- Controle dos indicadores de desempenho
- Análises críticas e gerenciais
- Compatível com as metodologias BSC e GPD



O **SA-Performance Manager** garante total controle do planejamento estratégico e operacional da organização. O sistema é capaz de disseminar a cultura estratégica para todos os níveis organizacionais.



## SA Project Manager

- Gestão de Projetos
- Monitoramento das execuções
- Envio automático de mensagens de pendências
- Baseado na Metodologia PMI

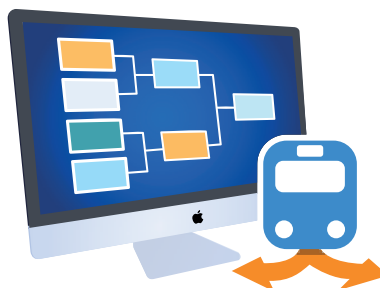


Com o **SA-Project Manager** é possível automatizar e gerenciar, de maneira simples e eficiente, todas as etapas de um projeto e, conseqüentemente, apresentar resultados mais eficientes.



## SA Business Process Manager

- Mapeamento e desenho dos processos
- Controle online dos gargalos de processos
- Estatística de produtividade e desempenho
- Gerenciamento online e dinâmico dos processos



O **SA-Business Process Manager** permite modelar, documentar e automatizar os processos de cada área, garantindo segurança, padronização e maior produtividade da organização.

Contate-nos para saber mais sobre as nossas soluções.





## SA - Strategic Adviser

A Suite SA é um conjunto de aplicações que objetiva promover a gestão estratégica e a inteligência das organizações.



**SA**  
Performance  
Manager



**SA**  
Business  
Intelligence Manager



**SA**  
Risk Manager



**SA**  
Document Manager



**SA**  
Occurrence Manager



**SA**  
Business Process  
Manager



**SA**  
Contract Manager



**SA**  
Competence  
Manager



**SA**  
Survey Manager



**SA**  
Project Manager



**SA**  
Audit Manager



**SA**  
Customer  
Relationship Manager



**SA**  
Budget Manager



**SA**  
TV Interact



**SA**  
Organization Manager

## Aplicações e Atuação

### Start Edition

Para organizações de pequeno porte

### Standard Edition

Para organizações de médio porte

### Corporate Edition

Para grandes empresas e complexos corporativos

- Gestão da Estratégia | Gestão da Qualidade | Gestão de Projetos | Gestão de Processos

- Gestão da Informação | Gestão de Competências | Gestão de Riscos | Gestão de Clientes | Projetos Customizados

- Brasil | Argentina | Chile | Colômbia | Equador | Peru | Uruguai

Conheça o Programa de Canais Interact do Brasil e da América Latina.



## 20 Watson já está entre nós

A disponibilização do supercomputador da IBM no Brasil, na nuvem, marca o início da terceira era da computação, que vai trazer uma série de benefícios – e de desafios – às empresas.

## 26 Como liderar ecossistemas inovadores

Ron Adner, do Dartmouth College, vem estudando isso há mais de duas décadas e conta o que é preciso fazer. Você precisará fazer.

## 62 A maior americana do Brasil

Com uma transparência praticamente inexistente em outras subsidiárias de multinacionais, a Cargill abre seus números e conta o que fez para quase triplicar de tamanho em dez anos.

## 70 Mudança corporativa com jogos e batalhas

Por dois anos, a média gerência ligada à área de operações e manutenção da Latam Brasil foi à “guerra” para aumentar seu foco no cliente. Confira o que a experiência lúdica gerou.

## 76 Um novo método para novos herdeiros

Conheça a Agenda do Dono, método que empodera as próximas gerações das empresas familiares. Seus membros querem disputar os cargos de liderança com executivos profissionais.

## 84 A mulher da cultura Netflix

Patty McCord, a autora do “mais importante documento do Vale do Silício”, agora leva suas ideias transformadoras de gestão de pessoas a mais empresas.

## 90 Um homem do contra no Vale do Silício

Responda rápido: quem é o único empreendedor-investidor tech com coragem de publicamente apoiar Donald Trump na eleição dos EUA? Conheça Peter Thiel, seu estilo *contrarian* e suas extravagantes máximas de gestão.

## 96 Steve Case: pé na estrada em prol da inovação

Até nos Estados Unidos o empreendedorismo está concentrado – no Vale do Silício, em Massachusetts, em Nova York. Isso é tratado como um problema, e o fundador da AOL o vem resolvendo – com um ônibus.



## DIRETO AO PONTO

10 | Contagem regressiva com Paulo Chapchap • 12 | Uma inovação alternativa • 14 | Que tal ser 10% empreendedor? • 16 | Lições improváveis do cinema



# 32 NOVOS DESAFIOS DA EXECUÇÃO

Os líderes nunca estiveram sob tanto fogo cruzado como agora. CEOs de empresas do mundo inteiro falam das novas dificuldades para executar suas estratégias, e, no Brasil em particular, 94% deles atribuem isso às pressões dos mais diferentes stakeholders. Este Dossiê oferece soluções para o desafio ampliado, propondo que as batalhas passem a ser travadas em quatro frentes principais.



**102 A plataforma dos artigos esportivos**  
Medalhista na Olimpíada com Michael Phelps e Bruno Schmidt, a Under Armour chegou ao Brasil em 2014 e vem crescendo. No mundo, desafia rivais com base em dados.

**108 Como você comprará seu próximo carro?**  
Além de todas as outras inovações, a Tesla está mudando o modo de comercializar automóveis. Os brasileiros vão poder testar isso em 2017.

**116 Os papéis da Crotonville Rio**  
A mais icônica universidade corporativa do mundo, ligada à GE, compartilha seus diferenciais ao celebrar seu segundo aniversário no País.

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

82 | Estratégia e execução: Edgard Corona • 88 | Liderança e pessoas: Fabio Rosé

100 | Empreendedorismo: Daniel Cunha • 114 | Marketing e vendas: Gary Vaynerchuk • 122 | HSM: Guilherme Soárez

# Obrigado por estar atrasado



**Guilherme Soárez**  
CEO da HSM  
Educação Executiva

**T**homas Friedman é um dos palestrantes da nossa HSM Expo 2016. O homem que, anos atrás, avisou aos gestores empresariais que a tecnologia e a globalização deixaram o mundo plano garante que nos fará olhar para o planeta de uma forma totalmente nova mais uma vez.

Seu novo livro, *Thank You for Being Late*, pode ser descrito como um guia para o presente e para o futuro, com oportunidades sem fim para salvarmos ou destruímos nossa civilização, e tem um título estranho – ele agradece quando seus amigos se atrasam para algum encontro e pode fazer uma pausa para pensar.

Quero me apropriar da gratidão de Friedman para dizer que, toda vez que você lê uma revista como esta ou vai a um evento como a HSM Expo, também faz uma pausa para analisar as possibilidades e perigos em pauta. As três maiores forças que, segundo Friedman, influenciam nossos destinos atualmente – a tecnologia, o mercado global e a natureza em crise – são continuamente discutidas tanto em nossas páginas como em nossos palcos, e sempre com a tentativa de entender seus desdobramentos sobre a gestão e os negócios.

Agradeça aos que se atrasam, como agradece Friedman, portanto, e faça pausas para ler esta revista e pensar nas possibilidades e nos perigos. Nosso Dossiê fala do desafio de executar estratégias nos dias de hoje, com o *reframing* dos problemas e as soluções inovadoras sendo oferecidos por especialistas como Ram Charan e Claudio Galeazzi e pelos mais experientes CEOs. Reavalie o que você anda fazendo com seus talentos, a

tecnologia, as inovações e o supply chain, e logo as possibilidades pularão na sua frente.

O mesmo acontecerá, talvez, quando você chegar à matéria da Tesla, a inovadora montadora de Elon Musk e J.B. Straubel, que agora vem subverter o modo de comprarmos carros (aliás, o Model S vem aí em 2017 e o Straubel vem aqui – na HSM).

Igual efeito terá a reportagem sobre a era das plataformas cognitivas em que estamos entrando, agora mais acentuadamente, já que o Brasil ganhou acesso ao supercomputador Watson, da IBM. A Under Armour, de Kevin Plank, tema de outra reportagem, é um exemplo de empresa que vem competindo com base em uma plataforma cognitiva.

Dê pausa e reflita: como será o futuro? Friedman fez um guia sobre isso e, na coluna HSM da última página, eu faço um convite para imaginarmos o futuro que queremos. Pessoas como Steve Case e Peter Thiel imaginam e constroem o futuro todos os dias, no café da manhã – confira as ideias e iniciativas dos dois descritas nesta edição e diga se eu não tenho razão. Não é só dinheiro o que eles possuem, ou coragem; eles fazem as tão necessárias pausas para reflexão.

Liderar um negócio no presente para construir o futuro é “o” desafio por excelência, mas esta revista será a pausa de que você precisa – e em boa companhia, de CEOs como Paula Gallizia (Microsoft), Claudia Sender (Latam), Luiz Pretti (Cargill), Marcelo Queiroz (Tetra Pak), Fábio Luchetti (Porto Seguro) e Paulo Chapchap (Hospital Sírio-Libanês). Agradeça aos que se atrasam. E não se esqueça que *#ofuturoferve*. ☺



**LEGACY 500**

**ÚNICO**  
DA CATEGORIA  
**DE JATOS**  
EXECUTIVOS DE  
PORTE MÉDIO  
COM CONTROLE  
DE VOO  
100% DIGITAL.



# Embraer: eleita a empresa mais inovadora do Brasil.

Segundo o anuário Valor Inovação, elaborado pelo Valor Econômico em conjunto com a Strategy&, a nova geração de aeronaves é referência em tecnologia e inovação e chega para consolidar a posição da Embraer no mercado mundial de aviação.

**KC-390**

**O MAIOR**  
AVIÃO JÁ  
PRODUZIDO  
NO **BRASIL**.

**E190-E2**

**O PRIMEIRO**  
**MODELO**  
DA FAMÍLIA  
E-JETS E2.  
OS JATOS **MAIS**  
**EFICIENTES**  
DO MUNDO NO  
SEGMENTO ATÉ  
**130 ASSENTOS.**



## Contagem regressiva com **PAULO CHAPCHAP**

# O HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS E AS PLATAFORMAS DIGITAIS

Agora no cargo de CEO do Hospital Sírio-Libanês, Paulo Chapchap lidera a busca de novos modelos de negócio, tais como Airbnbs da saúde

### SAIBA MAIS SOBRE **PAULO CHAPCHAP**

**Quem é:** CEO do Hospital Sírio-Libanês (HSL), antes foi seu superintendente de estratégia corporativa e membro de seu conselho. É médico especializado em transplante de fígado, graduado e doutorado pela Universidade de São Paulo.

**Pioneirismo:** o Programa de Transplante de Fígado que Chapchap dirige no hospital tem uma equipe pioneira na área, com a maior experiência em transplantes pediátricos intervivos e índices de sobrevida semelhantes ou superiores aos das principais instituições internacionais.

**O HSL:** a receita bruta da instituição em 2015 foi de R\$ 1,6 bilhão e, de janeiro a setembro de 2016, somou R\$ 1,452 bilhão, o que representa aumento de 20% sobre o mesmo período em 2015. Conta com três unidades em São Paulo (464 leitos) e três em Brasília.

## 5 **Acabou um ciclo dos grandes investimentos do Hospital Sírio-Libanês e fica a pergunta: o empreendedorismo continuará?**

Fizemos uma reorganização justamente para que continue. Adotamos um conjunto maior de indicadores de sucesso e reforçamos o compromisso com esses indicadores, o que nos dá segurança para fazer investimentos com novos modelos de negócio e de maneira mais agressiva. Se em 2016 fecharemos o ano com R\$ 75 milhões investidos, em 2017 já devem ser mais de R\$ 180 milhões, marcando o início de um novo ciclo de investimentos.

Vamos nos dedicar a determinadas plataformas de negócios, tanto na área do ensino como nas da assistência e da pesquisa, com base em parcerias para compartilharmos investimentos. Atacaremos os dois desafios da saúde: o da inclusão e o da qualidade e segurança dos procedimentos na interação com os pacientes. Ambos precisam de tecnologia, seja para viabilizar a inclusão expandindo o alcance e reduzindo os custos, seja para reduzir falhas humanas.

## 4 **Então, quando menciona plataforma e tecnologia, o sr. está falando dessas plataformas tecnológicas que estão em alta?**

Sim. O que é realmente novo na economia mundial? Agora existem plataformas digitais muito confiáveis que permitem diminuir a intermediação, fazendo um encontro entre a demanda e o suprimento de modo automático, com avaliação online e em tempo real, e possibilitando, assim, a redução de custos. Os exemplos mais evidentes são Airbnb, na área de acomodação, e Uber, na de transporte. Isso vai acontecer na área de saúde também – na prevenção, no diagnóstico mais precoce, captando dados diretamente dos pacientes, na monitoração do tratamento de doenças crônicas, na reabilitação.

Todas as fases, da preservação da saúde ao retorno a uma situação de saúde depois de ocorrer a doença, vão se beneficiar de uma interação entre demanda e suprimento, para que diminuam os custos desse cuidado e aumentem sua qualidade e efetividade.





## 3 O Sírio já está negociando alguma parceria para plataformas desse tipo? Por exemplo, para telemedicina?

Várias, e serão anunciadas ao longo dos próximos meses: envolvem os desenvolvedores de tecnologias e aqueles que sentem as dores da falta dessas tecnologias, que são os provedores de cuidados.

Sobre a telemedicina, posso dizer que a captação de dados do paciente é uma coisa muito importante para o futuro no Brasil, e a consulta de médicos generalistas e especialistas a distância também tem de ser implantada no País. Isso permitirá uma grande diminuição de custos e melhoria de qualidade. Acho que em 2017 já veremos a telemedicina funcionando.

## 2 Qual é um novo modelo de negócio factível para um hospital?

Hoje os hospitais são muito dedicados ao tratamento de doenças graves. O novo modelo de negócio que devem explorar tem de buscar evitar que a pessoa precise de hospital, estudando o perfil de risco de doenças em populações delimitadas e atuando para evitar que o risco se materialize.

Mais um modelo consiste em os hospitais trocarem a compra de produtos de tecnologia pela compra de serviços de tecnologia, algo que já acontece em outras indústrias. Assim, não comprarão nem mais nem menos do que precisam.

## A reorganização do HSL

Entre 2009 e 2015, o Hospital Sírio-Libanês investiu R\$ 1,4 bilhão para dobrar sua capacidade instalada. Ao longo desses anos, a responsabilidade pela gestão do hospital foi compartilhada por dois executivos – um superintendente corporativo e o médico Paulo Chapchap como superintendente de estratégia corporativa.

No final de 2015, em meio às incertezas do Brasil, o conselho de administração decidiu centralizar a gestão em Chapchap, que se tornou CEO. Reportam diretamente a ele um novo diretor-executivo, Fernando Torelly (que abarca da diretoria de gestão de pessoas à de finanças), e as áreas de comunicação e marketing, novos projetos, estratégia, ensino e pesquisa. A reorganização, com redesenho de processos e mais controles, foi concluída entre março e junho de 2016.

## 1 Vocês estão usando algum modelo como ponto de partida?

Sim, temos um programa chamado “Cuidando de Quem Cuida”, que desenvolvemos cerca de dois anos atrás para nossos colaboradores e seus dependentes. Inclui vários projetos de prevenção e de prevenção secundária, que é o diagnóstico precoce para populações de risco, além de programas terapêuticos. Passamos a fazer muito mais prevenção, com médicos de família, e estamos tendo um aprendizado significativo com ele.

Caíram de 23% para 4% os encaminhamentos às unidades de emergência, a partir de nossos ambulatorios, e de 34% para 19% a proporção de consultas de urgência e emergência sobre o total de consultas, porque há esse acompanhamento mais de perto. Houve uma melhora dos indicadores de internação, mesmo nos casos mais complexos, com redução do tempo médio de permanência, das taxas de reinternação e de complicações pós-cirúrgicas. O número de cirurgias de coluna caiu 56%, por exemplo, porque, com a fisioterapia e o treinamento de postura, as operações passam a ser menos necessárias.

Tudo isso pode ser escalado para outras empresas que precisam de ajuda para fazer a gestão de saúde de seus colaboradores e que hoje lutam contra a chamada inflação da saúde, que é muito superior à inflação de preços ao consumidor. ☺

# Uma inovação **ALTERNATIVA**

O especialista Dan Breznitz afirma que os países precisam estimular a inovação incremental e buscar o desenvolvimento sustentável com isso

O codiretor do laboratório de políticas de inovação da canadense University of Toronto, Dan Breznitz, não tem dúvida: o Vale do Silício não é o modelo mais apropriado de inovação a ser copiado pelos países – cria empresas em vez de tecnologias e não gera empregos.

Autor do livro *Innovation and the State* e conselheiro de governos e multinacionais para a formulação de políticas de ciência, tecnologia e inovação, ele recentemente defendeu, na revista *Rotman Management*, a inovação incremental.

**O sr. diz que o Vale do Silício não é o melhor modelo de inovação a ser seguido pelos países? Por quê?**

O Vale do Silício não cria tecnologias; cria empresas. É como um esquema de loteria, em que todos querem apostar na startup certa e se tornar bilionários.

No início, as companhias instaladas na região, como a Apple e a HP, fabricavam produtos reais, tangíveis, e

geravam muitos empregos. Porém isso não acontece mais. As novas empresas do Vale do Silício se dedicam ao desenvolvimento e ao design, mas a fabricação dos componentes de seus produtos acontece longe dali – na China, por exemplo. Os poucos empregos criados são voltados para profissionais altamente capacitados. Esse é um modelo que perpetua desigualdades sociais.

**Coreia do Sul e Alemanha oferecem modelos mais adequados, então?**

Sim. Esses países estimulam um tipo específico de inovação, que podemos chamar de incremental ou de processos. Não se trata apenas de inventar produtos, mas de aprimorá-los constantemente.

Dessa maneira, é possível criar muito mais empregos, com base em trabalhadores industriais qualificados e no aumento permanente da produtividade, por meio da educação. É o melhor caminho para o crescimento sustentável e para a geração de riqueza de modo mais equânime.

**Como o sr. avalia a inovação em seu país, o Canadá?**

Nosso governo parece acreditar que, se há uma boa política educacional e uma política adequada de pesquisa e desenvolvimento, a inovação acontece sozinha. E não é assim.

Por isso, o Canadá possui um dos maiores potenciais mundiais para a inovação e tem obtido avanços importantes no campo científico, mas a inovação não acontece para valer, porque inovação tem de acontecer no mundo dos negócios. É fundamental que as empresas possam criar, desenvolver e aprimorar produtos e serviços e tenham capacidade de competir no mercado.

**Qual o papel dos governos e das empresas?**

Os governos devem criar um ambiente em que faça sentido, do ponto de vista dos negócios, investir em inovação. Às empresas cabe descobrir como transformar o esforço inovador em rotina. ♦





**Sua empresa não precisa ser grande para ter uma gestão sofisticada.**

**A Alterdata enxerga a sua verdadeira grandeza.**

Com o **ERP Bimer Alterdata** você vai além do controle de processos de suas empresas. Esta solução é versátil já vem com os poderosos **CRM** e **BI** (*Business Intelligence*), facilitando a gestão de pessoas, vendas e o relacionamento com clientes. Além disso, está preparada para indústrias, com planejamento e controle da produção ou **PCP**. Entre em outro nível de gestão com o **ERP Bimer**, um sistema competitivo com investimento acessível.



**Sofisticação das Grandes Empresas com Investimento das pequenas e médias.**



[www.alterdata.com.br](http://www.alterdata.com.br) • 0800 704 1418



# Que tal ser **10%** empreendedor?

Um novo livro está abalando crenças antigas sobre o que é necessário para abrir um novo negócio. Seu autor, Patrick McGinnis, defende que gestores invistam 10% de seu tempo em empreendimentos próprios e tenham sucesso no longo prazo

**É** possível conciliar um emprego fixo e a iniciativa de abrir um novo negócio?

O investidor Patrick McGinnis acredita que sim. Ele é autor do livro *The 10% Entrepreneur: Live Your Startup Dream Without Quitting Your Day Job*, em que defende que qualquer um precisa de apenas de 10% de tempo livre para se tornar empreendedor.

McGinnis, que criou o *Dirigo Advisors*, parte da própria experiência ao indicar novos caminhos para lidar com o dilema entre se manter seguro em um emprego e atender ao chamado do empreendedorismo. Para isso, diz, há uma quantidade de tempo ideal (que seja viável e suficiente) para investir em iniciativas fora do emprego.

E por que 10%? “Comecei com 20%, me pareceu muito e reduzi para 10%. Depois, descobri que um investidor-anjo coloca cerca de 10% de seus lucros em negócios paralelos”, explica McGinnis, estendendo o raciocínio do dinheiro para o tempo e a atenção.

O autor destaca que, muitas vezes, começar é o mais

importante. Com 10% do tempo aplicado à nova iniciativa, é possível, por exemplo, descobrir até que ponto vai o gosto pelo empreendedorismo e se a ideia do novo negócio faz sentido. Além disso, também é uma oportunidade de se apaixonar pelo empreendimento a ponto de se dedicar 100% ou 110% a ele, afirma McGinnis.

Segundo o especialista, há cinco tipos de empreendedores 10%:

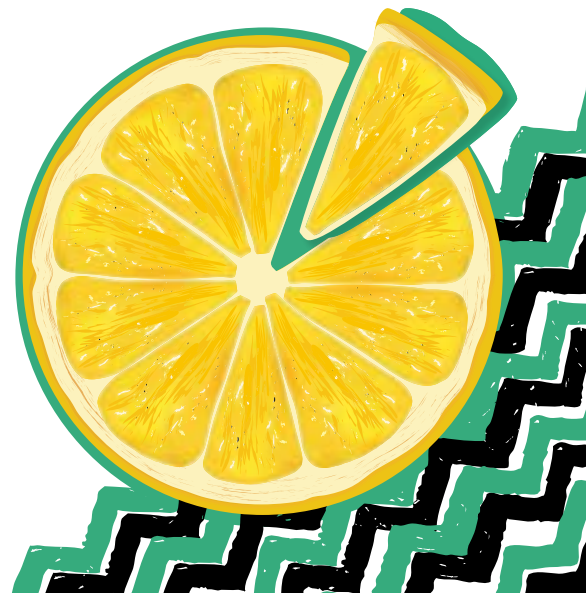
- O investidor-anjo, que utiliza capital próprio para fomentar novos negócios.
- O conselheiro, que investe, em vez de capital, seu tempo.
- O fundador, que opera o próprio negócio.
- O “fanático”, que tem uma paixão e não necessariamente é movido pela busca do lucro.
- O empreendedor 110%, que já possui uma empresa e usa 10% de seu tempo para diversificar e criar um negócio paralelo.

“Os caminhos são muitos. O importante é que as pessoas pensem sobre a importância de buscar alternativas ao emprego fixo. Vivemos em uma época

em que o empreendedorismo se tornou um grande negócio. Se você não participa dessa nova economia, de um jeito ou de outro, está perdendo uma oportunidade significativa de ganho”, diz McGinnis.

As oportunidades da nova economia, destaca o autor, existem em diversos setores, especialmente em cenários mais flexíveis, em que o empreendedor não depende de capital intensivo. Como exemplo, ele menciona os sites que podem ser desenvolvidos com ferramentas disponíveis online e “as muitas histórias de pessoas que começaram em um pequeno quarto em casa”. ◉

SHUTTERSTOCK





Seu

**Evento**

*no Casa Grande Hotel  
é visto com outros olhos.*

*Faça seu evento no Casa Grande Hotel Resort & Spa e faça parte dos 95% de clientes que declararam sua satisfação em mais de 570 eventos realizados entre 2013 e 2015.*

*Casa Grande Hotel Resort & Spa, onde trabalho e lazer combinam perfeitamente.*

LVX

Preferred  
HOTEL & SPA



INFORMAÇÕES

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





# Lições improváveis do **CINEMA**

Você pensa que só filmes sérios têm algo a ensinar? Não. Comédias, animações infantis, histórias sobre esportes e até sobre uma greve têm insights sobre liderar melhor



© 2014 OPEN ROAD FILMS



DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO/BBC FILMS

**1** *Chef* (2014). Comédia leve, protagonizada e dirigida por Jon Favreau, traz lições de empreendedorismo, volta por cima e construção de relacionamentos, como destaca a *Fast Company*.

Favreau é Carl Casper, chef arrogante de um restaurante badalado de Los Angeles. Ele vive em conflito com o dono, que acredita que “em time que está ganhando não se mexe”. Um dia, um crítico gastronômico escreve uma crítica demolidora – justamente pela falta de criatividade do cardápio. Casper parte para a briga, mas um vídeo vaza nas redes sociais, o que lhe fecha todas as portas na cidade. Ele resolve então montar um trailer e cruzar os Estados Unidos vendendo sanduíches. Leva um colega e o filho pré-adolescente, com quem consegue se conectar pela primeira vez.

**2** *O Homem que Mudou o Jogo* (2011). Protagonizado por Brad Pitt e dirigido por Bennett Miller, o premiado *Moneyball* já é um clássico dos filmes de esportes e de superação. Ele mostra como fazer uma bela limonada com os limões que se tem – com big data. Além disso, aborda muito bem temas como gestão de talentos, mapeamento de competências e liderança.

O filme é baseado na história real do técnico de um time de beisebol pequeno dos Estados Unidos que viu seus principais jogadores irem embora e não tinha recursos para contratar novos talentos.

Ele então se associou a uma startup – quer dizer, a um estudante recém-formado na Yale University, apaixonado por estatísticas – e conseguiu mapear as características dos jogadores que sobraram para tirar o melhor proveito de cada um.

**3** *Revolução em Dagenham (2010)*. Filme inglês dirigido por Nigel Cole, conta a história da greve de cerca de 70 costureiras em uma fábrica da Ford da Inglaterra, em 1968. A paralisação mobilizou toda a direção da Ford não só na terra da Rainha, como nos EUA, e resultou em uma série de conquistas trabalhistas para as mulheres como um todo.

O grande tema do filme é a liderança: as mulheres na fábrica trabalhavam em péssimas condições, com menos direitos e salários mais baixos. Do conflito emerge uma líder que une as operárias e enfrenta os superiores. É interessante também por mostrar como um pequeno grupo mobilizado é capaz de abalar as finanças de uma gigante empresarial e a sociedade.

**4** *De Pernas pro Ar (2010)*. A comédia brasileira dirigida por Roberto Santucci e protagonizada por Ingrid Guimarães tem aqueles exageros do cinema “televisivo” brasileiro, mas também lições interessantes. A atriz interpreta uma workaholic que deixa a família em segundo plano enquanto se entrega de corpo e alma ao trabalho – e o marido decide dar um tempo. Pega de surpresa, ela comete um erro em uma apresentação e é demitida. Então, conhece uma empreendedora de produtos eróticos para mulheres e acaba se tornando sócia-investidora da startup dela.

Além do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o filme mostra como a executiva vira investidora e contribui para o objeto de seu investimento.

**5** *Kung Fu Panda 3 (2016)*      **6** *Fuga das Galinhas (2000)*

Os dois filmes, apesar de infantis, são bem adultos nas lições. O desacreditado Panda precisa liderar e, como sempre, tem uma crise de autoconfiança; deve se provar a si mesmo. O filme reforça a importância de termos um bom mentor e faz a relação entre autoconfiança e o líder capaz de criar uma equipe comprometida e entusiasmada.

As ácidas galinhas também batem nessa tecla, mostrando como uma só ave, com confiança e persistência, consegue conduzir todo o galinheiro para a salvação. ☺



4

(C) 2000-2012 GLOBO COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO S.A.



5

DIVULGAÇÃO



6

DIVULGAÇÃO







Ser colaborativo  
nunca foi  
tão moderno.  
***Você sabia  
que a gente  
trabalha assim  
há mais  
de 110 anos?***

Nós somos o Sicredi:  
A primeira instituição financeira  
cooperativa do Brasil, presente  
em 20 estados brasileiros.  
Oferecemos produtos  
e serviços financeiros de um jeito  
mais humano, próximo  
e descomplicado aos nossos  
mais de 3,3 milhões de associados.  
Acreditamos que a melhor opção  
é a que for melhor pra todo mundo.  
É esse comprometimento que faz  
a gente crescer cada dia mais.



SAC Sicredi: 0800 724 7220  
Deficientes Auditivos ou de Fala: 0800 724 0525  
Ouvidoria Sicredi: 0800 646 2519

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



# WATSON já está entre nós

O célebre sistema da IBM coloca o Brasil na era das plataformas cognitivas; já emergem no mundo os primeiros negócios cognitivos | por ADRIANA SALLES GOMES

## Vale a leitura porque...

... a computação cognitiva causará rupturas nos negócios. Nem sempre mudanças tecnológicas mudam as empresas – em 1993, surgiram o browser, o formato pdf, o spam, as imagens geradas por computador no cinema. Tudo foi impactante, mas sem efeitos. Agora é diferente.

... a inteligência artificial, de modo geral, tende a ser totalmente disruptiva para as empresas; vai fazê-las ingressar na terceira era da computação.

Em 2011, o supercomputador da IBM, o Watson, venceu os seres humanos no quiz televisivo *Jeopardy* e chamou a atenção do mundo. As máquinas ficarão mais inteligentes do que os homens? Em fevereiro último, ele chegou ao Brasil e ficamos mais perto de responder a essa pergunta. O Watson não veio fisicamente – para tocá-lo seria preciso ir ao laboratório da IBM em Yorktown Heights, Nova York –, porém, mesmo como um serviço acessado na nuvem, ele deve nos levar à terceira era da computação – e causar uma grande ruptura nos negócios.

A IBM está na frente nesse jogo, mas não se encontra sozinha. Empresas como Google, Amazon, Microsoft e outras também exploram a computação cognitiva. O D-Wave 2x, computador quântico desenvolvido em conjunto por Google e Nasa, processa em um segundo o

que um desktop comum levaria 10 mil anos para processar. A Amazon já comercializa seu assistente virtual Echo, que leva a inteligência artificial (IA) a outro patamar.

A Microsoft desenvolveu o Tay, assistente virtual que até há pouco tempo tuitava. Mais importante, a empresa anunciou em setembro uma unidade de pesquisa com 5 mil cientistas apenas para democratizar a IA para pessoas e organizações. Recentemente, a Salesforce apresentou o Einstein – ferramenta de IA integrada a sua plataforma para fazer a geração preditiva de leads – e, no final de novembro, as empresas brasileiras já poderão usá-lo.

Para Marcelo Porto, CEO da IBM Brasil, o fácil acesso à computação cognitiva, apoiado em nuvem e com recursos como mobilidade, *analytics*, segurança e colaboração, fará acelerar o questionamento e a desintermediação dos modelos de negócio tradicionais nos mais variados segmentos – indústria, tecnologia, telecomunicações, entretenimento, hotelaria, transporte, seguros, finanças etc. “Agora o Brasil também está entrando na era das plataformas cognitivas, extremamente transformacional e disruptiva”, afirma ele sem hesitação. A pergunta é: você está preparado?

## AS TRÊS ERAS

Para realmente entender o que está por vir nos próximos cem anos, é interessante rever os últimos cem e analisar a evolução da computação. A marca

---

# A EXPLOÇÃO DO VOLUME DE DADOS, EM ESPECIAL OS NÃO ESTRUTURADOS, GERA A DEMANDA POR PLATAFORMAS COGNITIVAS

---

de sua primeira era foi a disrupção provocada pelas máquinas tabuladoras da IBM, equipamentos capazes de contar com precisão, usados no Brasil para fazer o Censo de 1920, por exemplo. A segunda era, iniciada por volta de 1940, veio na esteira das máquinas programáveis – e ainda estamos nela, como nos mostra desde o caixa automático do banco (ATM) até o smartphone.

Agora, no entendimento da IBM e de suas rivais, estaria começando a terceira era da computação, caracterizada pelas máquinas cognitivas, que entendem a linguagem natural e têm capacidade de aprender, raciocinar e criar hipóteses sobre dados, como faz o Watson. Nova disrupção à vista.

Conforme explica Porto, a ruptura do que ele prefere chamar de “plataformas cognitivas” é explicada por dois fatores: (1) o volume de dados cresce exponencialmente e (2) o que mais cresce são os dados não estruturados, do tipo que não se consegue encaixar em uma tabela no banco de dados nem tendo os algoritmos certos e capacidade de processamento adequada.

O mundo precisa das plataformas cognitivas para extrair desse universo de dados não estruturados insights úteis para a sociedade – e para as organizações.

“Ao assistir a um vídeo, ver uma foto, olhar uma radiografia ou a imagem de um radar, uma plataforma cognitiva como o Watson entende o que aquilo significa, gera um insight e dispara algum tipo de ação”, exemplifica Porto.

O fato é que a explosão de dados mal começou. No mundo cada vez mais medido por sensores – eles já são trilhões – e conectado pela internet das coisas, a avalanche de dados com potencial de gerar insights será permanente. Sem as plataformas cognitivas, eles serão desperdiçados; com elas, gerarão conhecimento.

## NEGÓCIO COGNITIVO

As implicações para o universo corporativo são claras. Empresas que transformarem dados em conhecimento e conseguirem individualizar cada cliente vão se diferenciar. “Serão os negócios cognitivos e estarão na crista da onda desta nova era”, explica o CEO da IBM Brasil.

Os clientes valorizarão esse conhecimento? “Quando o Watson avisar a uma pessoa que ela vai ter crise de hipoglicemia em três horas e, assim, impedir o colapso, não só essa pessoa valorizará o conhecimento, como seu plano de saúde também. De modo geral, todo mundo quer ser reconhecido como indivíduo: o cliente



quer que seu banco saiba quem ele é e as transações que fez, e o mesmo vale para a concessionária, a companhia de telefonia, a loja de roupas. Os consumidores tendem a valorizar as empresas que os conhecem melhor”, responde Porto.

Outro valor criado pela inteligência artificial está em aten-

der à expectativa dos consumidores de haver interações a qualquer hora do dia ou da noite, sem necessidade de marcar um momento específico para um feedback.

Os próprios profissionais gostarão de ter suas habilidades alavancadas pela computação cognitiva. Para se man-

SAIBA MAIS SOBRE

## MARCELO PORTO

**Quem é:** CEO da IBM Brasil desde janeiro de 2015.

**Carreira:** há 32 anos na IBM, passou por várias áreas e países.

**A IBM:** com receita de US\$ 81,2 bilhões (2015), 35% dos quais vindos de seus imperativos estratégicos – *analytics*, *cloud*, *mobile*, *social* e *segurança* –, investe US\$ 6 bilhões anuais em inovação e é líder mundial de patentes há 22 anos.

## PORTO ABORDA OS DESAFIOS DA IBM BRASIL

**Nossas empresas ainda nem venceram o desafio da transformação digital; vão querer passar para o da computação cognitiva?**

Eu acho que as empresas brasileiras se conscientizaram da necessidade da transformação digital, ainda que haja muita lenha para queimar. Agora, se a computação cognitiva é uma disrupção inevitável, um dia elas também se conscientizarão disso.

**A crise não adiará a consciência?**

Não creio. Extremos econômicos costumam ser momentos de investimento em tecnologia. No cenário de crescimento do PIB de 1% ou 2% anuais, as empresas tendem a continuar fazendo as mesmas coisas, mas, quando há hiper crescimento ou instabilidade, elas buscam fazer diferente e, para isso, investem em novas tecnologias – seja para capturar o crescimento, seja para impedir a queda.

**Qual o grande argumento a favor da plataforma cognitiva com as empresas brasileiras?**

Eu diria que é a eficiência. Pense na agricultura de precisão, na gestão de

fortunas, na manutenção preditiva de equipamentos, nos call centers. E simplicidade. Todos querem simplificar as coisas, mas é algo difícil de fazer.

**Há resistência à IA?**

Acho que não, principalmente porque os mais jovens são abertos a isso.

**A IBM Brasil vai se reinventar para vender o Watson?**

Todas as empresas de tecnologia estão tendo de transformar sua força de trabalho para adequá-la à nova realidade. Não basta entender mais sobre as novas tecnologias. O modelo de vendas e de engajamento dos clientes é diferente do tradicional; outras habilidades são requeridas, são envolvidos os ecossistemas, as plataformas são autossustentáveis. E isso exige de nós novos modelos de gestão.

**A mudança começou?**

Todos os processos da empresa, das vendas à contabilidade, têm de ser revisados – e começamos a fazê-lo este ano. Por exemplo, nossa gestão de performance, que até 2015 tinha avaliação anual, hoje usa um app e faz feedback contínuo. E os objetivos podem ser alterados pelo próprio funcionário ou gerente.

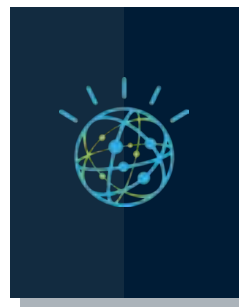


ter atualizado, um oncologista especialista em câncer de mama precisaria estudar em média 20 horas por dia, entre ler os artigos que estão sendo publicados e ter todas as informações de pacientes – impossível. Uma plataforma cognitiva que consiga digerir todos esses dados vai ajudá-lo a adotar o melhor tratamento para um paciente específico sem que ele precise fazer isso. Da mesma forma, uma plataforma que conheça em detalhe todas as especificações técnicas dos produtos de uma loja apoiará o vendedor em um processo muito mais efetivo. Igual raciocínio vale para gestores, professores, advogados, meteorologistas etc.

## NO BRASIL

O leitor conhece o app de smartphone “Me Casei”, que serve para organizar uma cerimônia de casamento? Quando alguém troca informações com o app, está usando os serviços cognitivos do Watson. A comunidade desenvolvedora nacional vem sendo estimulada pela IBM a usar o supercomputador em suas aplicações B2C, com a disponibilização de 30 APIs – de texto para voz, voz para texto, identificação de imagem etc. A resposta tem sido boa: um hackathon promovido pela empresa este ano atraiu mais de 250 desenvolvedores.

O Watson também já está sendo treinado em português nos processos do banco Bradesco para, em um primeiro momento, responder a consultas de seus profissionais sobre qual-



## EMPRESAS BRASILEIRAS DE FINANÇAS, VAREJO, EDUCAÇÃO E SAÚDE JÁ ESTÃO INTERESSADAS EM COMPUTAÇÃO COGNITIVA

quer produto e, mais adiante, atender os clientes no call center. Mais três bancos já fecharam com a IBM.

Uma fabricante de eletrodomésticos está testando em algumas casas filtros de água com inteligência artificial. Cobrando por assinatura, ela otimiza o serviço prestado ao fazer o Watson processar as informações captadas pelos sensores dos filtros.

Uma aplicação óbvia é em atividades que dependem da meteorologia, como agronegócio, aviação, mineração ou exploração de petróleo na camada pré-sal. Porém, segundo Porto, os setores mais interessados na computação cognitiva no Brasil por enquanto são finanças (bancos e seguradoras), varejo, educação e saúde.

A família do Watson, aliás, cresceu: ele tem um primo – a unidade específica para a saúde, chamada Watson Health –, também acessível ao Brasil.

## MUDANÇA PROFUNDA

Se digitar [www.thenorthface.com/xps](http://www.thenorthface.com/xps), você pode entrar na capacidade cognitiva do e-commerce da The North Face e ver como a IA está mudando as coisas. Você fala que quer comprar um casaco e o sistema pergunta: “Para quê?”. Você responde: “Para esquiar”, e ele pergunta: “Onde?”. É como se você tivesse entrado em uma loja física da marca e estivesse conversando com um especialista em casacos.

A mudança será profunda e ocorrerá no mundo inteiro, impactando os modelos de gestão e a remuneração das pessoas. O grande temor é que estas se tornem dispensáveis, mas Porto é otimista – ele crê que o ser humano é insubstituível e a máquina só vem ajudá-lo.

Tanto startups como corporações como Under Armour [veja página 102] começam a se tornar negócios cognitivos. Afinal, as coisas só serão elementares com esse Watson. ❖

# CUIDADO, CALOR HUMANO E RESPONSABILIDADE SOCIAL DESDE A FUNDAÇÃO ATÉ OS DIAS DE HOJE.

Há 95 anos, começamos a construir a nossa história. Criamos vínculos e passamos a cuidar da cidade que nos acolheu e da comunidade que nos recebeu.

Um grande sonho tornou-se realidade. Como forma de agradecimento, o acolhimento foi retribuído com humanismo.

Fortalecemos nossos valores, como excelência, pioneirismo e conhecimento, que nos fizeram crescer. Chegamos aos 95 anos reforçando o discurso de D. Adma Jafet, nossa fundadora, no lançamento da pedra fundamental:


**“Em nossa pátria devemos criar instituições dignas de nossa coletividade, para nos tornarmos verdadeiramente merecedores da estima que nos tributam.”**

**CONHECENDO MAIS, CUIDAMOS MELHOR.**

 [www.hsl.org.br](http://www.hsl.org.br)

 [/HospitalSirioLibanes](https://www.facebook.com/HospitalSirioLibanes)

 [/+HospitalSirioLibanes](https://plus.google.com/+HospitalSirioLibanes)

 [/HospitalSirioLibanes](https://www.youtube.com/HospitalSirioLibanes)

 [/company/hospitalsiriolibanes](https://www.linkedin.com/company/hospitalsiriolibanes)

 [/HSirioLibanes](https://www.instagram.com/HSirioLibanes)





**HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS**



**Vale a leitura porque...**

... o mundo digital já vem aumentando a tendência de as empresas inovarem em parceria com muitas outras, e a internet das coisas faz essa tendência se radicalizar:

... a estratégia de ecossistema, que não serve a todo tipo de inovação, é complexa por definição – e requer um modelo de governança específico.

DIVULGAÇÃO

# Como liderar ECOSSISTEMAS inovadores

A governança do ecossistema de empresas que se reúnem em torno de uma inovação já é difícil – e ganhará complexidade ainda maior com a internet das coisas. Ron Adner, especialista no tema, ensina a definir o comando da rede de parceiros | **por FRIEDA KLOTZ**

Conforme nosso mundo se torna mais conectado, há cada vez menos inovações e iniciativas de negócios isoladas. Mercados já nascem pedindo colaboração entre participantes diversos para tomarem forma, e as empresas precisam constituir redes de cooperação com investidores, fornecedores, negócios complementares e até clientes.

Inovar nesses ecossistemas cria um conjunto de desafios para as organizações e seus líderes, como afirma Ron Adner, professor emérito de estratégia da Tuck School of Business, dos Estados Unidos, e autor de *Sob a Lupa da Inovação: Uma Abordagem Sistêmica Inovadora para Gerar Valor e Criar Negócios Duradouros*. Ele vem estudando estratégias de ecossistemas

SAIBA MAIS SOBRE

## RON ADNER

**Quem é:** professor emérito de estratégia da Tuck School of Business, do Dartmouth College, de New Hampshire, costa leste dos Estados Unidos.

**Especialidade:** estuda estratégias de ecossistemas há mais de duas décadas.

**Livro:** *Sob a Lupa da Inovação: Uma Abordagem Sistêmica Inovadora para Gerar Valor e Criar Negócios Duradouros.*

por mais de duas décadas, período em que as ferramentas digitais conectaram e aproximaram todos no campo de negócios e inovação.

Segundo Adner, as empresas travam uma grande luta para ter sucesso em gerenciar com eficácia os relacionamentos com parceiros. Em seu livro, ele afirma que “os desafios de ecossistemas poderiam ser vistos simplesmente como desafios tradicionais de gestão de projetos, só que mais evidentes”, não fossem dois detalhes: (1) em geral, não há acordo sobre quem é o gestor do projeto e (2) integrantes importantes costumam nem ficar cientes de que são parte dele.

A diferença crucial, de acordo com o autor, está no modo como as fronteiras – entre participantes e entre seus papéis – são desenhadas e definidas. Nesta entrevista, Adner explica como os esforços de colaboração podem se libertar dos problemas de governança,

tornando possível gerenciar as inovações dentro de um ecossistema e levá-las adiante.

### **Gostaria de começar pelos fundamentos. Como se definem ecossistemas de inovação?**

Há duas abordagens para esse conceito. A primeira, mais comum, enxerga o ecossistema como um conjunto de interações entre diversos *players*, que leva a coisas boas. É isso que as pessoas têm em mente quando falam sobre o ecossistema do Vale do Silício, da assistência médica ou da Apple, onde muito acontece em torno da força gravitacional de um *player*. Em um ecossistema, há energia, fluxo, dinheiro e ideias em movimento; seus *players* interagem produtivamente uns com os outros.

Minha visão é um pouco diferente. Entendo o ecossistema de inovação como um conjunto de parceiros que precisam estar alinhados para que uma proposta de valor central se materialize. Esses parceiros colaboram porque querem concorrer com a proposta vigente, qualquer que seja ela. Eles querem substituir a tecnologia dominante. Assim, minha abordagem começa

com a proposta de valor desejada e considera, então, quem precisa estar alinhado com ela. É o oposto de começar com uma série de ingredientes e não saber ao certo qual será o produto final.

A razão pela qual eu acho essa definição de ecossistema mais útil, tanto ao trabalho acadêmico como às empresas, é que, com base nela, fica mais fácil construir uma estratégia de ecossistema.

### **Como é a estratégia correta?**

Uma estratégia de ecossistema eficaz requer não apenas a definição de como um grupo de companhias trabalhará conjuntamente, mas também o entendimento de por que elas escolheriam trabalhar umas com as outras de determinada maneira. Os gestores precisam compreender, antes de tudo, o que estão tentando organizar, para daí elaborar uma estratégia que alinhe as partes com eficiência.

Pense no seguinte: se seis empresas estão tentando colaborar umas com as outras, não podem estar todas no comando. Então, uma grande pergunta é quem será o líder desse arranjo e quem concordará em não ser o líder. Esse

---

## **O ECOSISTEMA DEVE LEVAR EM CONTA A PROPOSTA DE VALOR DESEJADA E QUEM PRECISA ESTAR ALINHADO COM ELA**

---





é um nível de discussão totalmente novo para as organizações e pede nossa reflexão sobre como imaginamos a liderança e os liderados no contexto dos ecossistemas.

Comumente, as empresas líderes em seus setores de atividade tentam colaborar com as que também são líderes em outros setores. Elas se definem como líderes, e isso as torna parceiras muito atraentes, pois têm as capacidades e os recursos de líderes. Mas lhes pergunte quem do grupo está disposto a não liderar; elas não terão a resposta na maioria das vezes.

O que acabamos percebendo, e o mundo é farto de exemplos assim, são esforços de colaboração bem-intencionados que ficam estagnados no estágio pós-piloto.

Trabalho muito com empresas e vejo que essa situação tem sido enfrentada em muitos setores, como cuidados com a saúde, telecomunicações, finanças, defesa e até educação sem fins lucrativos – mesmo que pareça haver muitas diferenças entre eles. Estão todos confrontando as mesmas questões fundamentais, que são: “Como identifico parceiros de inovação?”, “Como posso gerenciá-los?”, “Como gerencio minhas expectativas sobre quem será o líder, a magnitude do investimento e do sucesso?”, “Como modifico nossas metas, dadas as restrições que esses parceiros criam?”.

Em cada caso particular há um modo de antever tais desafios, adaptando estratégias a eles e defendendo o sucesso.

Na visão de Ron Adner, ecossistema de inovação é o conjunto de parceiros que precisam estar alinhados para que uma proposta de valor central se materialize

### A comunicação parece ser ainda mais importante...

Sim, ela é um ponto fundamental, porque, ao mesmo tempo que é fácil conseguir que as pessoas concordem a respeito de uma proposta de valor geral, existem diferentes visões sobre como o modelo de valor deve ser. A coerência estrutural é imprescindível.

### Então, o que os gestores precisam fazer?

Em primeiro lugar, eles devem dar um passo atrás e perguntar-se: “Em que medida o projeto em questão depende de novos modos de colaboração com parceiros?”.

A resposta pode ser “não muito”. Por exemplo, se você estiver lançando uma versão de terceira geração de um equipamento médico já existente, apesar de haver várias colaborações envolvidas nesse caso, nenhum modelo novo é necessário, porque ninguém no ecossistema terá de se mobilizar para acomodar o projeto; apenas é preciso saber se o equipamento entrega o que promete e quanto ele é melhor do que a geração anterior. Nesse caso, prevalecem as noções tradicionais de excelência em execução de estratégia.

Agora, imaginemos um tipo diferente de inovação, como outro equipamento médico, que exija um conjunto novo de colaboração com diferentes departamentos de um hospital. Provavelmente você precisará de protótipos e testes antes de colocar esse novo equipamento no mercado.

Se não me der  
mais **salgadinho**,  
eu abro o berreiro.

É que eu ainda não sei  
o que significa **hipertensão**.

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](http://site) e veja algumas dicas.

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

OBESIDADE  
INFANTIL **NÃO**

**Amil**  
Uma vida de saúde para você

Em uma situação assim, ter um grande produto a desenvolver não é suficiente para garantir sucesso. É necessário identificar parceiros inovadores – que têm de inovar para que sua inovação seja relevante – e gerenciá-los. Você precisará da adesão de novos *players* ao projeto antes que seu consumidor final se beneficie da inovação. Nesse caso, ter uma estratégia de ecossistemas é fundamental.

Do ponto de vista do gestor, a primeira coisa a saber é se ele está dentro ou fora do universo de ecossistema. Se estiver fora, deve tratar de executar, o que é um trabalho duro. Se estiver dentro, a boa execução será igualmente necessária, mas ele já sabe que será insuficiente.

**O sr. já citou a incompetência de inovar da Kodak na passagem do mundo físico para o digital. Faltou enxergar a necessidade de uma estratégia de ecossistema?**

Quando a Toyota lançou o modelo Prius híbrido, em 2012, foi capaz de combinar dois mundos – o motor de combustão interna e o elétrico –, montando um ecossistema, e foi uma ideia excepcional, porque, no mundo físico, esse tipo de combinação é raro. Mas, no universo digital, misturas de mundos são comuns.

Só que, devido ao ritmo rápido em que o armazenamento digital e a conexão sem fio evoluem, tanto em largura de banda como em penetração no mercado, o ambiente digital é complexo em termos de

estratégia, tornando as coisas bem mais difíceis do que eram.

No entanto, se você, como gestor, souber olhar para esse mundo digital [com o olhar de ecossistemas], não será tão difícil competir nesse mundo. As organizações capazes de fazê-lo antes das demais terão ganhos enormes, por causa de toda essa complexidade.

**Tudo isso ainda é acelerado pela internet das coisas, não é? Como o sr. acredita que ela afetará os ecossistemas de inovação?**

A razão pela qual todos estão animados com a internet das coisas é justamente seu potencial revolucionário. No entanto, seu impacto real pode levar muito mais tempo para ser percebido do que as expectativas atuais sugerem, em razão do desafio de alinhamento dos *players* do ecossistema. Refiro-me às questões fundamentais sobre quem será o proprietário dos dados e quem será responsabilizado se algo acontecer a eles ou se um conjunto de instruções gerar erro.

Outra grande pergunta importante é: quem fica com os créditos do sucesso no caso do ecossistema da internet das coisas? Pense, por exemplo, na colaboração entre uma

companhia de energia elétrica e uma de tecnologia da informação para iluminar uma cidade inteligente. Mesmo que se acerte nos produtos, não ficará automaticamente claro quem estará no comando e quem será responsável por outras questões, como aproximar-se das cidades e certificar-se do desempenho do sistema. Todos esses fatores têm de ser negociados pela coalizão antes que seus produtos ou serviços alcancem a escala comercial.

**A seu ver, qual é a armadilha dos ecossistemas?**

No início da maioria das iniciativas de colaboração, o foco é todo em demonstrar viabilidade e realizar pilotos. Isso significa que, não raro, questões importantes são deixadas de lado até bem tarde nesse jogo.

Se a estratégia [do ecossistema] puder ser elaborada tendo essas questões importantes em mente, a recompensa tende a vir – na forma de resultados substancialmente melhores e mais eficientes. ●

**hsm management**

© Massachusetts Institute of Technology  
 Editado com autorização. Todos os direitos reservados. Distribuído por  
 Tribune Media Services International.

**Você aplica quando...**

... define com clareza se seu caso é, ou não, adequado a um ecossistema.

... aborda desde o início as questões fundamentais à governança de um ecossistema de inovação, desde a maneira de identificar parceiros até a modificação de metas diante das restrições que tais parceiros criam.





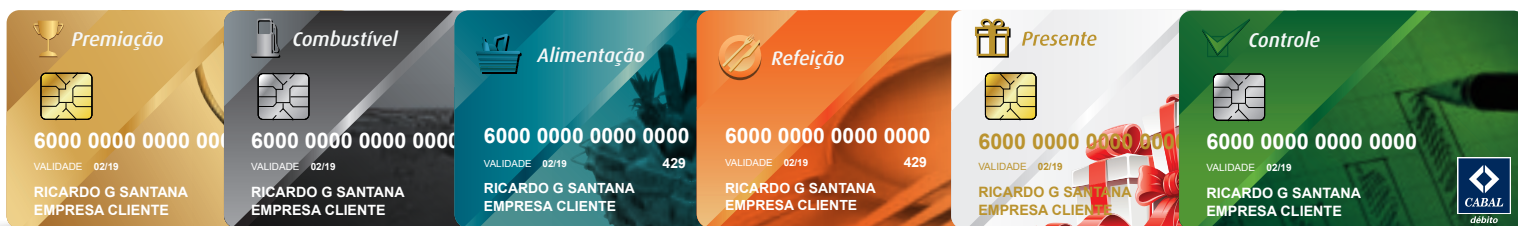
**CABAL**  
BENEFÍCIOS

**SOLUÇÕES SIMPLES E INOVADORAS QUE FACILITAM O DIA A DIA DA SUA EMPRESA.**



A **Cabal Benefícios** oferece a sua empresa as melhores soluções em meios de pagamentos eletrônicos com uma das maiores redes de aceitação do Brasil.

**Conheça os nossos produtos e aproveite:**



Para saber mais, acesse nosso site: [www.cabalbeneficios.com.br](http://www.cabalbeneficios.com.br)



# NOVOS DESAFIOS DA EXECUÇÃO



...em qualquer pesquisa com líderes de organizações, a execução da estratégia está entre os primeiros lugares da lista de preocupações; ela anda cada vez mais complexa.

**Executar a estratégia está mais difícil do que nunca: há pressões de muito mais stakeholders e elas são interdependentes, de certa maneira. Fazendo uma analogia com as palavras cruzadas, se você fizer uma escolha errada na horizontal, será impossível acertar na vertical; tudo está interligado. Como o dono do lápis – o CEO – pode garantir a execução nas novas condições?**

**Este Dossiê traz a visão do “pai” da execução, Ram Charan, segundo o qual o CEO não deve se deixar levar pelas múltiplas pressões – ele tem de colocar os clientes em primeiro lugar e ponto-final. Para atender bem os clientes, especialistas e executivos sugerem medidas práticas: empoderar os colaboradores e o supply chain, apoiando-se na tecnologia e produzindo um fluxo constante de inovações.**

**34** Novas pressões sobre os CEOs (e as soluções)

**40** A força de combate dos funcionários

**44** Tecnologia sob medida

**48** Inovação cotidiana

**54** Parceria de supply chains



# NOVAS PRESSÕES SOBRE OS CEOs (E AS SOLUÇÕES)

Sob pressão dos stakeholders, os líderes das empresas podem recorrer a quatro trunfos para garantir a implementação da estratégia | por HEINAR MARACY

**S**e as empresas tivessem de eleger um único imperativo imposto pelo atual momento de transformações tecnológicas e demográficas e de instabilidade político-econômica, qual seria? Segundo uma pesquisa com CEOs divulgada pela PwC em 2016, a resposta no Brasil estaria na obrigação de atender, em suas estratégias, às expectativas de uma variedade mais ampla de stakeholders – 96% dos CEOs relatam isso aqui (no mundo, 84%). Alguns chegam a dizer que já passamos, de fato, da “era do valor para o acionista” à “era do valor para o stakeholder”.

Trata-se de dar igual prioridade ao atendimento de demandas de acionistas, clientes, parceiros, colaboradores, governo e sociedade civil? Em caso afirmativo, é algo muito louvável, porém extremamente difícil de fazer acontecer.

Eis a nova e desafiadora realidade da execução da estratégia, ainda que a velocidade em reconhecê-la possa variar de empresa para empresa. Quais são as soluções de gestão para essa situação? **HSM Management** fez a pergunta a CEOs e especialistas em estratégia e as respostas estão a seguir.

## DIAGNÓSTICO

O início da boa execução é um diagnóstico profundo, para entender a organização, e não focado em um negócio, como costuma acontecer. “É impressionante quão pouco os executivos – e os donos – realmente conhecem sua organização. Na maioria das vezes, focam o que eu chamo de coreografia da empresa – a área comercial – e esquecem o lado árido. Há uma diferença entre o negócio e a empresa”, afirma o consultor Claudio Galeazzi, ex-presidente da BRF.

Na visão dele, o diagnóstico deve abordar as unidades de negócios, o *footprint* industrial, os processos, as despesas, o plantel gerencial e assim por diante – a análise demora de 60 a 90 dias para ser realizada. E não é algo que se faça uma vez só na vida. “Eu acredito muito que toda empresa precisa se repensar constantemente, começando pelo diagnóstico profundo e então



planejando-o para poder executar os pontos diagnosticados como necessários para a empresa continuar a crescer.”

### **PRIORIZAR STAKEHOLDERS ATUANDO EM QUATRO FRENTES**

O homem que, no início do século 21, direcionou o foco do mundo empresarial para a execução tem uma opinião bem formada sobre o novo cenário da execução. O consultor Ram Charan, que em 2002 lançou *Execution*, enfatizando três blocos construtivos (líderes, cultura e pessoas) e três processos (estratégia, operações e recursos humanos), agora sintetiza a execução como a decisão de priorizar um grupo entre todos os stakeholders que pressionam: o dos consumidores.

“É preciso saber o que os clientes compram, quando compram e como usam seus produtos. É preciso acompanhar o relacionamento deles com a marca do começo ao fim. É preciso realmente conversar com eles, usando as mídias sociais para isso. E é preciso focar a experiência do consumidor para oferecer uma experiência melhor do que a da concorrência”, diz Charan.

**“É preciso priorizar um stakeholder entre todos que pressionam: o consumidor [ou cliente]” Ram Charan**

Segundo apurou **HSM Management**, a melhor experiência do cliente depende de iniciativas em quatro frentes: a dos colaboradores, a da tecnologia que os apoia, a das inovações proporcionadas constantemente aos clientes e a da parceria com a cadeia de fornecimento.

Charan não tem dúvida de que priorizar o atendimento dos clientes requer priorizar principalmente o relacionamento com os funcionários. “Os colaboradores são a interface entre a empresa e os clientes. E eles precisam estar motivados para compartilhar a estratégia [de priorizar a experiência do consumidor] com clareza.”

Amos Genish, fundador da GVT e CEO da Telefônica no Brasil até janeiro de 2017, concorda com Charan e ainda enfatiza a autenticidade. “Para executar hoje, é muito importante o ‘*walk the talk*’, como dizem em inglês – ou seja, tornar esse foco no cliente uma atitude

de genuína da organização”, diz. Como fazer isso de modo objetivo? Segundo Genish, o caminho é identificar os momentos da verdade que determinam a confiança do cliente na empresa e melhorar a atuação neles.

Uma vez que implantar iniciativas em momentos da verdade com o cliente depende de colaboradores motivados, o círculo se fecha. “A satisfação das pessoas no trabalho é o ponto mais importante para conseguir executar qualquer estratégia”, afirma Charan.

O “pai” da execução sugere duas medidas muito práticas para garantir a satisfação do funcionário ligada à do cliente. “Uma medida é passar a conceder bônus aos colaboradores de acordo com os resultados de satisfação dos clientes, estendendo isso aos bônus dos executivos – cerca de 20% desses bônus deveriam ser relativos à satisfação dos consumidores. A segunda coisa mais importante é a comunicação – é necessário repetir seus objetivos para a equipe mensalmente.”

A Telefônica é uma das empresas que já estão fazendo isso. “O Índice de Satisfação do Cliente (ISC), medido todo mês, faz parte de nossos objetivos anuais de resultados, com impacto direto na remuneração variável de executivos e colaboradores”, conta Genish. “Além disso, acompanhamos o engajamento dos colaboradores por meio de uma detalhada pesquisa de clima, que é base para planos de ação elaborados por todos os gestores.”



\_OPENSPACE

A tecnologia pode ser habilitadora dessa confiança. Na Microsoft, por exemplo, há a convicção de que, para o fortalecimento da relação com os stakeholders, a transformação digital é um fator cada vez mais importante. “A transformação digital permite que funcionários tenham acesso a recursos mais avançados para realizar suas tarefas e que clientes, sejam B2B, sejam consumidores finais, sintam-se mais engajados e satisfeitos”, diz Paula Bellizia, presidente da Microsoft Brasil.

Bellizia lembra que a tecnologia facilita ouvir clien-

tes e parceiros. No ano fiscal de 2015, a Microsoft ouviu 5 milhões de pessoas no mundo todo para colher feedbacks a respeito do Windows 10. A tecnologia viabiliza o comportamento de empresa aberta a aprender coisas novas, sem verdades preestabelecidas. “E essa é uma atitude que fortalece as relações com o mercado”, diz Bellizia.

Além da tecnologia, o que mais empresas vêem percebendo é que inovações constantes satisfazem mais os consumidores. No Brasil, o Grupo Boticário oferece muita inovação ao stakeholder cliente – seja o consumidor final, seja o lojista franqueado. Há inovação de marcas (além de O Boticário, quem disse, berenice?, Eudora e The Beauty Box) e de produtos (seu centro de pesquisa e inovação, lançado em 2012, considerado um dos mais avançados do mundo no setor, tem capacidade de desenvolvimento de 2 mil produtos ao mesmo tempo), fora as embalagens.

A inovação também pode estar no comportamento da organização percebido pelos clientes. “O consumidor brasileiro é sofisticado e já começa a considerar na decisão de compra o item sustentabilidade dos negócios e atuação

Ram Charan recomenda repetir os objetivos da estratégia para a equipe todos os meses

**Cerca de 20% dos bônus dos executivos devem ser atrelados aos índices de satisfação dos clientes, medidos com frequência**



# BRASIL, ESTADOS UNIDOS E O MUNDO AO SEU DISPOR.

A Delta Air Lines e a GOL oferecem a você mais de 50 destinos no Brasil e mais de 320 destinos nos Estados Unidos e no mundo. Aproveitando a nossa parceria com a GOL, você também pode acumular e utilizar milhas no SkyMiles® ou Smiles®.

DELTA.COM | VOEGOL.COM.BR



Ponte Queensboro em direção a Manhattan



DELTA





Segundo o consultor Claudio Galeazzi, não existe estratégia para crises

socialmente responsável da empresa”, diz Genish, acrescentando que a Fundação Telefônica é uma das prioridades da companhia em qualquer país em que atue. “Comprova um compromisso com os stakeholders no longo prazo.”

Para Bellizia, “as pessoas estão cada vez mais bem informadas sobre as empresas e esperam delas uma atuação correta; a valorização do comportamento das organizações é uma tendência mundial”. É público, por exemplo, o documento de compromisso da Microsoft com o Brasil, que disponibiliza o conhecimento da empresa para apoiar a educação e o empreendedorismo no País.

Além de pessoas, tecnologia e inovações, a parceria com as cadeias de fornecimento ainda é frequentemente elencada entre os principais fatores habilitadores da capacidade de uma empresa de executar estratégias. Faz sentido: além das pessoas internas à organização, as externas precisam estar preparadas e motivadas para cumprir rapidamente a estratégia definida.

Companhias como Renner e Randon, entre as bra-

sileiras, compreendem especialmente bem o papel de seus fornecedores no êxito da execução, tanto que as duas contribuem para o desenvolvimento do capital humano das empresas fornecedoras, além de compartilhar com elas suas tecnologias e melhores práticas em geral.

### CRISE E LONGO PRAZO

Como conciliar o desafio da execução com o momento de crise que o Brasil vive, em que a sobrevivência pode estar seriamente ameaçada? Interrompe-se a estratégia a executar para criar uma estratégia de crise?

Galeazzi, visto no mercado justamente como um especialista em turnarounds, faz questão de dizer que não há estratégia para crises econômicas, porque estratégia é sempre algo de longo prazo. “Acontece que a estratégia não costuma ser linear; superamos vales e montanhas para conseguir implementá-la.”

Por isso, o especialista volta a insistir: toda empresa, sem exceção, deve se repensar constantemente e implementar as transformações que esse diagnóstico apontar como neces-

sárias. Ajudar a repensar foi o que ele fez na BRF e no Grupo Pão de Açúcar.

Em outras palavras, Galeazzi diz que não existe estratégia para crises. “Estratégias emergenciais não são estratégias de fato; são muito mais uma reação a uma circunstância que não foi prevista na estratégia geral. Estratégias emergenciais são ainda mais difíceis de implementar, uma vez que você tem de encaixá-las em sua estratégia original.”

“O exercício de repensar a organização pode até levar a um turnaround, mas o que geralmente faz uma empresa se reestruturar não é uma crise externa; é a gestão”, afirma. Em sua experiência, a alta gerência às vezes vive do passado e acredita que o que sempre deu certo continuará a funcionar.

### VIVER NO PRESENTE

Todos concordam: o foco no stakeholder consumidor (ou cliente) é mais que um discurso bonito; habilita a execução, ao impedir a gestão de viver do passado – e no passado. Nas próximas páginas, o leitor verá como as pessoas, a tecnologia, as inovações e o supply chain concretizam esse foco. ☺

O executivo Amos Genish, CEO da Telefônica no Brasil, que anunciou sua saída para janeiro de 2017, atrela o bônus dos funcionários à satisfação dos clientes







EDUCAÇÃO  
METODISTA

# INVISTA NA SUA CARREIRA E FAÇA PÓS NA METODISTA

## PÓS-GRADUAÇÃO

Os cursos de pós-graduação da Universidade Metodista unem a experiência acadêmica às práticas do mercado, valorizando sua formação e crescimento profissional.

QUALIDADE | INOVAÇÃO | DESENVOLVIMENTO REGIONAL | INTERNACIONALIZAÇÃO

📍 PRESENCIAL 📄 A DISTÂNCIA

### MASTER

- MBA em Gestão de Varejo 📄
- MBA Executivo Internacional 📍

### ESPECIALIZAÇÃO

#### Biológicas e Saúde

- Cirurgia de pequenos animais 📍
- Citologia diagnóstica 📍
- Implantodontia 📍
- Psicopedagogia clínica e institucional 📍

#### Comunicação

- Comunicação empresarial 📍 📄
- Gestão de mídias digitais 📄
- Gestão de conteúdo em comunicação - Jornalismo 📄

Consulte oferta disponível no site.

#### Exatas e Tecnologia

- Engenharia do produto utilizando o método dos elementos finitos 📄

#### Gestão e Negócios

- Administração da produção e operações 📄
- Administração hospitalar 📍
- Assessoria executiva 📍
- Controladoria e finanças 📍 📄
- Gerenciamento de projetos de TI com práticas alinhadas ao pmi® 📄
- Gestão ambiental 📄
- Gestão da cadeia produtiva aeroespacial 📄
- Gestão da qualidade 📄
- Gestão de cidades 📄
- Gestão de educação a distância acadêmica e corporativa 📄
- Gestão de eventos 📍
- Gestão de projetos com práticas alinhadas ao pmi® 📄

- Gestão empresarial 📍 📄
- Gestão estratégica da tecnologia da informação 📄
- Gestão estratégica de marketing 📍
- Gestão estratégica de pessoas e psicologia organizacional 📍 📄
- Logística empresarial e supply chain 📍 📄
- Marketing 📄
- Relações trabalhistas e gestão do passivo 📍 📄

#### Humanidades

- Aconselhamento pastoral (semipresencial)
- Alfabetização e letramento 📍
- Direitos difusos e coletivos 📍 📄
- Direito educacional 📍 📄
- Educação infantil: saberes necessários à prática educativa 📍
- Filosofia contemporânea e história 📍
- Língua Inglesa 📍
- Mediação e Arbitragem 📄
- Português – língua e literatura 📄
- Prática de ensino de ciências para educação infantil e fundamental I 📄
- Psicopedagogia 📄

# metodista.br/lato

Grande São Paulo: 11 4366.5000 | Outras Localidades: 0800.889.2222



Universidade  
**Metodista**  
de São Paulo

INOVAÇÃO DESDE 1938





# A FORÇA DE COMBATE DOS FUNCIONÁRIOS

Para conseguir executar, as empresas precisam se organizar em torno de equipes multifuncionais por projeto, o que exige um novo perfil profissional, uma nova cultura e novos processos de RH | por **SANDRA REGINA DA SILVA**



O processo de mobilização das pessoas para executar estratégias é mais importante do que nunca em um cenário de mudanças rápidas e onde tudo é efêmero; e ele está se tornando menos efetivo, o que explica muito do fato de que só 40% a 50% das empresas obtêm sucesso na implementação de estratégias nos dias atuais.” Quem diz isso é o consultor Vicente Gomes, sócio da consultoria de recursos humanos Corall e pesquisador de evolução organizacional e humana.

Como ele explica, o modelo de estratégia que prevalecia deixou de funcionar bem. Nele, um pequeno grupo de pessoas coletava as informações sobre aspectos externos e internos do negócio (ameaças, oportunidades, fraquezas e forças), construía a estratégia e depois fazia com que os demais a executassem. E, quando os mercados eram mais tranquilos, isso de fato funcionava.

Hoje, não. Agora, a execução de estratégias depende de criar um ambiente em que as pessoas que executarão também participam das decisões tomadas na elaboração da estratégia, segundo Gomes, porque viabiliza ciclos mais curtos e frequentes de execução e maior engajamento.

Além disso, as empresas precisam, cada vez mais, de profissionais com mentalidade empreendedora, que saibam aproveitar a tecnologia e impulsionar a inovação.

Como criar esse ambiente e atrair essas pessoas? A resposta talvez esteja no fato de que uma nova estrutura organizacional aparece entre as prioridades dos gestores: as equipes por projeto. No estudo anual *Tendências Globais de Capital Humano 2016: A Nova Organização*, da Deloitte, esse novo formato ocupou, pela primeira vez, a liderança entre os pontos mais relevantes da gestão, apontado por 94% dos executivos no Brasil (e por 92% no mundo).

“Passa a haver um novo significado do que seja uma equipe de trabalho, que agora é reunida conforme as competências neces-

sárias para a empresa fazer certa entrega de projeto ou cumprir determinada missão”, analisa Ana Mocny, sócia-líder da área de capital humano da Deloitte no Brasil.

Essa transformação exige profunda mudança na área de gestão de pessoas das organizações, que precisa conseguir identificar as competências e características das pessoas para que possa compor, com rapidez e segurança, as equipes mais adequadas a uma entrega específica, oferecer treinamento e estabelecer outros processos internos que favoreçam a montagem desses times multifuncionais e flexíveis, além de uma cultura colaborativa. “As empresas têm de se tornar mais orientadas aos clientes, atendendo às expectativas dos stakeholders, e essa é a maneira de conseguirem fazer isso. Mas a mudança demanda um olhar urgente dos gestores de pessoas”, avisa Mocny.

A boa notícia é que a pesquisa da Deloitte indicou que muitas empresas, mesmo no Brasil, já começaram a revisar suas estruturas organizacionais. Quase metade está promovendo uma reorganização interna para tentar atender aos projetos da nova forma. “A dificuldade é que elas estão fazendo isso de maneira empírica. Como não dá tempo

Tanto o pesquisador e consultor Vicente Gomes como a sócia da Deloitte Ana Mocny concordam: se quiserem ter uma boa execução de estratégia, as empresas precisam reinventar sua gestão de talentos



# O CENÁRIO "VUCA" PEDE A MUDANÇA

Os hierárquicos militares norte-americanos começaram a empoderar as pessoas de menor nível hierárquico nas guerras contra o terrorismo por causa do cenário descrito pelo acrônimo Vuca:

**Volatilidade** – Com tantas e sucessivas crises, o ambiente fica volátil, com mudanças efêmeras e rápidas.

**Uncertainty (incerteza)** – Há muitas informações e perspectivas (até contraditórias); tudo fica mais incerto, principalmente em relação ao futuro.

**Complexidade** – Diversas variáveis influenciam qualquer decisão, como fatores políticos, econômicos, legais etc., e há interdependência entre todas elas.

**Ambiguidade** – É maior o enfoque ético e moral de cada decisão, o que frequentemente leva a situações ambíguas, com algo sendo bom e mau ao mesmo tempo.

Se as Forças Armadas dos EUA se convenceram de que esse cenário exige pessoas mais empoderadas, talvez as empresas possam fazer o mesmo.

de parar tudo para fazer a mudança, estão trocando o motor do avião enquanto ele está voando”, compara Mocny.

E o desafio é imenso, pois, como o levantamento da Deloitte mostrou, apenas 21% dos departamentos de recursos humanos (RH) se dizem efetivamente preparados para construir equipes multifuncionais.

Aolado, Marcelo Queiroz, CEO da Tetra Pak no Brasil, empresa que tem como premissa inovar sempre na gestão de pessoas; à dir., colaboradores da Vagas.com em uma sessão de estratégia

## DESAFIOS

Os talentos empoderados são a resposta para a execução que atende o cliente, mas, para conseguir isso, não basta a empresa manter uma boa gestão de pessoas. Há cinco desafios particularmente claros, segundo os especialistas:

**Adequação dos perfis.** O jeito de trabalhar passará a ser, cada vez mais, como o da produção de Hollywood, onde a equipe é reunida por projeto de filme. E é fundamental que uma empresa consiga identificar pessoas capazes de pensar e atuar assim – e transformar aquelas que não têm esse perfil, com treinamento e comunicação.

**Treinamento em pressão.** Para Mocny, um dos maiores desafios é a maior pressão pela entrega de resultados. Os membros das equipes estão prontos para lidar com isso? Provavelmente não, mas precisarão estar.

**RH mais digital.** A tecnologia digital é um habilitador desse novo jeito de trabalhar, pois permite maior alinhamento entre as equipes com base nas informações disponíveis. O fato, porém, é que o RH ainda está atrasado no uso das ferramentas digitais de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e engajamento, entre outras funções.

**Liderança futura.** Da força de trabalho atual, metade já está representada pela geração Y, que, como se sabe, tem um modo de pensar e de ser bastante diferente do da geração anterior. “É um desafio particular formar esses novos líderes e dar condições de eles se desenvolverem na organização”, afirma a sócia da Deloitte. E é uma liderança mais difícil, tanto pelo fato de as equipes serem flexíveis como pelo ambiente multigeracional que se vê nas empresas de agora.

Para entender o grau de dificuldade envolvido, basta pensar que o ambiente deve propiciar trocas entre os profissionais mais seniores e os mais jovens, como se fosse um espaço de aprendizado para ambas as gerações, ou não conseguirá ser colaborativo como precisa. “Os seniores têm muito a ensinar por sua experiência e também muito a aprender com os *millennials* em relação a propósito, energia, conquista, transparência, demanda por reconhecimento”, observa Mocny.

**Cultura certa.** Direcionadora dos comportamentos para o alcance das estratégias, a cultura tem de ser urgentemente revisitada pelas organizações. Não se trata apenas de uma cultura que estimula a colaboração, premia a flexibilidade e a iniciativa empreendedora e lida bem com a diversidade.





Por conta das pressões de entrega, a ética é uma questão ainda mais fundamental, definindo quais comportamentos são aceitáveis para atingir os resultados e quais não são.

## CASOS INSPIRADORES

A subsidiária da sueca Tetra Pak foi uma das empresas do Brasil que entenderam quanto a execução depende de colaboradores satisfeitos, tanto que, em 2011, incluiu a inovação constante em gestão de pessoas em seu plano estratégico para 2020. “Sob o lema ‘Protege o que é bom’, a Tetra Pak cuida de todos os fornecedores da empresa, entre os quais se destacam seus funcionários”, informa seu presidente, Marcelo Queiroz.

Entre as iniciativas protetoras está um plano de carreira com base na avaliação semestral do desempenho dos colaboradores, em um processo que envolve os gestores e o RH. Há, ainda, ações de gestão de lideranças, que protegem toda a equipe. “A companhia explicita as competências que valoriza em seus líderes, como gestão de mudança, colaboração, desenvolvimento de outros, autodesenvolvimento e engajamento”, diz Queiroz. O objetivo é tornar o ambiente de trabalho dinâmico e aberto a novas ideias e, ao mesmo tempo, agradável e seguro.

A Tetra Pak também entendeu que o treinamento constante é fundamental. Em 2015, investiu aproximadamente R\$ 2,7 milhões em treinamento para profissionais

de todos os níveis no Brasil – R\$ 503 mil especificamente para a liderança. De olho na nova geração, por exemplo, a empresa criou a Tetra Pak Academy, que atua em quatro segmentos para promover a transferência de conhecimento na empresa: estagiários, trainees, aceleração de talentos e desenvolvimento. (Inclui as unidades das Américas Central e do Sul.)

No caso da Vagas.com, o entendimento da relevância das pessoas levou à criação de uma estrutura mais horizontal, do tipo startup, e ao convite a 100% dos colaboradores para participar da primeira etapa da definição da estratégia – a da discussão. Na segunda etapa – a da articulação –, 30% deles se envolvem.

Para Gomes, o modelo da Vagas.com não só garante o engajamento na execução, como também faz com que as inquietações dos mais jovens sejam incorporadas à estratégia corporativa.

Na Mercur, empresa brasileira fundada em 1924 e conhecida pelas borrachas, o empoderamento dos colaboradores aconteceu cerca de oito anos atrás, quando os níveis hierárquicos foram reduzidos e a alta gestão passou a envolver seu pessoal na definição das estratégias, a fim de ter mais responsabilidade socioambiental.

## Uma das melhores medidas é reunir profissionais seniores e jovens na mesma equipe

Criança usa borracha da Mercur, companhia cujos funcionários decidiram descontinuar as borrachas licenciadas, para evitar o bullying aos alunos que não podiam comprá-las



Desde então, as decisões incluíram deixar de fornecer borracha para o setor armamentista e acabar com o merchandising da borracha escolar (que provocava bullying entre os alunos), passando pela compra de um equipamento caro só para não fazer mais testes em coelhos.

A empresa norte-americana W. L. Gore, com 7 mil funcionários espalhados por 30 países, foi pioneira em colocar as decisões nas mãos das pessoas. “A companhia lhes deu autonomia e liberdade para decidir, respeitando a capacidade de julgamento de cada uma delas”, conta Gomes.

## PONTO DE PARTIDA

Quer começar a mudar seus talentos hoje para melhorar a execução? Mocny aponta cinco das melhores estratégias que as empresas adotam: (1) montar cada vez mais equipes por projeto, reunindo seniores e jovens; (2) diminuir e até eliminar níveis hierárquicos; (3) repensar as métricas de avaliação e a remuneração de acordo com equipes flexíveis e tendo a meritocracia como premissa; (4) adotar novas tecnologias para facilitar a colaboração; e (5) revisitar a cultura. ●

# TECNOLOGIA

# SOB MEDIDA

Para especialistas, a combinação criativa e inovadora que cada empresa fará das tecnologias lhe permitirá elevar sua execução de estratégia a um novo patamar | por HEINAR MARACY

**A** tecnologia é uma das “culpadas” do aumento das pressões dos stakeholders. Isso porque os avanços tecnológicos das últimas duas décadas democratizaram o acesso de todas as pessoas às informações e ampliaram a exposição das empresas de modo jamais visto antes, queiram estas ou não.

De fato, os desenvolvimentos tecnológicos em ciclos cada vez mais curtos e a custos decrescentes constituem uma das megatendências que a consultoria PwC identificou em suas projeções para o ambiente de negócios de 2030 e são descritos como uma das forças mais disruptivas para as organizações, conferindo-lhes, por isso, maior instabilidade.

O lado positivo é que também as tecnologias, além de vilãs, podem ser salvadoras. Nas mãos dos funcionários, elas podem ajudar as empresas a se relacionar com seus stakeholders – os clientes em especial – e lhes dar maior previsibilidade em um ambiente de incertezas. Ambas as coisas levam a uma execução estratégica mais eficaz. Porém... de que tecnologias estamos falando?

## REVOLUÇÃO DIGITAL

O apoio à capacidade de executar a estratégia depende, em um primeiro momento, de tecnologias mais acessíveis e conhecidas de todos nós: as digitais, em especial as ligadas à internet.

Para Douglas Woods, sócio da consultoria BCG, é preciso entender que o grande fator impulsionador das pressões

dos stakeholders é a mudança demográfica, que transforma a tecnologia em uma ferramenta de apoio crucial para a execução. Para Woods, a diferente visão de mundo dos mais jovens, aliada a maior facilidade de lidar com a tecnologia, é o que gera uma crise de desconfiança em massa nas empresas – e essa desconfiança, por sua vez, sabota sua capacidade de execução.

“Os jovens em geral são mais céticos em relação a tudo o que é corporativo; recorrem muito mais às opiniões de seus pares para tomar decisões relativas às empresas”, diz Woods. De fato, antes de adquirir um produto ou experimentar um serviço, eles consultam quem já é seu usuário e também são mais preocupados com o impacto de uma organização nas comunidades e no meio ambiente. E, é claro, fazem isso por meio das mídias sociais.

Entre os stakeholders jovens que colocam as companhias contra a parede, não estão só os consumidores. A mudança de geração também está transformando os funcionários e suas relações com os empregadores. “Esse grupo está chegando ao mercado de trabalho com valores bem diferentes. Eles não pretendem ficar muitos anos em uma mesma organização e buscam maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Não querem passar tantas horas em uma empresa em detrimento de sua satisfação pessoal”, lembra Woods.

Se as tecnologias sociais respondem por parte significativa do problema, contudo, também arcam com parte significativa da solução. Ricardo Neves, sócio da PwC Brasil, destaca o *social hearing* – o monitoramento das mídias sociais – como uma das medidas prioritárias para a execução nesse ambiente pressionado por stakeholders, uma vez que permite que as empresa saibam o que se passa na cabeça das pessoas, sejam elas seus clientes ou outros grupos de interesse.

Douglas Woods, do BCG, afirma que a geração Y é que potencializa a tecnologia



Segundo Neves, hoje é obrigatório conhecer o que os stakeholders falam ou sentem sobre a organização ou sobre algum aspecto do trabalho em sua cadeia produtiva. “As mídias sociais proporcionam esse conhecimento e dão às empresas condições de agir rapidamente sobre isso”, afirma o sócio da PwC.

“As empresas precisam estar muito mais presentes nas mídias sociais”, concorda Woods. A medida-chave de uma companhia que quer executar mais inclui, assim, a mudança dos meios de comunicação com os consumidores, privilegiando as mídias sociais.

O consultor do BCG também sugere mudar os porta-vozes da empresa na nova mídia. “Em vez de contratar celebridades, vale mais a pena criar uma rede de influenciadores que contem sua história de forma genuína.” Honestidade e credibilidade dos propósitos passam a ser cruciais. “Essa geração é muito mais esperta, cética quanto à publicidade tradicional”, diz Woods.

E em relação a outros tipos de stakeholders, como as cadeias de fornecimento e as agências reguladoras? “Todos os stakeholders estão muito ligados, e não creio que a comunicação possa ser diferente com algum deles – ela passa pelas mídias sociais em todos os casos. Mesmo os acionistas que até há pouco tempo tinham foco apenas no resultado financeiro de suas empresas começam





a exigir a transparência delas em questões sociais e ambientais”, analisa Woods. Também entre acionistas há jovens, afinal, e gente que navega nas mídias sociais. Essas pessoas são vistas, por exemplo, no crescente número de fundos de investimento com preocupação explícita no maior equilíbrio entre dinheiro, comunidade e meio ambiente.

Indo além das mídias sociais, as companhias tendem a se apoiar nas tecnologias digitais de modo mais amplo. “A transformação digital pode não só realinhar as relações das organizações com seus stakeholders, como ser o maior estímulo à inovação nas empresas”, diz Paula Bellizia, presidente da Microsoft Brasil.

Sobre os stakeholders, a tecnologia permite ouvir todos eles – os clientes, os funcionários, os demais interessados –, como pontua Bellizia. E, dentro da empresa, é a tecnologia que pode promover a maior colaboração e comunicação, com grande potencial de aumentar a produtividade, a qualidade de vida e a motivação – dos mais jovens, inclusive.

No que diz respeito a habilitar a inovação, Bellizia é taxa-

Para Paula Bellizia, CEO da Microsoft Brasil, toda estratégia depende de inovação e toda inovação depende de tecnologia. Abaixo, Felipe Calixto, CEO da provedora de ERP Sankhya, exemplo de empresa que criou uma comunidade baseada em tecnologia e ajudou os clientes B2B a executar – e ela também ganhou capacidade de execução

tiva: hoje não há outro caminho para as empresas a não ser inovar – “se você não fizer a disrupção de seu negócio, alguém fará” – e tecnologias são apoios fundamentais para isso. Segundo a CEO, tecnologias como *data analytics*, computação em nuvem e inteligência artificial vão mostrar-se cada vez mais cruciais na tomada de decisões de inovação.

Mais importante: com a nuvem, não é mais preciso escolher uma única tecnologia que ajude na execução, pois a possibilidade de ter acesso a todas aumentou. “Esse é o salto que a nuvem promove. Ao proporcionar a queda do capital inicial necessário, permite a adoção bem mais rápida e flexível de tecnologias”, diz Bellizia.

De acordo com a executiva da Microsoft, o que vale é a combinação criativa e talvez única de tecnologias que cada companhia fará. “Com siste-



mas inteligentes, construídos na nuvem, cada empresa poderá desenhar novos modelos de negócio, lançar produtos, oferecer serviços personalizados e encantar os clientes.”

## CASOS REAIS

Um exemplo básico de execução estratégica alavancada pela tecnologia são os clubes de futebol Palmeiras e Real Madrid, que usam CRM na nuvem para mapear comportamentos de compra de torcedores e, assim, aumentar a venda de ingressos para seus jogos.

Mais sofisticado é o exemplo da tecnologia digital que habilita a criação de comunidades fechadas para ajudar a executar estratégias. Felipe Calixto, presidente da Sankhya, provedora de soluções de ERP, conta que a plataforma ERP da empresa foi aberta como uma comunidade. “Em vez de continuarmos a ser a única fornecedora de soluções para nosso ERP, criamos o Sankhya Place, comunidade aberta onde os clientes podem compartilhar as soluções que desenvolveram com quem possui demanda semelhante.”

Resultado? Os clientes estão trocando modelos de relatórios, dashboard e conteúdos diversos, e agora a comunidade vem impulsionando desenvolvedores que criam soluções customizadas e as vendem ali.

Tudo o que circula na comunidade apoia a execução – da Sankhya, que atraiu mais clientes conforme sua estratégia cresceu, e de seus clientes B2B, que ganharam mais recursos para executar.

Tecnologia faz diferença. 🗣️



# AS COISAS PODEM SER **MAIS SIMPLES**

COM O INTEGRATTO ERP DA NASAJON

*O Integratto ERP é a solução que integra os processos em um único ambiente para garantir o ganho de tempo e eficácia na gestão do negócio.*

*O software processa informações atualizadas a partir de relatórios e gráficos inteligentes, o que permite a análise de tendências e previsões essenciais para o planejamento estratégico.*



**#Simplifique a sua gestão!**

0800 021 7070 | [nasajon.com.br](http://nasajon.com.br)

# INOVAÇÃO

# COTIDIANA

Inovar é uma arma para executar a estratégia atendendo os stakeholders, sim, mas desde que seja feita com regularidade, o que é mostrado por empresas como Porto Seguro e CPFL Energia | por **MAURÍCIO ANGELO**

O Brasil tem mais de 212 milhões de cabeças de gado e, em cinco anos, será o maior produtor de carne bovina do mundo, superando os Estados Unidos, de acordo com estimativas da Confederação Nacional de Agricultura e Pecuária (CNA) – um mercado que movimenta mais de R\$ 165 bilhões por ano. E, a despeito de a produção agropecuária brasileira ter quadruplicado nos últimos 40 anos, melhorando a produtividade, a pecuária tem baixa rentabilidade: é o patinho feio do agronegócio. Soja, cana, celulose, milho, todos dão melhores resultados.

Qual é a explicação para a estratégia de buscar maior rentabilidade não vingar nas empresas do setor? Falta inovação – e uma inovação que esteja longe da “ciência espacial” e mais perto do bom senso e do esforço. Falta fazer o possível para oferecer aos clientes produtos e serviços cada vez mais funcionais, sustentáveis e acessíveis. Antes de todo o resto, falta reconhecer que todo

produto, serviço ou iniciativa de uma empresa tem um ciclo de vida próprio, que começa e acaba e, assim, precisa ser substituído por outra inovação. Falta aceitar que inovar tem de ser uma prática cotidiana, frequente.

Para Carolina da Costa, diretora do Centro de Liderança e Inovação do Insper, o maior entrave à inovação no Brasil, que solapa a implementação das estratégias, é o modelo mental prevalente nas empresas. O potencial de transformação necessário à inovação depende sobretudo da capacidade de rever velhas premissas à luz de novas provocações e de aprender com esse movimento, normalmente feito por pessoas que têm acesso a novas informações e interagem em uma equipe.

Tecnologias ajudam, mas, como pergunta Costa, “de que adiantam os canais de comunicação e engajamento viabilizados por novas tecnologias se o modelo mental de grupo não é orientado a confrontar o que está estabelecido?”. Segundo a professora, a solução para reorientar o modelo



mental seria os CEOs apoiarem novos desenhos organizacionais que permitam a emergência de novas hipóteses e definições de problemas. “Não basta desconcentrar o poder de decisão; é importante desconcentrar o poder de definição dos novos problemas que a organização deve atacar”, afirma ela. Isso só acontece fora da tradicional estrutura de comando e controle, ainda que esta tenha sido suavizada.

Na avaliação de Costa, muitas empresas têm se mobilizado para atender às expectativas dos diferentes stakeholders por meio da inovação, e com relativo senso de urgência. “Porém, em geral, elas ainda se valem de desenhos organizacionais participativos apenas em processos e canais; continuam a centralizar o poder de definição dos problemas e premiam o curto prazo com seus incentivos”, diz. Há, no entanto, companhias brasileiras percebendo a necessidade de mudar o modelo mental de seu pessoal e agindo nessa direção.

### CPFL ENERGIA E PORTO SEGURO

Em 2012, a CPFL Energia deu poder de definição de problemas a sua equipe de inovação ao tirá-la do guarda-chuva de engenharia e criar a diretoria de estratégia e inovação, mais protegida das pressões do dia a dia. Nas diretrizes da nova área entraram a promoção da cultura (ou mentalidade) inovadora e a geração de inovações de médio e longo prazos. Em paralelo, houve horizontalização da gestão.

“Todos os nossos movimentos, sejam de produto ou de processo, têm uma lógica de trazer resultados efetivos para os clientes; esses stakeholders são levados em conta desde o momento zero”, enfatiza Rafael Lazzaretti, diretor de estratégia e inovação da CPFL. Outro stakeholder que influencia muito a execução da estratégia inovadora da CPFL é a agência reguladora do setor, o que leva a empresa a, por exemplo, produzir estudos de caso ainda mais detalhados.

O entendimento de que a disposição de inovar não pode se restringir a causar impactos de curto prazo já é disseminado pela CPFL, segundo Lazzaretti. O projeto Mobilidade Elétrica é um exemplo dessa visão de longo prazo: um laboratório real de carros elétricos foi montado na região metropolitana de Campinas (SP) para coletar dados sobre as diversas aplicações e implicações dessa tecnologia e aprofundar seus impactos para o setor. Iniciada em 2013, a pesquisa receberá cerca de R\$ 21,2 milhões em investimentos até 2018. Cidade do Futuro e Telhados Solares são outros projetos de longo prazo tocados na CPFL.

Sempre os colaboradores têm liberdade de apostar em negócios fora do *core business*, e o intraempreendedorismo é uma de suas máximas. No entanto, sob a ótica do bom senso, é claro que devem olhar também para dentro da empresa, apostando na inovação de processos, que aumenta a eficiência operacional. Há projetos como o de deixar mais leve a cruzeta de concreto dos postes de eletricidade, por exemplo.

A Porto Seguro é outro modelo de empresa que executa sua estratégia por meio de inovações frequentes, o que torna seu portfólio bastante diversificado: além dos diversos tipos de seguros, ela investe em consórcios, soluções financeiras, aplicativos, reciclagem de componentes de automóveis e outros tantos produtos. Para Fábio Luchetti, CEO da Porto

Para Carolina da Costa, diretora do centro de inovação do Insper, falta modelo mental para a inovação no Brasil; a CPFL Energia, do executivo de inovação Rafael Lazzaretti, é a exceção que confirma a regra





Seguro, a pressão dos novos tempos acaba sendo benéfica tanto para a companhia como para o cliente. “Essa engrenagem inovadora tem se mostrado consistente, e nos mantemos firmes na ideia de não ficar restritos a nosso negócio principal; nós escolhemos onde e como queremos competir em outros setores”, conta ele.

No final de 2015, esse ímpeto inovador ganhou a forma de uma aceleradora de empreendimentos, a Oxiênio, que quer acelerar 40 startups em três anos investindo o equivalente a US\$ 50 mil diretamente em cada empresa selecionada e providenciando mais US\$ 100 mil em investimentos indiretos, como benefícios e recursos para os empreendedores.

Na visão de Luchetti, a Oxiênio não é só uma forma de inovar com novos negócios; ela evita que a Porto Seguro fique burocrática e protocolar em excesso – outra contribuição relevante da inovação para a execução estratégica. “A Oxiênio nos aproxima de ideias novas, o que acaba servindo como uma provocação para a organização. Estamos nos aproximando da evolução que as startups trazem e não há limites para o que virá”, afirma o executivo.

Antes de partir para iniciativas como essa, a Porto Seguro fez a lição de casa que a sensatez manda: melhorou a gestão interna, deu liberdade para os profissionais executarem as estratégias e aumentou o foco de todos em criar serviços que

sejam realmente úteis para as pessoas em seu dia a dia, ligando clientes, inovação e estratégia de crescimento.

“Realmente utilizamos a satisfação dos clientes como um importante termômetro de nossa atuação”, comenta Luchetti.

### UM SETOR QUE NÃO INOVA

A cultura de soja gera de R\$ 1.500 a R\$ 2.000 por hectare ao ano; a pecuária tradicional, em torno de R\$ 700. E a pecuária neutra? Esta tem resultado de R\$ 3.000 a R\$ 4.000 por hectare ao ano.

A pecuária neutra é uma inovação cinco vezes mais rentável que sua versão “padrão” e, de quebra, ainda ajuda a resolver um dos principais problemas ambientais do mundo: a emissão de gás metano pelo rebanho, que contribui para o efeito estufa.

Os pecuaristas brasileiros têm a possibilidade de adotá-la e, mesmo assim, o negócio atraiu até agora menos de 5% deles – um exemplo perfeito de como a inovação ainda é subestimada na pecuária.

A Fazenda Triquedá, sediada na região de Coronel Pacheco (MG), foi uma das poucas que implementaram a pecuária neutra em metano

## O agronegócio precisa passar da gestão por feeling à gestão que inclua inovação

entérico no Brasil, oito anos atrás. Para seu sócio, Leonardo Resende, foram os talentos da empresa de pecuária que levaram a essa decisão, fazendo a diferença entre inovar e rejeitar a inovação. Segundo ele, o setor precisa evoluir da “gestão por feeling” para uma gestão completa, que acrescente marketing, finanças, planejamento e inovação à operação diária, a qual já é avançada.

Só agora o agribusiness brasileiro – a pecuária em particular – começa a sair de discussões puramente técnicas de cultivo e manejo para ter uma visão mais ampla do negócio, avalia Miguel Cavalcanti, CEO da Beefpoint, empresa de informações e cursos ligados à atividade. “Prova disso é que, nos eventos do setor, mais de 95% do conteúdo ainda é técnico; quase ninguém fala ainda de gestão, de inovação. Há muita carência nesse sentido”, diz.

Acima, Miguel Cavalcanti, da Beefpoint, que diz que os negócios da pecuária são muito tradicionais e resistem à inovação; abaixo, Fábio Luchetti, CEO da Porto Seguro, empresa que, apesar dos mais de 70 anos de idade e dos cerca de 8 milhões de clientes, tem na inovação uma estratégia-chave





Ao abordar a inovação e a gestão, a Triqueda produz entre R\$ 3.000 e R\$ 4.000 por hectare ao ano, cinco vezes mais que a média, pois combina dois produtos no mesmo hectare – carne e madeira –, integrados. E, além de neutralizar o impacto ambiental, gera outros ganhos, como o bem-estar do animal por meio do maior conforto térmico, a diminuição da temperatura no sistema em geral, o aumento da produtividade, a conservação do solo e a redução da pressão nas matas nativas.

As 250 árvores plantadas por hectare são capazes de neutralizar cerca de 1.220 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente por ano, enquanto o rebanho emite por volta de 830 toneladas. A taxa de retorno também impressiona: a do sistema silvipastoril é de 25% ao ano, ante 2,55% da média das fazendas pesquisadas pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Esalq, escola de agronomia da Universidade de São Paulo.

“Somos um dos poucos lugares do mundo em que o agronegócio de modo geral pode se beneficiar das novas regras da economia de baixo carbono. Nosso potencial na-

À esq., o gado da Fazenda Triqueda, de Minas Gerais, integrado com o cultivo de madeira; à dir., a sede da CPFL Energia, que tem um laboratório para carros elétricos

tural faz com que tenhamos mais a ganhar com a sustentabilidade do que os países temperados”, pontua Resende, referindo-se às Convenções do Clima da Organização das Nações Unidas.

Com a carne de qualidade em preço competitivo e amiga do meio ambiente, a única coisa que pode separar a estratégia inovadora da execução bem-sucedida é a comunicação, já que os impactos ambientais nem sempre são bem transmitidos ao consumidor. Será preciso também inovar em marketing, portanto. Como explica Cavalcanti, o marketing do agronegócio ainda é muito focado em vender as qualidades do produto, algo que já não tem tanto apelo com o consumidor. “Vejo uma grande oportunidade de mostrar na prática o benefício que o cliente vai ter ao consumir um produto sustentável. É preciso conseguir isso da maneira adequada”, afirma.

Para o CEO da Beefpoint, muitas das inovações que poderiam ser aplicadas à pecuária não o são por causa da comunicação falha e também da existência de lideranças ultrapassadas em muitas empresas do setor.

A esperança de Cavalcanti é que, como a maioria das empresas do agronegócio é familiar, quando as novas gerações, mais abertas às inovações, as assumirem, o quadro melhore. “Para que iniciativas como a pecuária neutra alcancem maior parcela do mercado, temos uma necessidade enorme de que a nova geração se capacite, desenvolvendo mais habilidades e competências”, observa ele.

Em suas projeções, o respeito do agronegócio ao meio ambiente será uma exigência de todo o mercado em cinco ou dez anos, não só uma causa de militantes. Resende, da Triqueda, concorda: “Daqui a pouco, o produto que não tiver trabalho ambiental será excluído do universo que o consumidor deseja comprar, ou ao menos marginalizado”.

## IMPACTO SOCIAL AO INOVAR

Para Costa, do Insuper, a estratégia executada com inovação regular – em especial, uma que cause impacto social – é o caminho para o sucesso. “As empresas precisam começar a se enxergar assim, e não só como um conjunto de recursos, metas e indicadores”, finaliza ela. ❖



## Uma ferramenta poderosa faz a diferença na execução de uma estratégia única.

Com o ERP Sankhya organize os esforços de toda empresa na direção desejada, gerenciando as metas e planos de ação das áreas que impactam na sua estratégia. Conheça os diferenciais da nossa solução:



O ERP integra sua gestão financeira, comercial, estoque, faturamento, pessoal, fiscal, contábil e muitas outras ao seu plano estratégico.

ERP / GESTÃO DE PESSOAS / CRM / BI MÓVEL / DASHBOARDS / MUITO MAIS

Deixe a Sankhya surpreender você, ligue 0800 940 0750.



**Sankhya. Líder em satisfação de clientes.**  
 • Uma das maiores empresas brasileiras de sistemas de gestão.\*  
 • Milhares de clientes corporativos atendidos e satisfeitos.



# PARCERIA DE SUPPLY CHAINS

As cadeias de fornecimento podem ser uma das maiores aliadas da execução, contanto que sejam bem gerenciadas | por EMANUEL NEVES e RICARDO LACERDA

**N**ada de cowboys viris ou yuppies descolados. As propagandas de cigarro marcaram época na publicidade, mas desapareceram a partir da virada do milênio, em meio às proibições impostas pelas leis antifumo. No Brasil, aliás, a legislação vetou qualquer tipo de divulgação de produtos tabagistas em 2014. Com isso, o único meio de chamar a atenção do consumidor passou a ser a própria embalagem dos cigarros, disposta nos displays de venda. A restrição levou as fabricantes a dedicar um cuidado cada vez maior à estética das caixas e dos maços, agregando cores, texturas e materiais para atrair o desejo do público.

Maior fabricante de cigarros do Brasil, a Souza Cruz logo entendeu que a execução dessa nova estratégia acarretaria investimentos constantes em sua gráfica própria, a PD Embalagens Gráficas, instalada em Cachoeirinha (RS), o que fugia de seu *core business*. Por isso, a empresa iniciou uma pesquisa de parceiros que pudessem suprir essa necessidade, até que, em 2015, encontrou a australiana Amcor – um dos principais *players* mundiais do ramo de embalagens –, vendeu os ativos da PD para ela e assinou um contrato de compra de seus serviços, não exclusivo, por dez anos.

O relacionamento com o novo elo australiano do supply chain vai além da relação trivial entre cliente e fornecedor; ele envolve, também, a decisão compartilhada de investimentos. “A gráfica segue nos abastecendo, e as embalagens ganharam um nível de sofisticação maior, obedecendo a conceitos globais”, explica Valdoberto Vidal, *head* de supply chain da Souza Cruz. (E a Amcor, por sua vez, ganhou um parceiro de peso e atrelou sua nova operação a uma conta com faturamento estimado em R\$ 200 milhões por ano.)

O case da Souza Cruz é um ótimo exemplo do *supply chain management* (SCM) em ação. Muitas vezes confundido com a operação



logística, o SCM – também chamado de gestão integrada da cadeia de fornecimento – se caracteriza como uma estratégia sistêmica, direcionada à melhoria da competitividade das empresas por meio de seus fornecedores. O conceito alinha diversas organizações da cadeia por meio de práticas projetadas para reduzir custos, obter ganhos de produtividade e, em consequência, maximizar a satisfação dos clientes.

Embora já exista há décadas na Europa e nos Estados Unidos, o SCM alavanca o desafio de executar estratégias no século 21 como poucas ferramentas, justamente por lidar com um dos stakeholders mais vitais a uma empresa. Organizações do Brasil perceberam sua vulnerabilidade quando, depois de se afastar de fornecedores domésticos nos anos recentes em busca dos internacionais, tiveram de se voltar para dentro com a mudança cambial e encontraram *players* despreparados.

Para facilitar a execução, essa abordagem trabalha com conceitos-chave como parceria, colaboração, eficiência e, claro, tecnologia da informação.

### **TODOS DO MESMO LADO**

A otimização de processos proposta pelo SCM interliga os mais diversos estágios envolvidos no atendimento de um pedido. O detalhe é que ele acontece por meio de um fluxo duplo. O primeiro se origina no cliente e passa por todos os elos da cadeia de produção até chegar à matéria-prima, abastecendo cada elo com informações de demanda. Já a segunda via avança no sentido inverso e responde a essas requisições com produtos e serviços.

O início de um fluxo de SCM pode acontecer, por exemplo, quando o caixa do supermercado pergunta ao cliente se faltou algum produto ou serviço na loja. Informada dessa demanda, a gestão aplica medidas que podem movimentar departamentos internos, fábricas e fornecedores diversos, in-





cluindo transportadores e distribuidores – tudo para suprir essa necessidade. “É uma conversa entre toda a cadeia, utilizando indicadores de resultado”, define Renato Aguilar, coordenador dos cursos de engenharia do Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais (Ibmec-Minas Gerais).

Nesse cenário, um dos segredos para que o SCM contribua para a boa execução é o mapeamento geral dos processos produtivos. É com essa prática que os gestores detectam pontos problemáticos ou dissonantes de uma cadeia.

E a velha máxima de que uma corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco nunca foi tão verdadeira. A carência de um fornecedor ou distribuidor específico pode implicar dificuldades para o negócio em algum momento. Por isso, zelar pela qualidade equânime entre todos os *players* envolvidos na cadeia produtiva passa a ser responsabilidade da empresa que centraliza essa teia.

De certa maneira, uma das diretrizes do supply chain é ampliar o raio de influência da empresa-mãe sobre a cadeia, contribuindo para atingir a excelência de serviço em todos os níveis. E a uniformização dos padrões de desempenho só é possível pela mudança do paradigma de relacionamento com os parceiros. Aqui, o caráter competitivo entre as partes deve sair de cena. Nenhum dos lados precisa perder para que o outro ganhe. A ordem, agora, é cooperação máxima e alinhamento.

Assim, o SCM expande o duelo empresa-empresa para uma competição mais ampla, entre cadeias produtivas. “É supply chain versus supply chain”, confirma Vidal. A Souza Cruz, aliás, já utilizava práticas de SCM muito antes de a nomenclatura existir, tratando de dar suporte permanente a seus fornecedores.

### ELoS FORTALECIDOS

A Souza Cruz fabrica seis das dez marcas de cigarros mais vendidas no Brasil e atende 265 mil clientes de varejo, espalhados pelos mais de 5 mil municípios do País. O portfólio de negócios ainda inclui a exportação anual de 109 mil toneladas de tabaco para os cinco continentes.

O detalhe, porém, é que a empresa faz tudo isso sem possuir um único metro quadrado de plantação de fumo. Os insumos da Souza Cruz são providos por cerca de 45 mil fornecedores – todos produtores rurais familiares. Essas propriedades recebem assistência permanente da fabricante, visando a otimização dos processos e a melhoria da matéria-prima oferecida.

Algumas famílias agricultoras são parceiras da Souza Cruz há cinco gerações, e a longevidade indica o caráter benéfico da relação proposta pela empresa. “Podemos ter um fornecedor há 50 anos, mas ele precisa evoluir sempre”, garante Vidal. Qualificar os parceiros é mesmo um item fundamental na estratégia de supply chain. Não à toa, algumas das mais competitivas empresas do País

# ENTREGA INTELIGENTE

A gestão de supply chain também prega a otimização da distribuição – e isso pode ir muito além da agilidade e do simples corte de custos

Tão importantes quanto o fornecimento e o estoque, o transporte e a distribuição surgem no outro extremo da cadeia de SCM. A escolha de modelos para essas etapas respeita o mesmo conceito de colaboração e busca de eficiência das demais fases.

O planejamento de distribuição da Brandili demonstra isso. A marca de roupas infantis catarinense terceirizou suas entregas com transportadoras de ponta da região e realizou investimentos conjuntos nas frotas dos parceiros. Um exemplo é a instalação do sistema de monitoramento CMS, que possibilita a visualização de imagens das cargas transportadas em tempo real, pela internet.

A Brandili também criou um método de entrega baseado em ondas de pedidos, agrupando as demandas por região. Com isso, consegue atender a até

550 pedidos de uma única vez. “Todo o planejamento de transporte é nosso. A transportadora apenas executa”, explica Sigfrid Hornburg. As políticas de distribuição reduziram em 30% os gastos da companhia com frete.

Já a Souza Cruz foi ainda mais longe e passou a explorar a própria rede logística como fonte de receita. Há dez anos, a fabricante de cigarros usa sua malha de transporte para entregar produtos de outras empresas, entre elas Bic, Procter & Gamble e Red Bull. “As empresas têm seus distribuidores, mas se beneficiam da capilaridade de nossa rede para chegar a lugares onde o acesso é mais difícil”, afirma Valdoberto Vidal. O negócio é parte do conceito *seed to smoke* (da semente à fumaça), que garante à Souza Cruz o controle total sobre a cadeia de fornecimento.

realizam verdadeiros vestibulares para escolher e manter seus fornecedores. Os critérios de seleção e classificação não incluem só custos; embutem níveis de uso, agilidade, confiabilidade e flexibilidade no atendimento de demandas.

De fato, em certos casos, entrar para o rol de fornecedores de um *player* experimentado em supply chain pode ser semelhante a cursar uma escola de negócios. Isso porque a ideia da avaliação não é apenas criar um funil de excelência. O conceito de parceria leva as empresas que encabeçam a cadeia a promover melhorias constantes nos fornecedores, redundando em vantagens e ganhos para ambos os lados.

Os avanços incluem, por exemplo, o desenvolvimento

do capital humano e o compartilhamento de tecnologias e inovações. “Temos engenheiros trabalhando com nossos fornecedores para cortar seus custos, otimizar seus processos e reduzir gastos em água e energia”, cita José Galló, presidente da Lojas Renner.

A Randon é outra companhia que adota essa postura, colocando o corte de custos como meta. Líder no segmento de implementos rodoviários na América Latina, o conglomerado de Caxias do Sul (RS) oferece workshops internos e externos, na sede de cada fornecedor, apresentando orientações sobre o tema.

Não raro, parte dos percentuais economizados pelos parceiros é repassada à Randon – e contribui para a competitividade



Valdoberto Vidal, da Souza Cruz: agora a competição é entre supply chains



# É PRECISO AVANÇAR

O supply chain ganha importância no Brasil com a ajuda das startups, porém ainda é “coisa de grande empresa”

O Brasil tem seu desafio de execução aumentado por ainda estar em um estágio inicial da gestão de supply chain, como afirma Renato Aguiar, do Ibmec. Essa ferramenta começou a ser usada aqui na década de 1990, mas passou a ganhar espaço mesmo apenas nos últimos anos – e ainda segue restrita ao nível das grandes organizações, sobretudo as multinacionais, que incorporam experiências mais maduras vindas de suas matrizes no exterior. “O supply chain exige recursos, e os pequenos produtores não têm estofo para isso”, justifica Renaud Barbosa, coordenador do MBA em logística e *supply chain management* da FGV.

Enquanto ainda não conseguem assumir o protagonismo, as companhias de menor porte se beneficiam da integração a uma cadeia produtiva. As startups ganham relevância nesse ponto. Por serem mais ágeis e maleáveis, elas podem oferecer soluções customizadas às necessidades específicas de uma rede de SCM.

A melhor adaptação ao ritmo das inovações tecnológicas é outro item favorável a essas empresas. “A tecnologia da informação não pode ser responsabilidade de apenas um elo. Toda a rede de SCM precisa dessa plataforma”, salienta Christian Titze, diretor de pesquisas da consultoria Gartner. O alinhamento de uma cadeia de fornecimento está muito atrelado ao emprego de recursos de integração das informações gerenciais, entre eles as plataformas de *enterprise resourcing planning* (ERP), e de compartilhamento de dados, como os sistemas alicerçados na computação em nuvem.

Vencida a barreira tecnológica, o supply chain ainda pode enfrentar entraves de ordem cultural. A nova mentalidade exigida por essa estratégia tem de estar nos níveis superiores de governança e nas funções de operação. É o caso do setor de compras, uma das áreas centrais do SCM. “A maior parte das empresas brasileiras não entende a área de compras como algo estratégico”, aponta Eduardo Multari, conselheiro e professor da Febracorp University, que também trabalha como líder de procurement da Pfizer para a região sul da América Latina. Os profissionais desse segmento não costumam ter formação específica e, em geral, se limitam a realizar cotações de preços.

No SCM, a atividade de um comprador precisa levar em conta diferentes aspectos na definição de sua política de compras, como tendências de mercado, modelos de fornecimento, monitoramento, desempenho dos parceiros. O supply chain exige compradores proativos e com pensamento estratégico.

de dos produtos. “Trabalhamos sempre a quatro mãos, buscando inovação e melhoria de desempenho”, explica Norberto Fabris, diretor corporativo da Randon Implementos e Participações. É o elo mais forte auxiliando o mais fraco.

A Randon também faz auditorias permanentes nos fornecedores. Nessas operações, a empresa avalia processos e classifica os parceiros de acordo com o Índice Geral de Desenvolvimento de Fornecedores (IGDF), que leva em consideração parâmetros como preço, atendimento, entregas, pontualidade e comprometimento. O monitoramento de performance faz parte do chamado *supplier relationship management* (SRM) – na prática, a gestão de relacionamento com os fornecedores. A estratégia de SRM tem o intuito de racionalizar e trazer eficácia à interação com esses *players*.

## MENOS É MAIS

O SRM costuma se tornar um grande desafio para empresas com cadeia de fornecimento muito ampla. Em negócios cujos insumos e componentes são originados por uma malha mais extensa de fornecedores e subfornecedores, como no caso das montadoras de automóveis, a saída é concentrar o espectro de influência.

Foi o que a Randon começou a fazer em 2015. Até então, cada empresa pertencente ao conglomerado possuía setores independentes de compras, salvo exceções. No ano passado, porém, a Randon instituiu

um departamento único de compras corporativas, reunindo cinco de suas oito empresas – Randon Implementos e Randon Veículos (uma só) e as fabricantes de autopeças Castertech, Master, Fras-le e Suspensys. A estratégia reduziu o número de fornecedores necessários e aumentou a eficiência. “Adquirindo volumes maiores, conseguimos vantagens na negociação”, observa Fabris.

Enxugar o número de parceiros é vital para o estreitamento de laços proposto pelo SCM. “É semelhante a um casamento: você precisa conhecer muito bem a outra parte para crescer com ela”, compara Eduardo Multari, conselheiro e professor da Febracorp University, instituição paulista que oferece cursos de SCM, compras e inteligência de mercado.

O nível de interação entre empresa e fornecedor pode incluir até mesmo o acesso a informações restritas. A Boeing, fabricante de jatos e aviões norte-americana, faz isso. Ela abre seus planos de produção a parceiros para facilitar o planejamento da cadeia e, assim, agilizar o atendimento dos pedidos.

Outra medida que ajuda a dar celeridade aos processos é o compartilhamento de estoque. Especializada na fabricação de roupas infantis, a Brandili implementou essa política há cerca de dois anos, associada a um modelo de compras de longo prazo. “Fechamos contratos por um ano e vamos pedindo reposições a cada três dias”, explica Sigfrid Hornburg, gestor de logística da em-



Eduardo Multari, da Febracorp; abaixo, Norberto Fabris, da Randon (à esq.), e Sigfrid Hornburg, da Brandili



presa. O requerimento de insumos é orientado pelo sistema Kanban, método japonês que facilita a sincronização entre o andamento da produção e a capacidade do estoque.

Como a maior parte dos fornecedores fica na região de Apiúna (SC), onde está localizada a planta da marca, os prazos de entrega foram encurtados. Com esse posicionamento, a Brandili conseguiu reduzir 70% de seu estoque e hoje mantém apenas os insumos necessários para a produção, garantindo altos índices de eficiência.

A logística da Brandili também ganhou vantagens tecnológicas importantes. Por meio de uma parceria com a consultoria Imam e a empresa de tecnologia espanhola Ulma Handling Systems, a fabricante catarinense automatizou a operação de seu centro de dis-

tribuição em 2014. A expedição passou a ser feita por esteiras mecanizadas e sistemas de separação de pedidos, integrados ao *warehouse management system* (WMS), tecnologia de mecanização de armazéns que usa recursos como Wi-Fi e códigos de barras, prescindindo da intervenção humana na maioria das etapas. “Toda a movimentação do estoque é com robôs”, diz Hornburg.

Líder na fabricação de cosméticos no País, a Natura é outro caso de referência de SCM. Seu estoque, instalado em Cajamar (SP), só tem insumos. Os pedidos das consultoras chegam por telefone ou internet e são identificados por robôs. Máquinas selecionam os insumos e cuidam da produção e distribuição interna, e despacham-se 98% dos pedidos em até 24 horas. Então, os fornecedores repõem o estoque. ❁

# MERGULHE NO TEMA



## LIVROS

**Charan, Ram; Bossidy, Larry. Execução: A Disciplina para Atingir Resultados. Elsevier, 2004.** Como disse Michael Dell, fundador e chairman da Dell Computer, “se você é um CEO e não quer perder o emprego, precisa ler este livro”. A obra acaba com a possibilidade de culpar o ambiente pelo fracasso da estratégia e põe a gestão de pessoas no mapa da estratégia.

**Charan, Ram. Ataque: Transforme Incertezas em Oportunidades. HSM, 2015.** Aqui o especialista aborda justamente a execução no ambiente impactado pelos avanços tecnológicos e seus ciclos cada vez mais curtos, em que impera a instabilidade. Ele faz uma valiosa ligação entre a realidade externa e os recursos internos da empresa.

**Chopra, Sunil; Meindl, Peter. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Pearson, 2011.** Baseado em um curso de gestão de supply chain da Kellogg School of Management, propõe estratégias e soluções para lidar com os fornecedores e oferece muitos casos reais.

**Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder. INDG, 2013.** Assim como Charan é referência mundial em estratégia da execução, o professor Falconi é referência no Brasil. Nessa obra, ele conta como alcançar resultados com base no método e ilustra suas orientações com experiências em empresas como a Ambev.

**Collins, Jim. Good to Great: Empresas Feitas para Vencer. HSM, 2013.** Colocar os talentos em primeiro lugar e

usar as tecnologias como aceleradoras são dois dos sete princípios fundamentais para o sucesso compartilhados neste livro. Como pesquisador realmente sério da gestão, Collins pesquisou mais de 1.400 empresas para chegar a 11 que servissem de parâmetro.



## VÍDEOS

**Ram Charan on Innovation, Execution and Leadership. http://bit.ly/2eBx16h.** Com início aos 8 minutos de vídeo, como parte de uma conferência de negócios entre dinamarqueses e indianos, Ram Charan dá uma palestra sobre estratégia, execução e inovação.

**Vicente Falconi na HSM Expo 2013. http://bit.ly/29kVWRXS.** O professor e especialista em estratégia responde a diversas perguntas e dúvidas de executivos. Ele aborda como determinar lacunas na hora de estabelecer os objetivos da estratégia, ressalta a importância do PDCA (planejar; fazer; checar e ajustar; na sigla em inglês) e, entre outras coisas, afirma que o plano de ação é a aquisição de um conhecimento novo pela equipe.



## ESTUDOS E REVISTAS

**19ª Pesquisa Global com CEOs (2016) – PwC. http://pwc.to/2ehn0ah.** Mostra as preocupações de CEOs do mundo inteiro com as pressões dos diversos stakeholders, além de compartilhar as soluções que eles pretendem encaminhar para isso.

**Tendências de Capital Humano 2016 – Deloitte. http://bit.ly/2bgQP8z.** Detalha a ascensão das equipes flexíveis e multifuncionais, entre outras tendências na área de talentos.

**Fazer o que Precisa ser Feito. HSM Experience, 2015. http://bit.ly/2dLsaii.** Ram Charan analisou a razão pela qual grande parte dos CEOs mais poderosos dos Estados Unidos estava sendo afastada do cargo. E a resposta foi: “O fracasso dos líderes raramente se deve a sua falta de visão ou inteligência. O problema é que falham na execução”. A reportagem compartilha as receitas de Charan e outros estudiosos para a boa execução.

**A chave (ainda) é a execução. revista hsm.com.br. http://bit.ly/2dLpUmG.** Veja a proposta passo a passo da consultoria de recursos humanos para a execução eficaz da estratégia. Exemplos históricos de empresas como a rede espanhola de lojas de moda Zara ajudam a incorporar os conceitos.




## Você aplica o que aprendeu neste Dossiê quando...

... decide focar, entre todos os stakeholders que pressionam sua empresa, os colaboradores e criar uma nova arquitetura para eles – por exemplo, em torno de equipes multifuncionais e flexíveis.

... utiliza as tecnologias – em especial as sociais – para habilitar a execução da estratégia, passa a praticar a inovação de maneira recorrente e não apenas com foco no curto prazo, e busca a parceria da cadeia de fornecedores para conseguir fazer suas entregas.

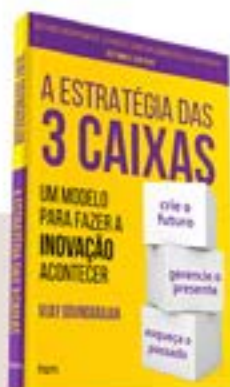




**Assine  
o HSM Book Club  
e receba em casa um  
livro inédito por mês.**

**Melhor: uma revolução  
por mês.**

Imagine experts em gestão inovadora olhando o mundo com dois olhos. Um olho para as novas ideias que surgem de onde menos se espera. Outro, para sua carreira e seu negócio, e como as grandes mudanças que estão em curso irão afetá-los. O HSM Book Club funciona como uma verdadeira curadoria para sua carreira e um guia das revoluções nos negócios. Você se associa e recebe em casa, todos os meses, inovações radicais, revoluções, disrupturas, sacudidas, trombadas, surpresas e, sobretudo, muita inspiração para crescer e ir além dos limites.



Faça sua inscrição hoje:  
Ligue agora 11 3039 5666  
[www.lojasegmento.com.br](http://www.lojasegmento.com.br)



**Associado HSM Book Club recebe em casa todos os meses, um livro inédito de um grande autor mundial.** Em outubro foi a vez de **A Estratégia das 3 Caixas** ( Crie o Futuro, gerencie o presente, esqueça o passado ). **Vijay Govindarajan**, o autor, é um dos maiores especialistas mundiais em estratégia e inovação. E ensina em um mês o que aprendeu em 35 anos em mais de 100 das corporações listadas na Fortune 500: um modelo para nosso associado aplicar em suas empresas e fazer a inovação acontecer.

# A MAIOR AMERICANA DO BRASIL

Saiba como a Cargill, gigante do agronegócio, triplicou seu faturamento no País em dez anos, com foco em inovação e outras medidas | por **COSTÁBILE NICOLETTA**



O presidente da filial brasileira do grupo Cargill, Luiz Pretti, não esconde o orgulho quando conta a um interlocutor que a subsidiária sob seu comando é a maior companhia norte-americana em operação no Brasil, além do principal investimento da matriz fora dos Estados Unidos. E, em geral, o interlocutor fica realmente surpreso.

Em 2015, as vendas da Cargill em território nacional superaram os R\$ 32 bilhões e o lucro foi de R\$ 415,7 milhões. E mais: de 2006 para cá, a receita quase triplicou. A empresa é diversificada e tem como principal atividade o processamento de grãos, sobretudo soja – é famosa sua marca de óleo Liza. Dadas as margens baixas, a que deve seu êxito?

Pretti e seus executivos o atribuem à inovação e aos fortes relacionamentos com os talentos internos. Estes, por sua vez, são nutridos por posicionamentos que agradam especialmente aos stakeholders – a transparência em relação a resultados e a responsabilidade socioambiental.

Olhando de fora, o economista e consultor Miguel Ângelo Arab acrescenta um quarto fator ao conjunto. Ele crê que a capacidade de controlar a operação e fazer ajustes finos constantes pesam a favor da Cargill Brasil.

William MacMillan, um dos principais acionistas do conglomerado e artífice da instalação da empresa no Brasil, em 1965, dizia que o clima e o sol abundante podiam fazer

## Vale a leitura porque...

... dona de marcas fortes do setor de alimentos, como o óleo Liza, o azeite Gallo, o achocolatado Ovomaltine e o atomatado Pomarola, a multinacional norte-americana Cargill teve crescimento impressionante no Brasil nos últimos dez anos.

... isso não se deveu só às vantagens competitivas naturais que o País oferece a uma empresa que quer ser a líder global em alimentos; é atribuído principalmente ao tripé inovação, relacionamentos (com os colaboradores) e eficiência operacional, como mostra este estudo de caso.



DIVULGAÇÃO

do País um dos mais importantes competidores mundiais no agronegócio, e, de fato, no ano passado, o Brasil produziu 200 milhões de toneladas de grãos. Mas MacMillan veio celebrar o cinquentenário da companhia no País e pôde perceber que o êxito se deve também aos fatores detalhados a seguir.

## INOVAÇÃO

Há 30 anos, os laboratórios locais da Cargill já desenvolviam um óleo de cozinha que não exala cheiro nem produz fumaça quando usado em frituras. O ímpeto inovador continuou. Mais recentemente, foi a vez dos ingredientes dos iogurtes do tipo grego, por exemplo.

Em 2011, os sete laboratórios de P&D da Cargill foram reunidos no Centro de Inova-

ção para a América Latina, em Campinas (SP). Trata-se de um polo de pesquisa e desenvolvimento que, nas palavras de Pretti, “fomenta grandes ideias” e “integra o trabalho entre as unidades de negócios de ingredientes alimentícios da América Latina”.

O Centro de Inovação passou a ser o local certo para desenvolver protótipos, criar ingredientes e testá-los – seus laboratórios podem realizar cerca de 15 estudos por mês. É muito frequentado pelos clientes da empresa, que o visitam para conhecer produtos e soluções para as indústrias de alimentos e bebidas.

Longe de se fechar, o Centro de Inovação faz parcerias com universidades, organizações não governamentais

Vista da fábrica de Castro (PR), dedicada a processar e produzir ingredientes à base de milho

(ONGs), institutos de pesquisa e estudantes da América Latina. Em 2015, 244 projetos foram desenvolvidos ali.

## RELACIONAMENTOS

Para cumprir o objetivo de ser líder global em alimentos, a Cargill investe em seus colaboradores, dando-lhes muito treinamento no Brasil.

Fernanda Veleda ingressou na empresa em 2011, como trainee, e hoje exerce o cargo de supervisora de marketing. No último ano, participou do primeiro módulo da Academia de Liderança de Alto Desempenho da Cargill, que visa preparar os colaboradores que assumiram recentemente cargos de gestão, capacitando-os no papel de líderes para que desenvolvam seus times, com



competências técnicas e comportamentais, e oferecendo base teórica para uso prático.

“Já pude comprovar que os treinamentos fazem com que os momentos de dificuldade sejam minimizados e contornados.” Ela continua: “Com um bom embasamento técnico, consigo, por exemplo, defender melhor uma ideia, o que é muito valorizado aqui”.

Willian Ramos, analista de marketing, que, como Veleda,

começou como trainee, em 2013, conta que os treinamentos da Cargill são grandes propulsores de carreiras também porque, além de teoria, costumam incluir mentoria e liderança de um projeto relevante para o negócio. “Isso proporciona desenvolvimento e exposição para o profissional e nos deixa mais confiantes, dispostos a arriscar”, diz.

Com investimento anual de R\$ 7,5 milhões em capacita-

ção e desenvolvimento (dado de 2015), a empresa tem várias ações no front:

- Programa de Incentivo à Educação – Fornece aos que apresentam bom desempenho um percentual de subsídio nos estudos. Inclui auxílio para o pagamento de cursos técnicos, graduação, pós-graduação, MBA e cursos de idiomas.
- E-learning – Os colaboradores recebem cursos compor-

## FATOS E NÚMEROS DA CARGILL BRASIL

Em R\$ mil

ANO	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	LUCRO/PREJUÍZO
2006	12.057.438	-219.802
2007	12.678.679	-141.027
2008	16.017.519	-383.219
2009	13.485.454	325.243
2010	14.405.902	92.277
2011	18.872.593	223.342
2012	23.766.071	407.285
2013	24.817.144	382.447
2014	26.150.664	481.182
2015	32.087.455	415.716

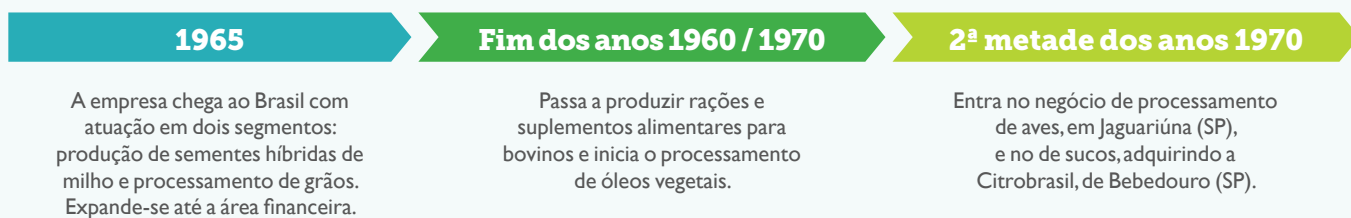


Volume total de grãos originados, processados e comercializados em 2015: 28 milhões de toneladas (72% exportadas).

Investimentos em 2016: R\$ 600 milhões, dois terços em grãos e logística e um terço em produtos de consumo.

Principais marcas: óleos Liza, Veleiro, Purilev, Mazola, Gallo, Olívia e Maria, atomatados Pomarola, Pomodoro, Tarantella e Elefante, achocolatado Ovomaltine.

## CRONOLOGIA DA DIVERSIFICAÇÃO



tamentais (como de gestão do tempo e gestão de conflitos), técnicos (elaboração de projetos, planejamento de relacionamento com clientes etc.), marketing etc.

- Bolsas e ajudas de custo – Em 2014, 185 funcionários receberam bolsa para cursos técnicos, graduação, pós e MBA e 89 para curso corporativo de idiomas online.
- Academia de Liderança – Programa voltado para a for-

mação gerencial, que inclui cursos na matriz em Minneapolis (EUA). Uma vez ao ano, os líderes se reúnem para analisar o desempenho dos talentos e dar um direcionamento em suas carreiras no ano seguinte. Eles discutem também sucessões.

## TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE

O que motiva os colaboradores e toda a cadeia de valor

é a transparência da empresa, que revela todos os seus dados sem ter obrigação de fazê-lo [veja quadro na página ao lado], e, talvez ainda mais fortemente, sua responsabilidade e suas ações ecossociais.

É rara a transparência em relação aos números, como a que permitiu divulgá-los neste estudo de caso, tanto em empresas de capital fechado como em filiais de multinacionais, e a Cargill

## PRINCIPAIS UNIDADES



### REGIÃO SUDESTE

- Uberlândia (MG): processamento de soja, acidulantes e milho; centro de serviços compartilhados do grupo (operações financeiras, contábeis, de RH, compras etc.).
- Patrocínio Paulista (MG): usina de açúcar, etanol e energia.
- Porto Ferreira (SP): fabricação de chocolates e coberturas (para cobrir picolés etc.) para o mercado industrial e de food service (para bares e restaurantes).
- Mairinque (SP): produção e comercialização de gorduras vegetais, maionese, óleos, óleos compostos e especialidades industriais.
- São José do Rio Pardo (SP): produção de preparado de frutas para iogurtes, sorvetes e panificação; caldas para sorvetes para redes de fast food; molho para saladas.
- Guarujá (SP): terminais de exportação de grãos e açúcar.
- Campinas (SP): centro de inovação.
- São Paulo (SP): escritório central.

### REGIÃO NORTE

- Porto Velho (RO): porto para transbordo de grãos.
- Santarém (PA): exportação de grãos.

### REGIÃO SUL

- Castro (PR): processamento e produção de ingredientes à base de milho.
- Ponta Grossa (PR): moagem e degomagem de soja; produção de óleo bruto e farelo para nutrição animal.
- Paranaguá (PR): porto para escoar grãos.

### REGIÃO NORDESTE

- Barreiras (BA): esmagamento de soja, refino e fornecimento para biodiesel.
- Ilhéus (BA): processamento de derivados de cacau para indústria alimentícia.

### REGIÃO CENTRO-OESTE

- Primavera do Leste (MT): processamento de soja; produção de farelo e de óleo bruto e refinado; envase, comercialização e distribuição de óleo.
- Três Lagoas (MS): processamento de soja; produção de óleo vegetal degomado e biodiesel; fabricação de farelo de soja.
- Goiânia (GO): produção de atomatados.
- Itumbiara (GO): gordura vegetal.
- Rio Verde (GO): moagem de soja, farelo; produção de óleo bruto; refino, envase, comercialização e distribuição de óleo.
- Cachoeira Dourada (GO): usina de açúcar.
- Quirinópolis (GO): usina de açúcar, etanol e bioenergia.

### Anos 1980

Faz diversificação acentuada, ingressando nos segmentos de carne bovina, café e outras commodities, como o processamento de cacau.

### Anos 1990

Processa milho por via úmida, para produção de amidos e glucoses; fabrica desde gorduras vegetais hydrogenadas até fertilizantes. Passa a comercializar açúcar e a moer trigo.

### Anos 2000

Estreia na produção de ácido cítrico, compra a Seara (vende em 2009), faz óleos industriais e lubrificantes e comercializa algodão e álcool.

## AVALIAÇÃO DO MERCADO E DA ACADEMIA

### A empresa cresceu o dobro da média do PIB

A pedido de **HSM Management**, a subsidiária brasileira da Cargill foi analisada pelo economista e consultor Miguel Ângelo Arab e por Angela Fleury, diretora da escola de negócios da HSM Educação Executiva e pesquisadora da área de gestão.

Arab focou a evolução dos resultados financeiros da Cargill Brasil nos dez últimos exercícios – 2006 a 2015. Em relação ao faturamento, que passou de R\$ 12 bilhões para R\$ 32 bilhões, o crescimento em termos nominais foi de 11,5% em média ao ano. “Trata-se de um desempenho realmente relevante”, afirma o economista. Ele explica: “No mesmo período, a média da inflação ficou em 6,2%. Ou seja, o crescimento da receita operacional líquida da Cargill aqui, em termos reais (descontada a inflação), foi de 5% ao ano, em média”. O número fica mais expressivo quando comparado com o comportamento do Produto Interno Bruto (PIB), que se expandiu, em média, 2,6% no mesmo período.

Também causa impacto a saída rápida do prejuízo de quase R\$ 220 milhões em 2006. A empresa ficou no vermelho em R\$ 141 milhões em 2007, permaneceu com resultado negativo, de R\$ 383 milhões, em 2008 e, no ano seguinte, voltou ao lucro e ficou no azul dali em diante. “É muito relevante a situação da Cargill de passar de três anos de prejuízo para uma série de lucros a partir de 2009, bastante razoáveis diante das receitas. Quer dizer que a empresa fez uma reestruturação de processos que deu resultado”, afirma Arab.

Apesar de a companhia atuar em vários segmentos, um de seus principais negócios é o de commodities agrícolas, que, embora propicie boas oportunidades de rentabilidade, não se caracteriza por margens de lucro elevadas, como se verifica em segmentos de produtos industriais, por exemplo. Uma organização com esse perfil precisa, portanto, conseguir ganhar em termos de escala de produção e eficiência de processos, e a Cargill consegue.

Arab acrescenta que a subsidiária brasileira também possui uma boa posição em relação à margem Ebitda: “Em 2015, essa margem foi de 4,8%, com viés crescente de recuperação, o que é muito razoável para o setor em que a empresa atua”. O percentual Ebitda é um indicador utilizado para avaliar

o lucro obtido sobre a receita referente apenas ao negócio, descontando qualquer ganho financeiro.

O economista considera especialmente positivo o fato de a Cargill Brasil divulgar seus dados financeiros publicamente, mesmo não sendo uma companhia de capital aberto. Grandes competidores mundiais deveriam sempre atuar com as chamadas melhores práticas de governança, que passam por transparência nas informações para o mercado e para a sociedade em geral, mas isso nem sempre acontece, em especial quando suas ações não são negociadas no mercado. “Mesmo sem ter capital aberto, uma companhia como a Cargill tem uma gama de setores que gravitam em torno dela e, por conseguinte, diversos stakeholders que a acompanham”, explica Arab.

A especialista em gestão Angela Fleury enfatiza dois elementos principais na gestão bem-sucedida da Cargill Brasil: o intenso treinamento a que os colaboradores são submetidos e a motivação deles pelo fato de a empresa ser transparente e abraçar a responsabilidade socioambiental.

Sobre o primeiro aspecto, a variedade de programas educacionais que a companhia oferece a seus 10 mil funcionários é relevante. “Os colaboradores de hoje, especialmente os mais jovens, são focados em progredir na carreira e, se essa oportunidade não lhes é dada aberta e frequentemente, é muito difícil engajá-los para que contribuam para a inovação ou para aumentar a eficiência”, diz Fleury.

E, se a transparência causa a admiração dos stakeholders em geral – “uma diferenciação bem-vinda no panorama das multinacionais que atuam no Brasil” –, as ações ecossociais falam alto ao coração, especialmente dos funcionários. “Ninguém mais se orgulha de trabalhar para uma organização que só visa o lucro. Como os colaboradores podem ser voluntários nas iniciativas da Fundação Cargill nas 19 comunidades onde ela opera, isso lhes materializa rapidamente a preocupação socioambiental da companhia.” Para Fleury, a Política para as Florestas, lançada pela companhia – segundo a qual o desmatamento em toda a cadeia de produção agrícola deve cair pela metade até 2020 e acabar até 2030 –, também deve atuar como motivador especial para os funcionários brasileiros.





GUSTAVO MORITA

se encaixa nos dois grupos. Embora se espere uma governança transparente das organizações globais de primeira linha, o costume é que sejam abertas apenas nos resultados mundiais.

Na Cargill, a transparência é tratada como uma via de mão dupla – se ela é transparente, pode exigir o mesmo de seus stakeholders. Os colaboradores têm de seguir um código de conduta – se perderem dinheiro seguindo-o, serão perdoados e retreinados; se ganharem dinheiro desrespeitando-o, correrão um grande risco de serem dispensados.

No caso dos fornecedores, a Cargill começa por ser bastante seletiva. E não apenas exige que se comprometam com o “Código de Conduta de Fornecedores”, como busca inspirar neles práticas éticas e realiza um monitoramento constante, sempre reavaliando os principais.

Dinis Mota, diretor-geral da Plastipak do Brasil, uma das fornecedoras da Cargill, considera bem completo o sistema

de seleção e monitoramento dos parceiros de sua cliente e diz que traz “transparência e foco ao relacionamento”. Paulo Derevtsoff Júnior, gerente nacional de vendas de equipamentos de proteção individual da 3M do Brasil, outra fornecedora, acha que o código torna o relacionamento comercial também mais produtivo, porque um sabe ao certo o que esperar do outro.

Para suas ações ecossociais, a Cargill Brasil conta com um comitê de sustentabilidade, que responde pela evolução dos compromissos da empresa na área. O comitê apontou nove temas materiais para o desenvolvimento sustentável da organização – uso do solo, boas práticas agrícolas, água, saúde e segurança, conformidade em saúde e segurança, energia, comunidades, mudanças climáticas e fornecedores – e cada um deles ganhou planos de ação para melhorar a atuação e o desempenho da companhia.

Para preservar a água, por exemplo, a Cargill investiu,

Luiz Pretti, CEO da Cargill Brasil, está há 11 anos na empresa; foi o primeiro diretor-financeiro não norte-americano da subsidiária. Ele é seu presidente há quatro anos e meio

em 2010, na promoção do descarte ambientalmente correto do óleo de cozinha usado, articulando parcerias com redes de supermercados, empresas e ONGs para a implantação de pontos de coleta de óleo residual em diversos estados brasileiros – 1 litro de óleo pode contaminar até 25 mil litros de água. Só em 2015, foram coletados 430 mil litros de óleo e gordura vegetal usados, o que representa um crescimento de 64% em relação ao volume coletado no ano anterior.

## OPERAÇÃO

A Cargill é, acima de tudo, boa de operação, segundo Arab. “Na escala em que a empresa atua, pequenos ajustes são extremamente importantes para a eficiência final. Como as margens de lucro não são altas, ela precisa ter controles muito bem aplicados; qualquer deslize pode significar perda de rentabilidade”, diz o economista.

Sem isso, as vantagens naturais que o País oferece a quem atua no setor de commodities agrícolas não levariam ao sucesso, porque são contrabalançadas pelo chamado custo Brasil, principalmente na área de logística, que tem grande impacto no preço do transporte de grãos.

Uma explicação para essa operação afiada é a autonomia da equipe de gestão local, que facilita a adaptação aos acontecimentos externos. O tempo de Brasil – 51 anos – também ajuda a se adaptar melhor aos vaivéns político-econômicos. ●

Você pode voar assim

7&8A

Ou voar de GOL

7A 8A



#GOLMAISCONFORTO

O melhor espaço entre  
assentos das companhias  
aéreas brasileiras.

A GOL possui a maior oferta de assentos na categoria A do mercado,  
segundo critérios da ANAC.

**GOL**  
Linhas aéreas inteligentes

*Mais eficiência  
para seus negócios.  
Mais saúde para  
seus pacientes.*



**pwc**



A PwC é especialista em soluções para o mercado de saúde. Com base em ferramentas de gestão avançadas e um inovador sistema de classificação de pacientes, a nossa equipe identifica as melhores oportunidades, trazendo mais eficiência e otimização de recursos para seu negócio.

**Acesse o nosso site e descubra mais.**



Baixe gratuitamente  
o aplicativo PwC BR  
na App Store.



PwC Brasil



@PwCBrasil



@pwcbrasil



PwC Brasil



youtube.com/PwCBrasil





# Mudança corporativa com jogos

# E BATALHAS

Conheça técnicas inovadoras (e divertidas) que podem aumentar a eficácia de uma transformação organizacional | por SANDRA REGINA DA SILVA



**E**m 2014, a Latam Airlines Brasil resolveu reestruturar sua vice-presidência de operações e manutenção. O objetivo era transformar os gerentes médios, especialmente quanto a sua visão sobre clientes internos e externos. Afinal, as decisões deles no dia a dia tinham impacto em todos os elos da cadeia até chegar ao passageiro, o que não necessariamente era percebido. “Eles precisavam desenvolver essa percepção para mudar”, explica Claudia Sender, CEO da empresa.

Como ajudá-los a desenvolver a percepção? Em um projeto chamado Toga (acrônimo de *take off, go around*, que significa “aplicar a potência máxima” na aviação), a Latam promoveu batalhas em que os gerentes médios “lutavam” para atacar determinados problemas e, na disputa (que acabava com a vitória de um deles), tinham insights e desenvolviam habilidades.

A competição foi concebida pela consultoria Ekantika para tirar as pessoas da zona de conforto e mudar sua cultura, que é, em sua visão, o passo

anterior obrigatório em qualquer mudança de um negócio. Esse tipo de abordagem lúdica à mudança é novo no território das consultorias e só faz crescer em treinamentos corporativos como os realizados pelo Grupo Azevedo Ramirez (GAR), que incluem os mais diversos jogos e dinâmicas.

O número de empresas que adotam esses projetos de competição e a gamificação também aumenta. Além da Latam, a Ekantika finalizou em julho último um projeto de batalhas com uma das maiores varejistas do Brasil. E o GAR vem trabalhando com cerca de 150 empresas por ano, envolvendo 15 mil colaboradores. Isso parece revelar duas tendências:

- Mudanças são cada vez mais frequentes nas empresas.
- Os gestores estão conscientes de que, para mudarem de verdade, as pessoas precisam ser tiradas da zona de conforto com recursos estranhos ao ambiente corporativo.

## AS BATALHAS

O método das batalhas é bem ilustrado pelo projeto da Latam: primeiro, um *business case* identificou problemas a resolver na área de operações e manutenção; depois, um *culture case* mapeou a mudança cultural necessária para resolvê-los; por fim, desenharam-se e implantaram-se “batalhas” para promover a mudança cultural – foram estruturadas dez batalhas e, a cada uma que era vencida, mais perto a área

## As 10 batalhas da Latam

A transformação organizacional da área de operações e manutenção da companhia aérea teve 11 temas, abordados em 10 batalhas:

- ✓ Visão de dono
- ✓ Comunicação
- ✓ Meritocracia
- ✓ Segurança
- ✓ Clientes externos
- ✓ Diretoria de segurança operacional
- ✓ Empowerment
- ✓ Rentabilidade sustentável
- ✓ Qualidade
- ✓ Performance
- ✓ Sistema de gestão de ideias

As batalhas de clientes externos, de empowerment e de performance foram consideradas as mais cruciais para atingir os objetivos da empresa de desenvolver a capacidade de gestão da liderança, mudar o comportamento e as atitudes das pessoas, reforçar a cultura Latam e alinhar todos com as metas.

“Na batalha de clientes externos, por exemplo, uma das experiências marcantes foi a visita dos líderes ao setor ‘Fale com a Gente’, aonde chegam todos os elogios e críticas”, relembra Nelson Shinzato, VP de operações e manutenção.

Já para o diretor de RH, Ricardo Bull Silvarinho, a batalha de empowerment fez os líderes amadurecerem, permitindo-lhes evitar que pequenos problemas tomassem proporções desnecessárias.

### Vale a leitura porque...

...mudanças são incorporadas no dia a dia da organização – seja para colocar o cliente no centro das decisões, para se comunicar melhor, para demonstrar bons comportamentos à equipe.

...implementar mudanças não é fácil; a maioria das pessoas costuma oferecer resistência, às vezes sem perceber; atividades lúdicas podem alavancar nisso.

## “É transformando a média gerência que se consegue transformar uma empresa”, diz a CEO da Latam Brasil, Claudia Sender

### Qual o principal ganho trazido pela aplicação do método Toga na vice-presidência de operações e manutenção?

Sempre tivemos um nível de excelência técnica muito alto. Nosso maior ganho foi a transformação dos gestores, que antes eram técnicos demais e desenvolveram uma visão de gestores e de donos da companhia. Essa nova visão se traduz na colocação da segurança em primeiro lugar, no cuidado com o cliente e com o colaborador e na eficiência da companhia.

A mudança que fez cada um sair de sua caixinha e se responsabilizar pelo todo sem dúvida foi um dos maiores legados; no longo prazo, isso vai nos ajudar a alçar voos muito mais altos.

Eu acompanhei o projeto pessoalmente e foi maravilhoso ver a transformação da equipe: eles ampliaram a visão de mundo e começaram a entender a importância de cada parte na gestão do dia a dia.

### As expectativas financeiras foram atendidas?

O projeto Toga veio colocar os clientes no centro das decisões – sejam os clientes internos, sejam os externos. E, quando os clientes são focados, não tem como não gerar

mais resultado financeiro; era isso que esperávamos e foi isso que aconteceu. Desde o princípio, conseguimos ver economias de custo. Ainda houve melhora nos indicadores gerais de desempenho e muitas oportunidades de ganho nasceram em função do projeto também.

### Como foi seu desafio de manter a implementação do Toga em meio à integração com a LAN?

Já estávamos mais adiantados na associação com a LAN – a fusão começou em 2010 e foi oficializada em 2012 – e o ambiente estava melhor. No período do Toga, de 2014 a 2016, o mercado vivia um momento bem mais delicado, com alta de custos desde o segundo semestre de 2014, seja por conta do preço do petróleo, seja pelo dólar ou pela inflação. Tivemos de rever o orçamento e todos os projetos – eu pressionei para isso, inclusive.

Olhamos para tudo e percebemos que o Toga especificamente nos ajudaria a garantir a sustentabilidade da companhia e a criar muito valor, para alçarmos voos mais altos no futuro. Então, resolvemos cortar custos em outro lugar para manter o projeto. Ele veio desenvolver os líderes do futuro.



Para Viviane Salyna, sócia-fundadora da consultoria Ekantika, o que permite quebrar paradigmas é o nível de engajamento nas batalhas

ficava de ganhar a guerra [veja quadro na página anterior].

Para cada batalha, havia líderes representantes das oito diretorias ligadas à vice-presidência de operações, escolhidos entre os gerentes médios (e entre alguns coordenadores de alta performance também). Com o apoio de colaboradores, não necessariamente subordinados, e diretores, eles tinham de cumprir as tarefas estabelecidas usando seu poder de influência, pois precisavam convencer as pessoas a agir sem recorrer à hierarquia.

Um exemplo de batalha? “Uma delas levou ao desenvolvimento de um processo para

priorizar aeronaves A320 com *sharklet* nos voos mais longos, e isso potencializou a economia de combustível”, conta Nelson Shinzato, vice-presidente da área. O *sharklet* é um equipamento localizado nas asas do avião que promove a redução do consumo de combustível.

Os gerentes médios não eram jogados aos tubarões, contudo. No início de cada batalha, a Ekantika fazia um treinamento em práticas e ferramentas que os ajudavam a cumprir as tarefas, como *green belt* (do método 6-sigma), design thinking, canvas do modelo de negócio e matriz 9-box, entre outras – e ainda prestava consultoria.



Longevidade é importante para nós: nossa companhia é a mais longeva do Brasil na aviação civil, o que não é simples. Nosso setor tem margens muito apertadas; quando olhamos para trás, vemos – com tristeza – várias empresas de aviação civil que ficaram pelo caminho.

**A sra. acredita que o método das batalhas pode ser aplicado a outras áreas e ramos de negócios?**

Eu não tenho dúvida de que o método pode gerar transformação em qualquer tipo de negócio. Para sabermos onde fazer a transformação e planejá-la, nós definimos as prioridades de transformação de nossa companhia em cima do diagnóstico de quais eram nossos gaps – o interessante é que o diagnóstico foi feito pela área [de operações e manutenção] em conjunto com outras áreas que atuam em seu entorno.

**Em sua visão de CEO, qual foi o aprendizado mais importante do projeto Toga?**

O mais importante foi entender o impacto de trabalhar com a média gerência. Envolvemos também colaboradores mais de linha, mas o foco principal foi a transformação dos gerentes médios, para



GUSTAVO MORTA

que se tornassem gestores comunicadores que cuidam, desenvolvem, definem o foco da equipe.

Quando transformamos só a camada de cima ou só a de baixo, isso não tem sustentação. No entanto, estou convencida de que, ao transformarmos a camada de gestão média, o impacto é mais longo e duradouro. Acredito que é aí que se consegue mudar uma empresa.

A Ekantika tratou de garantir o engajamento desses líderes, incluindo técnicas de gamificação, benchmarking e outras dinâmicas conforme o projeto avançava. “O engajamento é o que permite quebrar paradigmas”, diz Viviane Salyna, sócia-fundadora da consultoria. No decorrer de dois anos, 50 gerentes da Latam passaram pelo processo, e, conforme a CEO Sender, 14 mil colaboradores foram impactados

**50 GERENTES QUE  
BATALHARAM NA LATAM  
IMPACTARAM 14 MIL  
COLABORADORES**

por meio deles – mais da metade dos 25 mil funcionários da companhia no Brasil.

Os resultados não são públicos, mas a empresa afirma que houve redução de custos de alguns milhões de reais por ano, entre horas extras, viagens, material consumível e outros itens. Também foi registrado aumento de receita na prestação de serviços para terceiros, por conta da maior capacidade dos gestores de avaliar o mercado e do fato de eles buscarem proativamente mais clientes.

Para Ricardo Bull Silvarinho, diretor de recursos humanos da Latam, um dos principais resultados foi qualitativo:

fazer com que cada gestor saísse de seu silo para ter uma visão sistêmica da organização, de maneira ampla e abrangente.

Além disso, o projeto evidenciou os talentos que existiam ali, a ponto de a empresa ter definido o plano de sucessão do VP de operações com base nele.

Na varejista, o projeto foi adotado na operação de lojas, por três meses, com o objetivo de converter seis gerentes regionais em agentes de mudança, capazes de transformar os vendedores e os processos de 60 lojas. Foi desenhada uma única batalha, focada no aumento de resultados por loja, e as tarefas tiveram a ver com a produtivi-



Engajamento também é o que os jogos geram, segundo Daniel Ramirez, fundador e líder do GAR – nesta foto, com participantes de um treinamento; abaixo, cenas de alguns dos treinamentos lúdicos do GAR



dade do vendedor, a conversão de vendas, o portfólio de produtos e o aproveitamento por metro quadrado de loja.

“Esse desafio foi especial, porque lidamos com profissionais da área comercial, que não costumam ter um pensamento tão estruturado quanto o dos gestores de operações da Latam”, lembra Roberto Mosquera, diretor da Ekantika. E os resultados? Houve, entre redução de custos e aumento de receitas, um ganho de R\$ 40 milhões, e um dos gerentes regionais envolvido evoluiu tanto que foi chamado a liderar um grande projeto da empresa.

## OS JOGOS

Inspirada no Teatro do Oprimido, que quebra as barreiras entre os atores e o público, a gamificação do GAR

visa transformar os colaboradores das empresas em protagonistas das mudanças, começando por conscientizá-los do que não sabem.

“A dificuldade de promover mudanças com os treinamentos convencionais se deve ao fato de as pessoas não saberem que não sabem”, diz Daniel Ramirez, fundador e líder do GAR, formado em artes cênicas e com 30 anos de experiência em projetos de RH.

Depois da conscientização, continua ele, as pessoas precisam aprender fazendo. “Aprender apenas com a teoria é como saciar a fome só lendo o cardápio”, observa.

Feito o diagnóstico das pessoas, o GAR escolhe em seu portfólio as dinâmicas mais adequadas e as aplica a grupos de 20 a 1.600 pessoas. Se o ob-

jetivo é fazer mudanças na gestão do tempo, o jogo escolhido pode ser o da construção de uma minirroda-gigante com 3.202 peças em 90 minutos – e ela deve girar pelo menos quatro vezes com um só impulso. Para focar o cliente, é feita uma dramatização em que o pessoal abastece uma caravela prestes a cruzar o oceano em busca de novas terras no século 15. Para mudar a comunicação, há um game policial que se passa na Chicago de Al Capone, nos anos 1930.

“O jogo corporativo deve ter alto impacto para engajar as pessoas e, para conseguirmos isso, trabalhamos com o tripé design, diversão e conteúdo”, analisa Ramirez. Entre as empresas que jogam assiduamente com o GAR estão KPMG, Leroy Merlin e Volkswagen. As duas primeiras costumam buscar mudanças comportamentais e a última quer criar prontidão para quando o mercado melhorar.

## PESSOAS E CULTURA

A moda do lúdico parece ter vindo para ficar. Se toda mudança organizacional depende da mudança de suas pessoas e cultura, jogos e batalhas podem ser, de fato, um dos melhores caminhos para mudar. ◻

## Você aplica quando...

...faz um diagnóstico das mudanças necessárias e da cultura em relação a isso.

...seleciona os colaboradores que mais impactarão a área a mudar e os engaja em batalhas e jogos.



# QUER SABER QUAL É O IMPACTO QUE PODEMOS TRAZER NA SUA VIDA?

Venha saber mais sobre a principal escola de liderança do mundo na **HSM Expo 2016**.

O maior evento de gestão da América Latina.

Dias 7, 8 e 9  
de Novembro

Transamérica  
Expo Center - SP

**PARTICIPE  
DE NOSSOS  
WORKSHOPS**

e responda o **QUIZ** em nosso stand para concorrer a **PRÊMIOS**.

Para saber mais informações acesse o site do evento.

[dalecarnegie.com.br/dale-carnegie-na-hsm-expo-2016](http://dalecarnegie.com.br/dale-carnegie-na-hsm-expo-2016)



virtude



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

[DALECARNEGIE.COM.BR](http://DALECARNEGIE.COM.BR)



# Um novo método para NOVOS HERDEIROS

A Agenda do Dono empodera os jovens, que se envolvem mais com o empreendimento familiar | por SANDRA REGINA DA SILVA



**H**á algo de novo no universo das empresas familiares: o comportamento de seus herdeiros. Cada vez mais, as novas gerações dessas companhias se empenham em se qualificar para merecer a herança, como se disputassem postos com os executivos profissionais. Para isso, tratam de desenvolver habilidades técnicas e interpessoais, seja em cursos, seja trabalhando em outras organizações, seja fundando e gerenciando startups.

Essa é a constatação da pesquisa *Next Gen 2016*, da PwC, realizada em 31 países, incluindo o Brasil, onde cerca de 80% das companhias são familiares. O levantamento mostra que 92% dos brasileiros entrevistados que ainda não gerenciam

suas empresas familiares querem fazer algo especial com elas deixando sua marca. Isso supera o resultado global, em que essa expectativa é de 88%. A maior parte dos herdeiros brasileiros pretende trabalhar na organização da família mesmo.

Diante dessas novas expectativas e atitudes dos herdeiros, a PwC, que tem uma área especializada em empresas familiares, decidiu somar a suas metodologias a abordagem do instituto de governança familiar alemão Intes. Começa com a própria família construindo, de maneira participativa, o que é chamado de “Agenda do Dono”, com as regras e normas que valerão para todos. A elaboração participativa não apenas reforça o senso de dono

## Vale a leitura porque...

... os empreendimentos familiares são 80% das companhias brasileiras e seus problemas podem influir bastante no desempenho da comunidade empresarial do País.

... um desafio recorrente – a falta de inovação pelo adiamento da sucessão – pode ser resolvido por conta do novo comportamento dos jovens e de uma abordagem que lhes dá mais protagonismo.



SHUTTERSTOCK

e o empoderamento de cada membro da família; ela satisfaz particularmente os jovens, que com muita frequência se sentem alijados das decisões de negócios.

“Em nosso entendimento, a Agenda do Dono é muito importante porque acaba influenciando todas as decisões da empresa, que assim pode ser guiada pela história, pela cultura e pelos valores de toda a família”, afirma Carlos Mendonça, sócio da PwC Brasil e líder da área de consultoria a empresas familiares.

### **METODOLOGIA ALEMÃ**

A PwC adquiriu o Intes há três anos e a unidade brasileira vem aplicando seu método desde 2015, em um núme-

ro crescente de empresas. A peculiaridade da abordagem é que foi desenvolvida por um herdeiro. O fundador do Intes, Peter May, baseou-se na própria experiência de membro de uma nova geração para elaborá-la.

O que deve integrar a Agenda do Dono pode ser visualizado na figura de uma casa com vários cômodos [veja na página 80], e estes definem como se organiza a família e como se profissionaliza a empresa.

## **A AGENDA DO DONO SATISFAZ OS JOVENS, QUE APROVAM O PROCESSO PARTICIPATIVO**

Mary Nicoliello, diretora da PwC Brasil, ressalta que o protocolo da família, na base da figura, é o acordo moral que garante a validade das regras e normas combinadas pela família empresária.

### **Passo a passo**

A PwC Brasil aplica o método do Intes em conjunto com outras abordagens. Um processo de consultoria típico nessa nova combinação pode começar com a discussão e a definição – totalmente participativa – de quem são os membros da família, para quem será transferida a propriedade, quais as implicações e o papel





Acima, as duas primeiras gerações da família Gentil: da esq. p/ a dir., o fundador Antonio, Glícia (filha), Marluce (esposa), Glênia (filha) e Glauber (filho) – a segunda geração está há dois anos no comando da empresa e Antonio continua envolvido. Ao lado, Daniel, da terceira geração, que atua na PwC e se prepara para participar da empresa se, ou quando, for chamado a fazê-lo

de cada um na sociedade. “Colocamos todas as questões na mesa, para que a família faça sua reflexão”, diz Nicolielo.

Em seguida, o foco é a gestão do legado, quando são identificados os valores, a identidade e a cultura da família – nessa etapa, elos familiares tendem a ser fortalecidos.

O terceiro passo é buscar respostas sobre o modelo de negócio, sob a ótica da estratégia familiar e de seus valores – econômicos e emocionais.

“É aqui que está a base para a organização do portfólio de negócios da empresa”, explica a especialista.

Só depois disso, sobre uma base estratégica sólida, começa a ser desenhada a governança corporativa. Há oito Ps, conforme definidos pelo especialista em *family business* José Paschoal Rossetti, a serem definidos nesse ponto: propriedade, princípios, propósitos, poder, papéis, práticas, pessoas e perenidade. Perguntas próprias dessa fase são: “Vamos montar um conselho de administração?”, “Haverá um conselho de sócios? Como funcionará?”, “A empresa terá CEO? Se sim, com qual perfil?”.

Entra em cena, então, a governança familiar, sistema responsável pela interface entre a família e os negócios. As conversas passam a girar em torno de atividades que contribuam para a coesão familiar, da formação dos sucessores, de como garantir que o legado passe de geração para geração a fim de que se preserve a história.

Quase no final, são detalhados as regras, normas e acordos, e tudo é registrado formalmente. Alguns pontos fundamentais nesse aspecto são o regime de casamento de cada membro da família e as formas de preservação do patrimônio e de geração de valor. Para terminar, é elaborado o protocolo da família, do qual constarão as regras definidas em conjunto.

A PwC também ajuda a família a criar uma trilha, por faixa etária e por foco de interesse, para o desenvolvimento das novas gerações em determinadas áreas. Se com os herdeiros de até 14 anos de idade o importante é reforçar os laços e valores da família, para os de 25 anos a sugestão de cursos adicionais e de empresas onde trabalhar é o que mais conta.

## O GRUPO GENTIL

Quem já participou da elaboração de uma Agenda do Dono foi o grupo potiguar Gentil Negócios. Com faturamento anual na casa dos R\$ 200 milhões e 600 funcionários diretos, atua em seis estados nordestinos com franquias de marcas como O Boticário e Swarovski.

O grupo é comandado, há dois anos, pela segunda geração, mas todos – do fundador Antonio a seus seis netos – foram ativos na montagem da Agenda do Dono. Como aponta a pesquisa da PwC, três desses netos (os que já atingiram a faixa etária dos 20 anos) vêm se preparando com afinco para a gestão: Filipi já trabalha na empresa implantando o projeto de



## A Agenda do Dono (método Intes-PwC)

ERP, Rafael estuda administração em São Paulo e Daniel trabalha na PwC Brasil, também em São Paulo. “Resolvi atuar fora da empresa da família para me capacitar profissionalmente, e deve ser assim por mais uns cinco anos, conforme o planejamento”, conta Daniel.

O que a terceira geração pensa da Agenda do Dono e do novo método? “Percebemos que o método quer, de fato, empoderar toda a família, para nos deixar todos alinhados em torno do mesmo propósito”, responde Daniel. Ele confirma que, na elaboração da Agenda do Dono, os membros mais jovens puderam fazer contribuições relevantes no quesito de estruturação e melhores práticas. “Acredito que essa valorização da família como um todo será fundamental para a perpetuidade do negócio.”

### ANTECIPAR É PRECISO

Como Mendonça enfatiza, todas as regras do empreendimento familiar devem preferencialmente ser criadas

antes que sejam necessárias – enquanto as relações estão tranquilas e são poucos os parentes envolvidos. A antecedência aumenta bastante as chances de sucesso. “O trabalho desenvolvido nas áreas de governança e sucessão não nos garante imunidade, mas certamente estamos tomando boas vacinas contra conflitos e disputas naturais”, confirma Glauber Gentil, atual CEO da Gentil Negócios.

Infelizmente, a maioria das famílias empresárias ainda não se antecipa como os Gentil. Para Mendonça, é o que

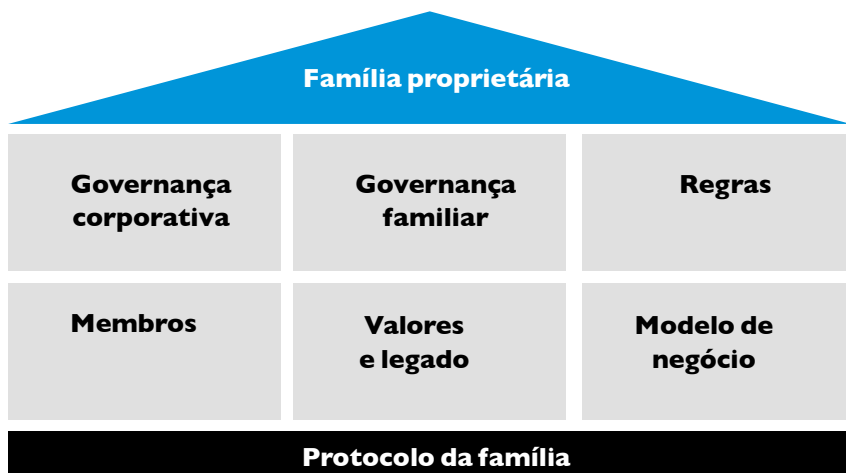
explica o fato de só 4% das companhias familiares chegarem à quarta geração. O dito popular “Pai rico, filho nobre, neto pobre” existe em quase todos os idiomas do mundo.

Daniel Gentil acrescenta que o preparo da futura geração também deve acontecer o mais cedo possível. Ele já tem um planejamento feito até 2020 e gostaria de tê-lo iniciado ainda antes, quando criança.

### SOPRO INOVADOR

A saudável postura que se vê na nova geração de herdeiros de negócios familiares revelada na pesquisa PwC ainda não mudou os principais problemas dessas companhias, dos mandatos muito longos (fruto do apego ao poder) à dificuldade na decisão entre manter a tradição dos primórdios e inovar.

Porém a dedicação da geração mais jovem à qualificação e seu novo envolvimento com as empresas podem garantir, no longo prazo, o sopro inovador que talvez falte a esse tipo de organização. ☺



Carlos Mendonça, sócio da PwC Brasil, e Mary Nicolielo, diretora, ressaltam a importância da participação da nova geração no desenvolvimento da governança



**hsm**  
**expo**  
2017!

06 | 07 | 08  
DE NOVEMBRO

São Paulo

## CONECTE-SE AO NOVO PARA LIDERAR SUA TRAJETÓRIA

Conheça os palestrantes já confirmados na **HSM EXPO 2017** e veja que o conhecimento está em ebulição.

[HSM.COM.BR](http://HSM.COM.BR)

### Cenários

*Nassim Taleb*

### Inovação e tecnologia

*JB Straubel*

*Kevin Kelly*

*Chip Conley*

### Estratégia

*Salim Ismail*

*Ram Charan*

*Stelleo Tolda*

### Alta performance

*Jack Welch*

*Amy Cuddy*

*José Galló*

### Liderança

*Adam Grant*

*Joanna Barsh*

Transmissão  
via satélite  
exclusiva

**#OFUTUROFERVE**

**hsm**  
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



**QUER MOBILIDADE  
SOB MEDIDA?**  
*Vai de Localiza.*



solution

Aluguel diário, mensal ou terceirização de frotas: a Localiza tem uma solução sob medida para a sua empresa, seja qual for o seu tamanho. **Consulte e comprove.**

**LOCALIZA EMPRESA**

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

[localiza.com/empresa](http://localiza.com/empresa) | 0800 707 1250

Baixe nosso aplicativo.

 **Localiza**  
Aluguel de Carros





AUTOR CONVIDADO:

**Edgard Corona**

é CEO e fundador do Grupo Bio Ritmo, a maior rede de academias da América Latina, fundada em 1996, que deve superar o R\$ 1 bilhão de faturamento em 2016, em crescimento puxado por sua academia low cost Smart Fit e tendo fundo de investimento como sócio.

# RECADO PARA OS LÍDERES QUE DÃO RESPOSTAS...

A capacidade de fazer perguntas, e de escutar os outros, é mais determinante para o sucesso que a habilidade de negócios

**G**erenciar pessoas e encontrar fórmulas adequadas de engajar equipes é certamente um dos principais desafios encontrados por empreendedores e lideranças em geral, principalmente em um mercado tão diversificado e dinâmico como o brasileiro. Em uma realidade em que muitos falam sobre inovação e modelos disruptivos, cuidar do ambiente interno pode ser o grande divisor de águas entre o fracasso e o sucesso. Em qual lado você estará dependerá muito mais de sua capacidade de escutar do que necessariamente de sua habilidade com os negócios.

Algo que aprendi depois de alguns tropeços – uns bastante duros, inclusive – foi que não existe empresa sem a participação ativa de todos os seus colaboradores. Pode soar clichê, mas essa é uma realidade que deveria orientar todo líder, seja ele um microempreendedor ou o gestor de uma multinacional, e não orienta. Certamente, é um dos pontos centrais do modelo de gestão de companhias bem-sucedidas e inclui adotar um modelo

horizontal de comunicação e criar mecanismos que encorajem os funcionários a compartilhar ideias e sugestões.

Minha lição eu aprendi com a filosofia de negócios metanoia, que, de modo simplificado, significa mudar o modelo de gestão para então transformar a empresa, em um processo que parte de dentro para fora. Foi com base nesse conceito que a Bio Ritmo deixou de lado uma gestão altamente verticalizada para introduzir um modelo participativo apoiado em três pilares: significado (a capacidade do colaborador de entender sua função dentro da empresa), influência (o processo pelo qual o funcionário percebe que também tem voz na organização) e poder (o ganho de autonomia das equipes diante dos desafios diários).

Embasados nesse tripé, hoje utilizamos, em todas as academias do Grupo Bio Ritmo, métricas capazes de medir o nível de engajamento das equipes e dos clientes e, a partir dos resultados coletados, gerentes de unidades elaboram planos de ação específicos em conjunto com seu pessoal. Naturalmente, algumas iniciativas acabam sendo replicadas em outras unidades, mas o princípio fundamental é que não existe receita única. Cada academia tem a própria realidade e, para lidar com seus desafios, necessita de ações únicas formuladas com o envolvimento de todos.

Eu acredito firmemente que o lucro nada mais é que a tradução literal de uma equipe engajada – e, em consequência, de clientes satisfeitos. É isso que faz a diferença em qualquer negócio. ☺

**“MINHA LIÇÃO APRENDI COM A FILOSOFIA DE NEGÓCIOS METANOIA, QUE SIGNIFICA MUDAR O MODELO DE GESTÃO PARA ENTÃO TRANSFORMAR A EMPRESA, EM UM PROCESSO QUE PARTE DE DENTRO PARA FORA**



# Juntas

ESTAMOS MAIS **COMPLETAS**

A **HSM Educação Executiva** dá as boas-vindas a **Academia da Estratégia (ACAD)**.

A partir de agora, juntas, passamos a oferecer soluções de capacitação e desenvolvimento ainda mais qualificadas para todos os níveis das organizações, constituindo assim, a mais completa plataforma de educação corporativa do país.

Continuamos firmes no propósito de apoiar a transformação do Brasil, mediante o desenvolvimento de líderes, e de auxiliar na construção de um país mais justo, próspero e ético.

**hsm**  
EDUCAÇÃO EXECUTIVA

**ACAD**  
experiência & educação

**Conheça nossas soluções.**

[hsm.com.br](http://hsm.com.br) | [academiadaestrategia.com.br](http://academiadaestrategia.com.br)

# A mulher da cultura NETFLIX

Conheça Patty McCord, a autora do “mais importante documento que já foi criado no Vale do Silício” | por **VIVIAN CHIANG**

É fácil esquecer que antes de ter se tornado a gigante do streaming de filmes que é hoje, com sucessos como *House of Cards*, *Making a Murderer* e *Orange Is the New Black*, a Netflix era uma empresa de entrega de DVDs por correio. É difícil imaginar, agora, que o maior serviço de filmes por assinatura do mundo, que deixa os executivos das redes de televisão de cabelo em pé, já foi um negócio de varejo de ruptura para a Blockbuster.

Parte de como a companhia foi transformada tão rapidamente tem a ver com sua reverenciada cultura de trabalho, registrada em um arquivo de PowerPoint de 124 slides, compartilhado mais de 13 milhões de vezes pelo Slideshare e considerado por Sheryl Sandberg, do Facebook, “o mais





## Vale a leitura porque...

importante documento que já foi criado no Vale do Silício”. A pessoa que assina “Netflix Culture: Freedom & Responsibility” (Cultura Netflix: liberdade e responsabilidade, em tradução livre) era a diretora de talentos da Netflix na época, Patty McCord.

“O cofundador da Netflix, Reed Hastings, e eu já havíamos trabalhado juntos em outro lugar e não gostávamos de como estava quando o deixamos”, disse McCord, que agora atua como consultora de empresas sobre liderança e cultura. “Era uma companhia como outra qualquer.”

Então, os dois decidiram iniciar um tipo diferente de organização. Em vez de listar seus valores principais, como todas faziam, McCord decidiu relacionar as coisas que a empresa valorizaria, o que importaria para ela e o que seria esperado das pessoas. Por exemplo, se a empresa queria contar com colaboradores corajosos, também queria que eles soubessem o que é e o que não é “coragem”.

O resultado foi o documento que evidencia a demanda por funcionários autossuficientes que se sintam responsáveis pela empresa. Nenhuma palavra sobre política de férias ou de viagens nem sobre avaliações anuais de desempenho. De acordo com McCord, é uma cultura que tem como objetivo atrair apenas “adultos completamente formados”.

“Se você examinar a mente de um inovador, verá que ele nunca diz ‘Eu sei o que de-

... o arquivo de PowerPoint “Netflix Culture: Freedom & Responsibility” já teve mais de 13 milhões de compartilhamentos, e personalidades da gestão como Sheryl Sandberg, executiva-chefe de operações do Facebook, admitem ser muito influenciadas por ele.

... sua autora, a ex-diretora de talentos da Netflix, Patty McCord, agora vem estendendo os princípios-chave ali descritos a mais empresas, como Warby Parker e Birchbox.

---

## O OBJETIVO DA EMPRESA ERA ATRAIR ADULTOS 100% FORMADOS

---

vemos fazer: olhar em volta, ver o que todos estão fazendo e, então, fazer um pouquinho melhor”, comentou McCord. “Nós simplesmente assumimos riscos nos assuntos ligados a pessoas, da mesma forma como os assumimos naqueles ligados ao negócio.”

Não houve nenhum processo formal para que a Netflix alcançasse sua “cultura sem processos formais”. Enquanto criava a cultura corporativa, McCord se certificou de não receber influência de outras organizações – e do que faziam com a cultura delas. Chegou a deixar de ler notícias sobre empresas e só participava de uma conferência de recursos humanos a cada dois ou três anos. Quando isso acontecia, ficava frustrada com as conversas e voltava ao isolamento, dentro dos muros da Netflix.

“O que eu via entre meus colegas, quando frequentava esses encontros de RH, eram pessoas reclamando por não terem um assento à mesa de comando nem o respeito de

seu CEO, falando sobre como conseguir o reconhecimento merecido. Isso tudo me irritava”, confessou McCord. “Como consigo um assento à mesa? Faça por merecer,oras. Como consigo reconhecimento? Faça algo que mereça ser reconhecido.”

“Cansei da atitude de bebê. Não, você não fica se queixando de sua camiseta, porque já está com 40 anos, tem um financiamento da casa própria, uma família, um carro. Sou eu que devo dizer qual a política orçamentária para o dinheiro a ser gasto em seu departamento? Isso é loucura”, continuou ela.

Ou seja, para descobrir o que funcionaria para a Netflix, McCord se fechou para o mundo. Ela se arriscou para testar pessoas e o modo como trabalhavam. Decidiu que, se isso mostrasse ser a coisa mais tola que já haviam feito, eles simplesmente mudariam e fariam qualquer outra coisa. Afinal, a cultura era “somente uma apresentação de

## OS 7 ITENS DO HISTÓRICO DOCUMENTO

### I. OS VALORES (NOVE):

- tomada de decisões com perspectiva estratégica;
- comunicação precisa, com respeito pelo outro;
- foco em resultados, antes de processos;
- curiosidade para aprender rapidamente sobre a estratégia, o mercado, os clientes e os fornecedores da empresa;
- capacidade de inovar, buscando soluções práticas para problemas e ajudando a manter a companhia ágil;
- coragem para dizer o que pensa, tomar decisões, assumir riscos e avaliar ações de acordo com os valores Netflix;
- paixão por excelência, que inspira os outros;
- honestidade para admitir erros e discordar dos outros;
- desprendimento, para pensar antes na companhia e depois em objetivos individuais e ajudar colegas.

**2. ALTO DESEMPENHO.** Diz respeito a efetividade, e não necessariamente a trabalho duro. As pessoas são avaliadas com base em como, quão rápido e quão frequentemente entregam o trabalho. Atuar em equipe é obrigatório.

**3. LIBERDADE E RESPONSABILIDADE.** Privilegiam-se o alto desempenho, a autodisciplina e a criatividade, e não regras e procedimentos, crendo que é assim que se evita o caos e se continua a crescer, apesar das mudanças de mercado.

**4. CONTEXTO, EM VEZ DE CONTROLE.** Os gestores devem definir o contexto para sua equipe, em vez de tentar controlá-la. O contexto tem de ligar o trabalho aos objetivos da empresa e indicar sua prioridade, o grau de precisão esperado, os stakeholders e as principais métricas.

**5. ALINHAMENTO FORTE, UNIÃO LEVE.** Refere-se à convocação de poucas reuniões, à confiança entre as equipes, à possibilidade de líderes contarem com coordenadores e à revisão ocasional de planos e táticas para aperfeiçoar o alinhamento.

**6. REMUNERAÇÃO ELEVADA.** A Netflix só quer pessoas de alto desempenho, que fazem mais e custam menos. Em vez de bônus e benefícios, estas são recompensadas com salários acima do mercado.

**7. PROMOÇÕES E DESENVOLVIMENTO.** A Netflix não tem de ser um empregador para toda a vida. Para alguém ser promovido, é necessário que cuide de uma tarefa maior e que já tenha se tornado uma superestrela na posição atual. E cada pessoa deve se desenvolver por conta própria.

Fonte: "Netflix Culture: Freedom & Responsibility".

PowerPoint", como explicou McCord, querendo dizer que poderia ser mudada a qualquer tempo.

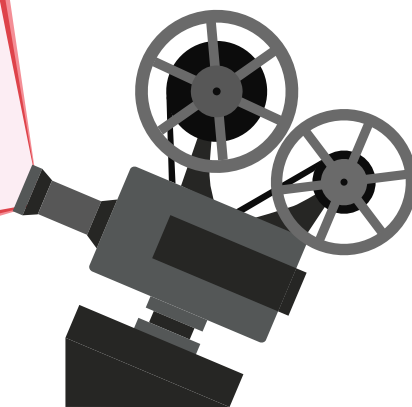
### A ESSÊNCIA DA FILOSOFIA MCCORD

Férias ilimitadas e inexistência de avaliações de desempenho são apenas dois dos pontos estranhos da filosofia de Patty McCord. Aplicando seus princípios-chave de cultura organizacional como executiva da Netflix e consultora de empresas, entre as quais Warby Parker e Birchbox, ela os divide em quatro:

#### I. Jogar fora os manuais de gestão

McCord observa que alguns executivos de startups implantam estrutura, como hierarquia complexa e sistemas de remuneração, tão logo conseguem investimento para seu negócio. Para ela, isso está errado; imitar uma empresa estabelecida pode inibir a inovação quando os colaboradores tiverem de ficar correndo atrás de aprovações dos gerentes.

A consultora recomenda que as pequenas entrantes, como uma empresa de três anos com 75 funcionários, deixem para lá os sistemas e foquem em progredir.



## 2. Pensar como um treinador esportivo

Quando todos trabalham por longas horas, as relações podem ser encaradas como se as pessoas fossem da mesma família, mas essa é uma dinâmica que ofusca a capacidade de julgamento quando é necessário dispensar alguém.

Na Netflix, McCord repetia “Somos uma equipe, não uma família” e estimulava os executivos a tratar os funcionários como jogadores de um time de atletas profissionais, no qual sempre pode haver cortes, e não como amigos.

## 3. Ligar benefícios a propósitos

Alguns benefícios populares nas empresas de tecnologia, como redes de dormir no local de trabalho e chefs de cozinha particulares, são o caminho para o ridículo, na visão de McCord. Em vez disso, ela sugere que se conectem esses extras aos valores da empresa.

Se você administra uma varejista que doa roupas para crianças, por exemplo, envie seus colaboradores para um país em desenvolvimento a fim de entregarem as peças. “Os benefícios são criados para tornar as pessoas mais felizes no trabalho, mas não se chega a lugar nenhum só dando mais coisas a elas”, afirma a especialista.

## 4. Ter funcionários inexperientes – e ser franco com eles

McCord diz que, se a novata Warby Parker tivesse empre-



DIVULGAÇÃO/YOUTUBE

gado só veteranos do varejo, estes talvez tivessem tentado impedir os fundadores de abrir um showroom quando o setor começava a tornar-se digital.

Para que sempre se corram riscos, ela recomenda incluir amadores na equipe, mas deixando claro a eles que, se suas ideias não derem certo, será feito o melhor para a empresa. Essa transparência é a chave para a construção de uma cultura baseada em confiança, de acordo com McCord.

### EQUIPE, NÃO FAMÍLIA

Em 2012, Reed Hastings pediu a McCord que deixasse a empresa. Seu trabalho havia terminado, uma vez que a cultura estava claramente definida e o momento de transição que o negócio vivia requeria outras habilidades.

McCord perdeu seu emprego na Netflix graças à eficiência de seu sistema. Uma abordagem de RH segundo a qual a empresa não é uma família, e sim uma equipe, leva à demissão dos que perdem relevância para o negócio, sejam eles quem forem.

O fato é que, nos 14 anos em que foi diretora de talentos da empresa, McCord e sua abordagem nada convencional de RH formaram uma força de trabalho capaz de transformar um serviço de DVDs por correio em uma gigante do entretenimento mundial. E mais: em ícone da gestão de pessoas. 🍷

#### hsm management

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



### Você aplica quando...

... compartilha o objetivo de Reed Hastings e Patty McCord de atrair só adultos que não queiram ser tratados como “bebês”.

... adota no mínimo os quatro princípios-chave de McCord ou, então, o documento da cultura Netflix integralmente.





AUTOR CONVIDADO:

**Fabio Rosé**

é diretor de recursos humanos da L'Oréal Brasil desde setembro de 2013; anteriormente, trabalhou na Novartis, inclusive nas subsidiárias do Chile e da Venezuela e na sede, na Suíça. É pedagogo, com especializações em RH e marketing e mestrado pelo Insead.

# O DESAFIO DE ENGAJAR AS NOVAS GERAÇÕES

As empresas podem aproveitar o imperativo de atrair os jovens para reinventar seu modelo de gestão

Faz alguns anos que acompanhamos universidades, consultorias e grandes empresas que estudam o impacto dos *millennials* em diferentes esferas da sociedade. A presença crescente das gerações Y e Z vem transformando nossos padrões comportamentais, rompendo paradigmas e colocando outros em seu lugar. É impossível não notar as diferenças entre a vida cotidiana atual e a que levávamos há uma década.

Trazendo em sua mochila a evolução digital, a geração do “tudo ao mesmo tempo agora” alcança a idade adulta no momento em que nosso sistema social está se reconfigurando com uma série de ajustes importantes. Algumas principais mudanças são observadas no comportamento de consumo, nos modelos de família, nas referências sociais clássicas e, naturalmente, no campo profissional e no ambiente corporativo.

As organizações estão sendo impactadas de maneira acentuada tanto pela modernização tecnológica como pelas características das novas gerações que integram o ambiente de trabalho – sejam suas expectativas e preferências, suas capacidades e fragilidades, seus conhecimentos e comportamentos, sua forma

de relacionar-se consigo e com o mundo.

Hoje, mais da metade da força de trabalho é composta por esses jovens, e a maioria absoluta questiona o ambiente e os códigos de valores encontrados nas empresas, questiona seu propósito, sua conduta ética, sua responsabilidade social. Esses jovens não se reconhecem no ambiente do século passado que persiste nas empresas, e isso impacta diretamente o modo como projetam seu futuro profissional. Mais de 90% não se veem na mesma empresa por mais de cinco anos e mais de 70% pretendem empreender de maneira independente em algum momento de sua trajetória. Para eles, o trabalho precisa legitimar seu estilo de vida e, como a inovação constante ficou viável, o “emprego”, o “cargo” e a “estabilidade” passaram a ser secundários. Importa a experiência – e importa que seja compartilhada.

Como as empresas devem agir diante disso? Algumas têm conseguido criar um ambiente capaz

de atrair e manter esses jovens com alto nível de engajamento, por exemplo. Seu diferencial frequentemente é o fato de já terem sido criadas sem os vícios que formaram as gerações anteriores de líderes. Algumas companhias, mais tradicionais, também largaram na frente ao entenderem a necessidade de flexibilizar seus modelos organizacionais e eliminar hierarquias desnecessárias. Elas estão se concentrando em liberar a energia e o potencial de seus funcionários, uma vez que a inovação e a criatividade demandam colaboração e agilidade.

O fato é que, no esforço para acomodar as novas gerações, as organizações saem ganhando: amadurecem em sua cadeia de valor e rejuvenescem em seu espírito empreendedor. Elas se tornam lugares muito mais dinâmicos, diversos, atrativos e vivos. O imperativo de atrair e reter os jovens talentos é a desculpa perfeita para reinventar nosso modelo de gestão, simplificando-o e humanizando-o. ❁

“MAIS DE 50% DA FORÇA DE TRABALHO É COMPOSTA POR JOVENS, E ELES NÃO SE RECONHECEM NAS EMPRESAS



COMUNIDADE URBANA

# Trabalho estudo compras & diversão

Venha fazer parte do mundo de mais de 13 milhões de pessoas que trabalham, estudam, se divertem e fazem compras em São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e nas principais cidades do país. O melhor espaço para sua marca fazer parte da vida das pessoas.

**A mais completa plataforma de mídia urbana do out of home brasileiro.**  
**Indicada ao Caboré: Veículo de Comunicação - Plataforma de Mídia**



#### Nas Ruas

15 mercados, entre eles, Grande São Paulo, Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre:  
Painéis de LED Outdoor  
Rio de Janeiro: MUB Digital no VLT Carioca



#### No Transporte

São Paulo: Metrô e CPTM  
Rio de Janeiro: MetrôRio, SuperVia e VLT Carioca  
Salvador: Metrô Bahia



#### Nos Ambientes de Consumo

São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Brasília e Porto Alegre: Shopping Centers  
Mais de 40 mercados: Estabelecimentos Comerciais

eletr**o**midia

Vem com a gente: [comercial@eletromidia.com.br](mailto:comercial@eletromidia.com.br)



# Um homem do contra no **VALE DO SILÍCIO**

Conheça o polêmico empreendedor e investidor Peter Thiel, ligado a empresas como PayPal e Palantir (e a Donald Trump) | **por HEINAR MARACY**

FOTOS: DIVULGAÇÃO/SHUTTERSTOCK





### Vale a leitura porque...

... Peter Thiel, cofundador de empresas como PayPal e Palantir e um dos mais bem-sucedidos investidores do Vale do Silício, talvez seja a figura empresarial que mais desafia paradigmas na atualidade.

... suas ideias podem ser extravagantes, como a defesa apaixonada do monopólio, mas seu êxito obriga os gestores a conhecê-las.



“Qual a grande verdade na qual muito pouca gente concorda com você?” Essa é a primeira pergunta que Peter Thiel faz a seu leitor em *De Zero a Um: O que Aprender sobre Empreendedorismo com o Vale do Silício*. Essa busca de uma verdade secreta e inusitada, e do problema de mercado que ninguém está pensando em solucionar, é o tema central não só do livro do cofundador do PayPal, como de sua trajetória empresarial e de sua vida.

*De Zero a Um* foi lançado em setembro de 2014, mas Thiel volta à baila agora por ser um dos poucos membros da elite tecnológica do Vale do Silício a apoiar – vigorosamente, diga-se – o candidato republicano Donald Trump à presidência dos Estados Unidos.

Se tivessem entendido sua essência – e a lição que ele quer passar –, isso não seria surpresa. “*Contrarian*” é o termo sem tradução em nosso idioma que define a persona-

lidade e a visão de mundo de Thiel. Em inglês, é usado para designar pessoas que tomam posições diferentes da maioria ou do senso comum, sem se preocupar com o que pensam os outros.

No mercado financeiro, por exemplo, *contrarians* são aqueles investidores que compram as ações de empresas que ninguém quer, apostando que elas vão subir; na mídia, jornalistas e escritores que tentam provar que “tudo o que você sabe sobre tal assunto está errado” e derrubar personalidades supostamente irreprensíveis; no mundo dos negócios, empreendedores que criam startups para desenvolver produtos baseados em pura intuição, e não em pesquisas de mercado.

Quando não é um *contrarian* stricto sensu, Thiel é um *contraditorian*. Defende ideias exóticas como tirar crianças das escolas e criar ilhas artificiais soberanas onde empresas não precisariam pagar impostos. Financiou uma batalha judicial contra o Gawker que o “tirou do armário”, levando o conglomerado de blogs à falência. Não tem pruridos em citar Ted Kaczynski, o Unabomber, como exemplo teórico para suas ideias.

## MONOPÓLIO É BOM

A primeira grande verdade desse bilionário (fortuna avaliada em US\$ 2,7 bilhões, número 79 na lista dos mais ricos em tecnologia da *Forbes*) é um libelo contra o capitalismo clássico: para ele, concorrência faz mal às empresas; bom mesmo é monopólio. Esse é seu principal conselho a jovens empreendedores. A versão para startups da frase citada no início deste texto é: “Qual a empresa valiosa que ninguém fundou ainda?”. Valiosa não só no sentido de criar algo de valor, mas também no de manter esse valor para si.

Na lógica thieliana, a concorrência inibe a inovação, pois a competição pelo mesmo mercado nivela os preços e impede que as empresas tenham lucros grandes o suficiente para investir em tecnologias inovadoras. Para ele, apenas os monopólios criativos levam ao progresso, pois a promessa de anos ou até décadas de lucros concretizada com a dominação total de um mercado é um poderoso incentivo à inovação e a fazer planos de longo prazo.

“Um monopólio criativo gera novos produtos que beneficiam a todos e lucros sustentáveis para seu criador. Competição significa que não há lucro para ninguém, nenhuma diferenciação significativa; só luta pela sobrevivência”, escreve Thiel em seu livro. Ele acredita que a livre concorrência é um mito ideológico que atrapalha o progresso. Para exemplificar, compara as companhias aéreas, que faturam fortunas, mas estão sempre às voltas com



## COMO TRUMP, THIEL CRÊ QUE OS ESTADOS UNIDOS ESTAGNARAM

um prejuízo crônico, e o Google, com seu monopólio virtual de buscas na internet.

Atenção, porém: monopólio, no evangelho de Thiel, significa possuir uma tecnologia proprietária. Somente isso é capaz de tornar um negócio impossível, ou ao menos muito difícil, de ser copiado. Sua “Teoria Geral do Monopólio Criativo” diz: uma tecnologia proprietária precisa ser pelo menos dez vezes melhor que sua substituta mais próxima para levar a uma verdadeira vantagem monopolista; aquém disso, a tecnologia será vista só como uma melhoria incremental e terá dificuldades de se diferenciar.

A segunda grande verdade contrarianista? Esqueça essa história de disrupção. Para Thiel, o conceito – definidor de startups que começam com um produto barato e mal-acabado, que vai sendo melhorado continuamente até dominar a concorrência tradicional – é superestimado. Foi o

que aconteceu com o computador pessoal, que destronou os mainframes mesmo sendo uma versão menos poderosa que estes. “Disrupção se metamorfoseou recentemente em um chavão autocongratatório para qualquer coisa com cara de novo ou na moda.”

Posicionar-se como uma tecnologia disruptiva é um mau negócio, segundo Thiel, pois a empresa porá seu foco nos empecilhos em seu caminho, nas indústrias que quer derrotar, e não em seu produto. “Quem são os disruptores? São os moleques mandados para a sala do diretor na escola”, diz ele. Como exemplo, compara a trajetória do Napster, o software que desafiou a indústria da música permitindo o compartilhamento de MP3, e o próprio PayPal. “Nós começamos como uma ameaça às operadoras de cartões, mas, conforme crescemos, acabamos gerando negócios para elas.”

Terceiro axioma do contra de Thiel: computadores não substituem o trabalho humano, apenas o complementam. “Um laptop barato é capaz de vencer os mais inteligentes matemáticos do mundo, mas um supercomputador com 16 mil CPUs não consegue ser melhor que uma criança de 4 anos para identificar gatinhos em vídeos. Humanos e computadores não são mais ou menos poderosos uns que os outros; eles são categoricamente distintos.”

Essa visão nasceu quando Thiel ainda estava montando o PayPal. Um dos maiores desa-

---

## O heptálogo de Peter Thiel

Há sete perguntas às quais toda empresa deve responder. Se negligenciá-las, fracassará. Se responder satisfatoriamente a todas, seu sucesso estará garantido.

- 1 A questão da engenharia**  
Você consegue criar tecnologia revolucionária, em vez de melhorias incrementais?
  - 2 A questão do timing**  
Agora é o momento certo para iniciar seu negócio?
  - 3 A questão do monopólio**  
Você está iniciando um negócio com uma grande parcela de um pequeno mercado?
  - 4 A questão humana**  
Você tem a equipe certa?
  - 5 A questão da distribuição**  
Você tem uma forma de não apenas criar, mas de entregar seu produto?
  - 6 A questão da durabilidade**  
Será que sua posição no mercado se manterá por 10 ou 20 anos?
  - 7 A questão do segredo**  
Você identificou uma oportunidade única que os outros não veem?
- 

fios que a plataforma de pagamentos enfrentava era a fraude em cartões de crédito, problema que quase matou a empresa no berço. Nos primeiros anos de existência, seus programadores criaram algoritmos para identificar e barrar fraudadores, mas estes mudavam seu modo de operação para burlar os robôs.

A solução foi desenvolver um sistema híbrido, em que o sistema sinalizava comportamentos suspeitos e analistas humanos confirmavam a fraude. Foi o sistema que permitiu ao PayPal

obter seu primeiro lucro operacional, em 2002.

Essa mesma estratégia foi utilizada por Thiel em 2004, quando fundou a Palantir, empresa de big data com toque humano que hoje fatura mais de US\$ 1 bilhão ao ano e tem como clientes agências de espionagem e o Departamento de Defesa norte-americano. O rumor de que sua plataforma foi usada para encontrar Osama Bin Laden despertou o interesse do setor privado por seus produtos, batizados ironicamente de Gotham e Metrópolis, as cidades do Batman e do Super-Homem. Hoje, são utilizados para prever a possibilidade de insurgência rebelde em países em conflito, detectar fraudes com informações privilegiadas na bolsa e decidir qual o melhor lugar para pôr chocolates nos supermercados.

### A “MÁFIA DO PAYPAL”

Esse foi o apelido pelo qual ficaram conhecidos os fundadores do site de pagamentos online. Mesmo depois de a plataforma ser vendida ao eBay, seus sócios continuaram a apoiar projetos uns dos outros. Entre as empresas dessa turma estão LinkedIn, YouTube, Yelp, Yammer e Tesla, cada uma delas valendo mais de US\$ 1 bilhão. Thiel também foi o primeiro investidor externo do Facebook e ainda tem assento em seu *board*.

Nos últimos anos, ele ganhou notoriedade por sua guerra contra o Gawker, iniciada em 2007, quando o site de mídia publicou o artigo “Peter Thiel é Totalmente Gay, Gente”. Apoiou várias ações contra a empresa, inclusive a do ex-lutador de luta livre Hulk Hogan, que obrigou o Gawker a pagar US\$ 140 milhões e o levou a decretar falência meses após a sentença. Em uma entrevista ao *The New York Times*, Thiel contou que gastou cerca de US\$ 10 milhões apoiando processos contra o site e que esse foi “um dos maiores atos filantrópicos” que cometeu.

Para o jornal inglês *The Guardian*, Thiel é “o único apoiador vivo de Donald Trump no Vale do Silício”. A blague dá o tom da mais recente controvérsia envolvendo o empresário. Empresas de tecnologia são conhecidas por seu viés liberal, diversidade e tolerância, mas Thiel nunca compartilhou esse estado de espírito. Como Trump, ele pensa que os EUA estagnaram. Durante a campanha, correu o boato de que Trump, se eleito, indicaria Thiel para a Suprema Corte, o que foi desmentido pelos dois (mas nenhum deles é conhecido por mostrar as cartas antes do jogo).

Que candidato não adoraria ser apoiado pelo dono da empresa que faz a melhor análise de dados em escala do mundo? ◉



### Você aplica quando...

...torna-se um *contrarian*, indo contra o senso comum das empresas e dos mercados, ou, então, segue o heptálogo de negócios de Peter Thiel.



*Ele chegou para ser uma  
de suas grandes emoções.*



TALENT MARCEL

**EXL**



Motor 2.0L 155cv,  
transmissão CVT  
com Paddle Shift.



Suspensão traseira  
Multi-link.



Assistente de estabilidade  
VSA® com controle  
de tração e frenagem.



Freio de Estacionamento  
Eletrônico (EPB)  
com função Brake-Hold.



Painel digital em TFT  
de alta resolução.



Multimídia de 7" com  
navegador e interface  
para smartphone.

# CIVIC GERAÇÃO 10

*Inesperado, como você esperava.*

Todos juntos fazem um trânsito melhor.



Nota A em consumo em sua categoria.

Consumo de combustível (km/l) para o Honda Civic 2.0 CVT (Flex): 7,2km/l (etanol) e 10,6km/l (gasolina), em ciclo urbano (cidade), e 8,9km/l (etanol) e 12,9km/l (gasolina), em ciclo rodoviário (estrada). Classificação no Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular na categoria: A; na absoluta geral: B; em emissões: A. Consulte a disponibilidade dos itens de acordo com as versões.



**HONDA**

# STEVE CASE: pé na estrada em prol da inovação

Desde 2014, o cofundador da AOL faz a *road trip* Rise of the Rest, percorrendo o interior dos Estados Unidos de ônibus em busca de startups. O motivo? Para ele, não é possível inovar para valer sem uma real diversidade | por LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA



## Vale a leitura porque...

... a concentração geográfica de empreendedores inovadores é uma preocupação crescente – e não apenas dos governos.

... empresários e investidores bem-sucedidos dos Estados Unidos estão agindo contra a concentração de empreendedores, acreditando que isso é necessário para o êxito econômico.

O Brasil ainda se queixa da concentração de investimentos no eixo Rio-São Paulo, mas talvez não saiba que a grama do vizinho não é mais verde nesse quesito: o capital de risco norte-americano está concentrado em apenas três estados – Califórnia, Nova Jersey (por causa de Nova York) e Massachusetts. A diferença entre os países? Enquanto aqui o empresariado espera pelos esforços de descentralização governamentais, lá o setor privado também se mexe.

Ao menos, o empreendedor Steve Case lidera uma tentativa de alavancar novos ecossistemas de startups com uma série de viagens pelo interior norte-americano batizada de “Rise of the Rest” (ascensão do restante). Isso é feito por meio da empresa de investimentos de Case, a Revolution, sediada em Washington, juntamente com parceiros como Google for Entrepreneurs e Salesforce for Startups.

Desde seu início, em 2014, o tour já fez paradas em 19 cidades ao longo de mais de 6,4 mil quilômetros e distribuiu cerca de US\$ 2 milhões em investimentos. “Há ótimos empreendedores e comunidades de startups promissoras em todo o país, mas suas histórias não foram contadas e, por isso, não havia tanto capital chegando até elas; o capital é atraído para o Vale do Silício, Nova York e Boston”, analisa Case à revista *Fast Company*.

FOTO: FLICKR/RISE OF THE REST





## EMPRESAS COMO GOOGLE E SALESFORCE ESTÃO AJUDANDO CASE EM SUA ROAD TRIP

Como surgiu a ideia do tour? “Eu era copresidente do National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship, apoiado pelo presidente [Barack] Obama, e de uma iniciativa coletiva chamada Startup America. Trabalhei em um projeto com uma consultoria profissional especializada em empreendedorismo, e tornou-se claro que a melhor maneira de desencadear o aumento de empregos e o crescimento econômico dos EUA era focar as startups do país inteiro.”

### COMO É O TOUR

Na parada em cada cidade, Case e sua equipe se reúnem com empreendedores, investidores, diretores de escolas e políticos para identificar as ne-

cessidades locais e promover a formação de um ecossistema de startups que as contemple.

“Na maioria dos casos, as pessoas com as quais nos relacionamos já estão fazendo coisas úteis; nós só tentamos agrupar tudo em uma trama mais coesa”, diz Case.

O dia começa, na verdade, com uma apresentação da cultura local. Segue com um passeio pelos centros de inovação da cidade, suas principais empresas de investimento, suas startups, durante o qual essas necessidades são levantadas. E termina com uma competição entre startups, cuja vencedora é premiada com um investimento de US\$ 100 mil.

Dá para sentir o impacto disso, por exemplo, na Filadélfia. A gestora municipal de

investimento empreendedor, Archana Sahay, reconhece que o apoio do Rise of the Rest deixou a comunidade especialmente animada, apesar de a cidade estar longe de ser “coitadinha” nesse campo.

A Filadélfia abriga uma das únicas parcerias público-privadas de fundos de investimento do país, a Startup PHL, tem um dos pouquíssimos departamentos municipais exclusivamente dedicados ao investimento empreendedor e conta com uma comunidade de startups diversificada. Ainda assim, porém,



## Rumo à terceira onda da internet

O novo livro de Steve Case, *A Terceira Onda*, ganhará tradução no Brasil em breve, pela HSM. Nele, o autor descreve três ondas da internet: a primeira foi a adoção da rede de computadores; a segunda, a conectividade que veio com as mídias sociais; e a terceira será a tecnologia integrando profundamente nossa vida para solucionar problemas reais – a internet de todas as coisas.

Case diz que, nessa nova etapa, as startups não nascerão em torno de aplicativos desenvolvidos no dormitório da universidade; tenderão a ser empresas bem maiores, que dependerão muito mais da ajuda do governo. Isso porque a tecnologia da internet das coisas exige investimentos industriais pesados, por ser embutida no mundo físico – em casas e relógios, em alimentos e máquinas – e em sistemas grandes e complexos, como o de saúde e o de educação.

Ter mais empreendedores com experiências e pontos de vista diversos será particularmente importante na terceira onda, garante Case – bem como será mais importante ter o foco na inclusão social para garantir a sustentabilidade do planeta. “Não se trata só de querer inovar fazendo a coisa certa, e sim do negócio mais sensato.”

precisa de ajuda. “Já estávamos fazendo coisas maravilhosas antes, mas agora estamos muito felizes por conseguir mostrar isso nacional e globalmente e atrair mais atenção para nossos empreendedores”, diz Sahay.

Em cada parada, Case ainda se dedica a evangelizar os líderes locais, convertendo políticos e empresários ao empreendedorismo. Ele explica, por exemplo, quais os principais indicadores para que as cidades atraiam talento e capital suficiente para fazer com que suas startups cresçam em setores-chave como saúde, educação, transporte, energia e alimentação. Case também aconselha o estabelecimento de parcerias estratégicas que permitam solucionar os problemas de suas comunidades e facilita isso na medida do possível.

### O MOVIMENTO EVOLUI

O tour de 2016 não é o mesmo de 2014. No início, o projeto era pouco ambicioso. “Quando fizemos a primeira viagem de ônibus, não tínhamos certeza de em que estávamos nos metendo; pensávamos que talvez aquele fosse o único tour”, conta Case. A iniciativa ganhou força mesmo com o potencial observado na estrada. “Já passamos por 19 cidades e queremos percorrer todas as regiões do país. Faremos o que pudermos para dar apoio aos empreendedores e tentar criar mais momentum em cada cidade.”

Em outubro aconteceu o quinto tour, que passou por ci-

dades como Lincoln e Omaha (Nebraska), Denver (Colorado), Salt Lake City e Provo (Utah), Albuquerque (Novo México) e Phoenix (Arizona).

Embora as viagens sejam cansativas, Case garante que são prazerosas – seja pela *vibe* de turnê de rock, pela paisagem, pelos novos relacionamentos ou pelas surpresas. A comitiva não se esquece, por exemplo, da competição de startups de Nova Orleans, feita em cima de um carro alegórico de Carnaval, ou da de Charleston, na Carolina do Sul, em um porta-aviões.

Na verdade, o círculo já ficou virtuoso, com as cidades anfitriãs se esmerando cada vez mais na recepção do Rise of the Rest. “Cada cidade tenta elevar seu nível para tentar superar a anterior”, conta Case.

### VISÃO FORA DO EIXO

O cofundador da AOL nasceu fora do eixo; Case é oriundo de Honolulu, no Havaí, de onde saiu para estudar. Como logo aprendeu, nunca poderia voltar para sua terra natal se quisesse fazer a diferença, e essa foi uma de suas grandes motivações para criar o projeto Rise of the Rest e multiplicar polos empreendedores. A experiência lhe deu a convicção de que existe uma multidão de talentos fora dos grandes centros sendo desperdiçados, uma vez que muitas pessoas não se dispõem a se afastar da família e dos amigos para tentar fazer a diferença.





SHUTTERSTOCK

Estrada que leva à cidade de Albuquerque, Novo México, uma das paradas do tour

As distorções que o Rise of the Rest aponta, e combate, não se limitam à falta de diversidade geográfica, contudo; elas abrangem todo tipo de diversidade, como mostram as estatísticas:

- 78% dos investimentos de capital de risco vão para Califórnia, Nova York e o corredor entre Massachusetts e Washington.
- Desse total, menos de 3% se destinam a empreendedoras do sexo feminino.
- Apenas 1% (entre os 78%) é reservado a empresas geridas por negros.

O programa também não se preocupa apenas com a diversificação geográfica. Cerca de 50% dos recursos já distribuídos se destinaram a mulheres e afro-americanos.

### ALÉM DO ÔNIBUS

Case e sua esposa, Jean, também são investidores da Village Capital, que promove o empreendedorismo. Lançada em 2009, a organização identifica, prepara e financia empreendedores que trabalham para solucionar desafios globais, tendo um fundo *venture capital* (VC) de

US\$ 17,7 milhões. Em 2015, fez uma grande inovação: a VilCap Communities US, um modelo experimental de fundo VC, que treina investidores para que financiem e acelerem empreendedores em suas comunidades (especialmente as que estão fora do eixo).

“Temos em nossa sociedade uma quantia de dinheiro enorme destinada a um grupo de pessoas muito pequeno. E o pior é que estas investem em um número ainda menor de pessoas e em soluções que pouco impacto têm sobre a sociedade como um todo”, afirma Ross Baird, CEO e fundador da Village Capital e parceiro de Case.

“O que percebemos é que pessoas com ideias boas e pragmáticas geralmente não têm muita oportunidade. Estamos tentando dar isso a elas; as regras de posse da inovação precisam mudar”, resume Case. ◻

## “Unicórnios não são importantes”, diz Case

Ao pregar a descentralização das startups e afirmar que não serão mais tão pequenas, Steve Case parece querer desafiar três premissas-chave do empreendedorismo inovador atual: a organização em clusters, a escalabilidade e a mentalidade global. Será?

**Clusters.** O empreendedor-investidor não é contra clusters como o Vale do Silício, ao contrário: a descentralização que ele prega visa multiplicar o número de polos existentes.

**Escalabilidade.** Para Case, os negócios das startups precisam ser escaláveis, sim; ele só rejeita o objetivo de tornar um unicórnio. Muito mais importante é resolver problemas significativos.

**Mente global.** Quando Case sugere às startups que olhem mais para os problemas da comunidade local, ele está pensando que perto do problema deve haver alguém já estudando sua solução. No entanto, a solução pode – e deve – valer para vários lugares do mundo.



### Você aplica quando...

...repensa a estratégia de seu negócio, encontrando um modo de empreender e inovar para resolver problemas locais, que merecem soluções locais.

...atua setorialmente em conjunto com outras empresas para alavancar o empreendedorismo inovador em mercados locais.





AUTOR CONVIDADO:

**Daniel Cunha**

é sócio do fundo Initial Capital VC, que investe recursos próprios em empresas em estágio inicial no Brasil e em Israel e participa de sua gestão. Seu portfólio inclui startups como básico.com, Glambox, Me Salva e Solutio.

# SOBRE A INOVAÇÃO TRANSPARENTE

Isso é o que as startups oferecem quando fazem algo velho de maneira nova, sem que o cliente enxergue como é feito

**S**tartups inovam, por definição. Elas reinventam atividades tradicionais ou criam modalidades de tecnologia e serviços. Esse é o elemento que distingue, no linguajar do mercado, uma startup de outro novo empreendimento.

No entanto, tal reinvenção nem sempre é óbvia nas atividades em que a tecnologia é meio, e não fim. O básico.com, fundado há três anos, visa reinventar o modelo de negócio e os processos de uma marca de roupas – nossa missão era criar, por exemplo, a camiseta branca perfeita, para citar o produto mais icônico de nossa linha. Isso em um setor que, apesar do glamour, é um dos menos inovadores.

Para tanto, partimos de duas premissas essenciais: a primeira pergunta em qualquer discussão tem de ser “Esta decisão vai, hoje ou no futuro, entrar em conflito com nossa missão?”, e a segunda, “Onde estão as oportunidades de materializarmos nossa proposta de valor?”.

Identificamos as oportunidades sob o filtro decisório da missão e mobilizamos elementos que nos permitiriam mudar a percepção, bem

brasileira, de que os produtos são muito caros para sua qualidade. Selecionei três exemplos desses elementos:

- **Distribuição própria.**


Não raro, a grande dependência de canais de vendas indiretos faz com que se agreguem mais custos na etapa da distribuição, em detrimento da produção. No básico.com, invertemos essa lógica. O canal online, combinado com uma estratégia eficiente em custos em pontos de venda físicos, viabiliza a cobertura nacional calcada em canais de vendas próprios. Eliminando intermediários, mantemos margens saudáveis e reinvestimos em qualidade do produto, o que cria relações mais saudáveis com os clientes.

- **Marketing.** Em geral, as empresas do setor pensam em criar produtos em torno de uma marca, e invertemos isso também –

criamos a marca em torno do produto. Essa é a peça central, com base na qual se criam relacionamentos e estilo de vida. Evitamos, assim, deslocar investimentos do produto para a comunicação.

- **Gestão de estoques.** Estratégias tradicionais são importantes para nosso posicionamento premium, mas oneram as operações, em especial o capital de giro. No básico.com, desenvolvemos o conceito de loja *guide shop* – um espaço para provar, sentir e avaliar produtos, que não tem estoque. O cliente fecha a compra online e a recebe em casa, a partir de um estoque central. On e off-line são uma coisa só para nós.

Cada uma dessas ações é uma reinvenção das atividades do setor de moda e, além de eliminar ineficiências, torna-se parte da experiência do cliente e da própria identidade da marca. “Pensar novo” é o que faz uma startup, seja a tecnologia seu fim ou seu meio.

Pensar novo não é melhorar o velho, mas fazer algo que parece velho de maneira totalmente nova. É o que chamamos, no básico.com, de inovação transparente, aquela que nem sempre pode ser vista. 

“O CONCEITO DE LOJA *GUIDE SHOP* DO BÁSICO.COM NOS PERMITE GERENCIAR MELHOR O ESTOQUE

# CULTURA!Brasileiros

Uma publicação mensal da Brasileiros Editora sobre música, cinema, teatro, literatura e a cena cultural contemporânea

teatro  
literatura  
cinema  
dança  
música  
hq

CULTURA!Brasileiros 05

outubro de 2016  
brasileiros.com.br



**IARA RENNÓ** A MIRA CERTEIRA DA CANTORA E COMPOSITORA **LITERATURA** A ATUALIDADE DE OS SERTÕES **MÚSICA** LETIERES LEITE, MAESTRO DO BATUQUE, E AS INÉDITAS DE MACALÉ **CINEMA** ERYK ROCHA E SEU CINEMA NOVO **TEATRO** OS 15 ANOS DA CIA. ANTROPOFÁGICA

Acesse [brasileiros.com.br](http://brasileiros.com.br) e saiba mais

- inovação
- estratégia e execução
- liderança e pessoas



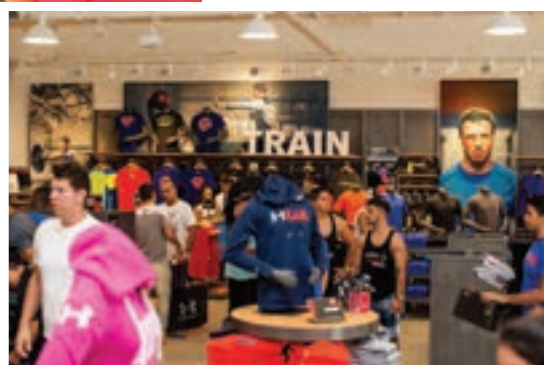
# A PLATAFORMA dos artigos esportivos

A marca de artigos esportivos Under Armour criou a maior plataforma fitness digital do mundo, com 160 milhões de pessoas, e se apoia nela para brigar pela liderança do setor. Seu carismático CEO, Kevin Plank, diz que está apenas começando | **por TICIANA WERNECK**





À esq., fachada de loja Under Armour no Morumbi Shopping, em São Paulo; abaixo, as lojas de Alexânia (GO) e Contagem (MG)



### Vale a leitura porque...

...a Under Armour é uma das empresas que mais crescem no segmento de artigos esportivos e, com a diferenciada estratégia da plataforma digital, ameaça gigantes como Nike e Adidas.

...ao Brasil, ela chegou em 2014, mas tem planos de crescer rapidamente e estar entre as maiores em 2020.

O verão de 1995 castigava os Estados Unidos, e o capitão de futebol americano da University of Maryland, Kevin Plank, não aguentava mais ter de mudar de camiseta duas vezes ao dia. “Tem de existir algo melhor”, pensou.

Sem estrutura, reuniu um grupo de amigos no porão da casa da avó, em Washington, e, com eles, costurou e testou diversas camisas-protótipo. Começou, então, a vendê-las no porta-malas do carro.

Está registrado aí o início da Under Armour (UA), empresa fabricante de calçados, vestuário e equipamentos esportivos, que deve fechar 2016 com quase US\$ 5 bilhões de faturamento global e mais de 14 mil colaboradores espalhados pelo mundo.

A camiseta em questão foi a primeira inovação da marca – que reúne um verdadeiro cardápio delas –, chamada de Compression T: uma peça de compressão que dá suporte aos músculos e afasta o suor em vez de absorvê-lo, regulando a temperatura e melhorando, assim, o desempenho do atleta.

Desde então, a empresa vem lançando ano após ano produtos inovadores – entre eles, tênis com amortecimento responsivo, sutiã esportivo com encaixe ajustável e tecidos inteligentes que barram sol, calor e suor. Em 20 anos, tornou-se a terceira marca mais vendida do mundo nesse segmento, segundo o ranking da revista *Forbes*, atrás da Nike, com cerca de US\$ 30 bilhões de receita anual, e bem perto da Adidas, com US\$ 6,2 bilhões, ambas com muito mais anos de estrada.

Agora, Plank está envolvido em uma empreitada digna do empreendedor que é: investiu US\$ 1 bilhão em um novo negócio, o dos aplicativos móveis, aqueles que acompanham as atividades físicas e a dieta dos usuários. Mais de 160 milhões de pessoas já estão conectadas a eles e, com isso, a Under Armour tem hoje a maior comunidade digital fitness do mundo – um em cada cinco norte-americanos têm um app da UA baixado em seu celular.

A engrenagem de big data que a empresa detém pode favorecê-la em diversas frentes e representa a principal aposta de Plank para tomar a liderança do mercado; no quesito digital, a rival Nike, por exemplo, está bem atrás – a audiência de seus apps não chega a um quinto da conquistada pela UA.

Como era de esperar, a Under Armour usa o que capta dos aplicativos baixados pelos usuários como subsídio em pesquisa e desenvolvimento de produtos, sortimento e merchandising. São informações cadas-

## Do porão para a garagem



Se no início a pesquisa e o desenvolvimento aconteceram no porão da casa da avó de Kevin Plank, agora estão em uma garagem de ônibus desativada pela prefeitura de Baltimore. Lá a Under Armour montou seu novo laboratório de inovação, o UA Lighthouse, inaugurado em junho, com um time de biomecânicos, designers, engenheiros e psicólogos, e o objetivo de criar um novo conceito em calçados e equipamentos esportivos.

A equipe tem à disposição câmaras de clima para recriar diferentes cenários, máquinas para estender e compactar materiais, scanners de corpo inteiro, impressoras 3D, cortadores a laser, entre inúmeras outras máquinas difíceis de descrever. Só que, quanto mais fundo se entra no ambiente, mais secretas são as pesquisas – a sala de prototipagem está bloqueada; apenas poucos funcionários têm sua biometria cadastrada.

“O UA Lighthouse nos ajudará a produzir melhor, mais rápido e de modo mais eficiente”, diz Plank, que quer mudar a maneira de fabricar calçados e camisetas. “Nada muda há cem anos”, afirma. Já está dando certo: o tênis de corrida SpeedForm é feito com 14 peças, enquanto a média da indústria é 55.

tradas pelos usuários, como quilômetros percorridos, velocidade, modalidade praticada, frequência, intensidade, hábitos alimentares, horas de sono, tempo de exercício por dia, perda ou ganho de peso, e por aí vai. Chamada de Under Armour Connected Fitness, a plataforma reúne os aplicativos UA Record, MapMyFitness, Endomondo e MyFitnessPal.

Com esse exército de algoritmos, já foi possível para a empresa saber que, embora 60% de seu público seja feminino, este representa apenas 30% das vendas. Ela descobriu também que seus usuários correm uma distância média de 4,9 quilômetros, e essa informação foi valiosa no desenvolvimento do tênis de corrida SpeedForm, que recebeu um preenchimento de espuma adaptado especialmente para essa distância. Mas não é só isso.

Como todo desbravador, Plank tem ambições que extrapolam as relações comerciais. Ele espera que sua plataforma “impacte de maneira fundamental a saúde global”. Além de registrar os dados, os apps sugerem treinos e dão dicas de saúde e fitness.

Para Plank, ao criarem uma comunidade, os apps tornam os usuários atletas melhores, pois permitem a comparação com amigos e o acompanhamento dos treinos de modo mais técnico. E atletas melhores precisam de equipamentos melhores. “Quanto mais eles se exercitam, mais vendemos”, declarou o CEO a uma revista. Conectados, almejando uma

performance cada vez melhor, os atletas (como Plank chama seus consumidores) usam o app como aliado e, já que estão conectados, acabam também comprando por ali.

A empresa sabe que 83% de seus consumidores estão mais receptivos a uma mensagem enviada pelo app assim que terminam seu treino. Mas, como apenas 2,7% dos acessos ao e-commerce advêm desse canal, ela tem dado prioridade ao projeto que insere a opção da compra no app, sem redirecionamento.

O potencial da plataforma é tremendo. Para ter uma ideia, uma das funcionalidades permite ao usuário cadastrar o tênis que está usando a cada treino e receber um lembrete quando a quilometragem percorrida indicar que este precisa ser trocado.

Plank disse, inclusive, em uma palestra durante o último evento mundial de varejo, o Big Show da NRF, que a estratégia digital se tornou essencial para vender mais. “O futuro está no desenvolvimento



## A UNDER ARMOUR JÁ ESTÁ PRESENTE EM 1.300 PONTOS DE VENDA MULTIMARCAS NO BRASIL, TEM E-COMMERCE E OITO LOJAS PRÓPRIAS

de comunidades para reforçar o relacionamento com os clientes, e, nesse sentido, estamos muito bem posicionados”, afirmou para uma plateia lotada. E ainda não é só isso.

Os apps também têm uma função-chave: eles atuam em sintonia com os *wearables*, outra aposta da marca, na tarefa de processar os dados de treinos. Balança, monitor cardíaco e pulseira digital se comunicam com o app, enviando toda sorte de dados. O pacote, chamado de Healthbox, é vendido por US\$ 400 – um fone de ouvido sem fio e o tênis Speed-Form Gemini 2, que registra os dados da corrida mesmo sem estar conectado ao app, compõem o conjunto em breve.

Da esq.p/ a dir., o jogador de vôlei de praia Bruno Schmidt, Bryce Harper, do beisebol, e o nadador Michael Phelps, todos atletas patrocinados pela UA

### A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

Dos quatro aplicativos, três já estão disponíveis em português brasileiro, mas não há campanhas para difundir o uso deles. “Aqui, os esforços ainda estão voltados para criar *brand awareness*”, explica Thaiany Assad, *head* de marketing da Under Armour do Brasil.

A marca chegou por estas paragens em 2014, quando se espalhou pelo varejo esportivo multimarcas—hoje, está presente em 1.300 pontos de venda. “Temos muita expectativa quanto ao mercado brasileiro e um plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo, focado em um posicionamento premium”, comenta Assad.

Além de instituir o e-commerce, a Under Armour logo abriu lojas próprias: oito no total – 2016 está sendo o ano da expansão, com quatro inaugurações.

A marca mantém dois modelos de loja: as *brand houses*, com os lançamentos, e as *factory houses*, que oferecem itens de coleções anteriores.

Para gerar *awareness*, a parceria com o São Paulo F.C., iniciada há dois anos, foi decisiva. A Under Armour assina a camisa e fornece material esportivo ao time. “Esse patrocínio é um grande passo na história da empresa e tem impacto não só nas vendas de artigos ligados ao clube, mas também nas vendas de produtos de running, training e futebol, as três categorias em que mais concentramos esforços aqui”, diz Assad.

O compromisso de longo prazo é confirmado pelo contrato que foi assinado com o São Paulo – sua vigência é até 2019. “Vamos ser uma das principais marcas esportivas do Brasil em 2020”, acredita a executiva.

Atualmente, a Under Armour conta com cerca de 150 colaboradores fixos no Brasil, sendo pouco mais de 40 na sede, em Barueri (SP). Em outubro, iniciou a produção da primeira linha de calçados nacionais, uma das grandes apostas para consolidar sua presença aqui no próximo ano.

### PATROCÍNIO COMO FERRAMENTA

O patrocínio ao time de futebol paulista, no valor estimado pela imprensa nacional esportiva de R\$ 18 milhões anuais, foi um chamariz inegável para os consumidores brasileiros. Marcelo Chammás, diretor-comercial do Grupo Netshoes, de e-commerce, conta que durante a fase de pré-venda do primeiro uniforme do São Paulo, em 2015, as buscas pela Under Armour na Netshoes apresen-





## O que se lê nas lousas de Plank?

Na última *Top Attractors*, do LinkedIn, lista das empresas nas quais os norte-americanos mais querem trabalhar, a Under Armour figurou na primeira posição em seu segmento – no ranking geral, no 17º lugar, superou objetos de desejo como Coca-Cola, Dell e McKinsey. Em uma entrevista, Plank se disse honrado e citou as possíveis razões para o fascínio: uma cultura de empowerment, um ambiente onde todos são ouvidos, a celebração das conquistas.

“Temos grandes concorrentes com muito mais recursos do que nós, mas não nos intimidamos; não quero ninguém trabalhando mais por isso – quero as pessoas

trabalhando melhor. Os colaboradores entendem isso e se sentem inspirados”, disse ele. Também são inspiradoras as três declarações com que Plank encerra todas as reuniões de que participa: “Isso foi o que ouvi”, “Isso é o que eu penso” e “Isso é o que faremos”. Todos os seus gestores são incentivados a agir da mesma forma.

O CEO é fã de citações de liderança, espalhadas em lousas e paredes nos ambientes pelos quais circula – frases como “A perfeição é inimiga da inovação” ou “Respeite a todos, não tema ninguém”. Em sua visão, juntos, esses comandos permitem que os colaboradores operem como empresários.



GUSTAVO HORTA

taram crescimento de 160%. Por ser a administradora da loja virtual oficial do clube, a Netshoes estabelece com a fabricante uma parceria frutífera. A quatro mãos, as duas empresas fazem desde promoções de lançamentos de produtos e coleções especiais até itens exclusivos.

“O que os patrocínios fizeram foi levar a marca a ganhar participação importante rapidamente, mesmo com *players* bem estabelecidos no mercado”, comenta Chammas. Ele não abre números, mas diz que a UA está entre as dez marcas mais buscadas na loja virtual.

Segundo Thaiany Assad, head de marketing da Under Armour no Brasil, aqui os esforços ainda estão voltados para criar *brand awareness*

O executivo lembra o apoio da marca a grandes atletas no mundo todo. Por exemplo, na Netshoes houve um impulso em suas vendas na categoria de basquete logo após a divulgação do patrocínio ao jogador norte-americano Stephen Curry. A lista de patrocinados da UA inclui o gigante Michael Phelps, o quarterback Tom Brady, o campeão de MMA Georges Pierre, o bicampeão mundial de ironman Chris Macca, o campeão olímpico de vôlei de praia Bruno Schmidt e a modelo brasileira Gisele Bündchen – a única não esportista, mas casada com um, Tom Brady.

Para o jogador Bruno, “a Under Armour foi uma parceira fundamental no preparo para a Olimpíada, dando apoio incondicional aos treinamentos”. Ele foi o primeiro atleta Under Armour Brasil a conquistar ouro olímpico. “Bruno Schmidt representa simbolicamente o crescimento da empresa no País”, diz Bruno Abilel, diretor-comercial da UA.

Os atletas estrelados não são a única aposta de patrocínio. A empresa tem uma equipe analisando dados científicos para descobrir que atletas serão campeões nos próximos anos. A estratégia está ligada ao posicionamento “*underdog*” (azarão), muito difundido nas campanhas de publicidade da marca. A intenção é associar o desempenho ao trabalho árduo e à disciplina, duas qualidades que qualquer atleta não profissional pode desenvolver.


### É SÓ O COMEÇO

Com esse conjunto de práticas, Plank acredita ter criado uma relação autêntica com os atletas nesses 20 anos. A seu ver, foi isso que fez com que a empresa avançasse em novas categorias de produtos, canais de venda e países – na China e na Europa, ela ainda batalha para conquistar maior espaço.

Para 2017, o foco é encontrar novas oportunidades, sejam elas em lojas físicas, em parcerias ou na plataforma digital. “Estamos só começando”, avisou o CEO aos acionistas. ☺



# 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)



# Como você comprará SEU PRÓXIMO CARRO?

O novo modelo da Tesla, previsto para 2017, será oferecido em sistema de vendas diretas – no Brasil inclusive. A empresa de Elon Musk está pronta para mudar o modo como compramos automóveis e já está influenciando montadoras como a GM | por J.J. McCORVEY

A estratégia atual da Tesla parece clara: fazer com que milhões de pessoas conheçam seus carros elétricos, sintam-se confortáveis dirigindo-os e, dessa maneira, sejam motivados a efetivamente comprar um veículo desse tipo.

Para tanto, a empresa terá de criar uma ligação com pessoas comuns, a fim de confirmar o principal pressuposto que lastreia seu atual valor de mercado, na casa dos US\$ 33 bilhões: o de que é capaz não apenas de fabricar carros elétricos de alto desempenho em longas distâncias, mas também de convencer as pessoas a embarcar nessa novidade.

Nessa rota, um dos obstáculos a vencer é o temor de muitos potenciais clientes em relação tanto à duração das baterias como à seguran-

## Vale a leitura porque...

...a Tesla de Elon Musk é o "laboratório" de onde devem sair muitos dos novos padrões de negócios.

...o Model 3 será vendido no Brasil e deve abalar também os paradigmas de nossa comunidade empresarial.



ça do Autopilot, o sistema de condução autônoma comum aos modelos Tesla. Para a primeira tarefa, o cofundador e executivo-chefe de tecnologia da empresa, J.B. Straubel, é a principal carta na manga; ele é considerado pelos analistas o maior expert mundial em armazenamento de energia, tem alta credibilidade e talvez seja a verdadeira razão de a companhia abrir suas patentes sem medo da concorrência.

Já a segunda tarefa ficou mais desafiadora após um acidente com morte envolvendo um Model S em piloto automático e um caminhão na Flórida, Estados Unidos – caso que ainda está sendo investigado.

### **ABRINDO CAMINHO**

O sucesso da Tesla depende em grande parte do lançamento, em 2017, do Model 3, que promete ser o primeiro elétrico “acessível” da marca criada por Elon Musk, CEO da empresa. Com autonomia superior a 320 quilômetros até a próxima recarga de bateria, seu preço de venda deve ser de US\$ 35 mil, valor próximo ao de um sedã de luxo, como o Mercedes-Benz Classe C.

A adoção do Model 3 em grande escala estará ligada ao sistema de vendas diretas ao consumidor criado pela Tesla. A empresa optou por trocar as tradicionais concessionárias de carros por uma rede própria de pontos de contato com os clientes, para que seus especialistas possam esclarecer todas as dúvidas nas questões tecnológicas e de segurança.

## **UM DESAFIO PARTICULAR SERÁ PROVAR A SEGURANÇA DO SISTEMA DE CONDUÇÃO AUTÔNOMA**

Trata-se de um aspecto fundamental do modelo de negócio da Tesla, segundo o vice-presidente para a América do Norte, Ganesh Srivats. “Sabemos que não podemos confiar nas concessionárias para divulgar nossa missão, para operar o negócio do modo como queremos e para oferecer uma grande experiência às pessoas. Somos nós que temos de estar no volante”, afirma ele.

No entanto, o sistema de vendas diretas almejado pela Tesla tem esbarrado na legislação de muitos estados norte-americanos, o que está levan-

do a empresa a batalhas tanto no parlamento como na Justiça. O novo mecanismo de comercialização encontra oposição ainda nos fabricantes tradicionais de automóveis. Tudo faz crer, portanto, que o resultado desse embate pode mudar fundamentalmente a forma como as pessoas compram seus carros.

### **RESPOSTA À MUDANÇA**

A indústria automobilística não se caracteriza pela proximidade com o consumidor; ao contrário, ela só fez se distanciar da experiência de



TINXII/SHUTTERSTOCK.COM



DIVULGAÇÃO

consumo ao longo do tempo. No entanto, cresce o número de pessoas que querem pesquisar e até mesmo comprar um novo carro pela internet. Em 2015, estudo Accenture mostrou que 75% dos participantes não descartavam fazer todo o processo de compra de um automóvel online, havendo essa possibilidade.

“Quando vai a uma concessionária, você acaba ficando com muitas dúvidas”, comenta Srivats, que era vice-presidente sênior da marca de moda de luxo britânica Burberry antes de mudar para a Tesla. “Toda a negociação e a necessidade de pechinchar podem levar o cliente a se perguntar, por exemplo, se foi enganado. Sempre fica a dúvida sobre se ele conseguiu um preço tão bom como o de outros compradores”, argumenta.

Foi em resposta a essas mudanças que a Tesla estruturou seu sistema de vendas com base em diferentes pontos de contato, como uma rede [veja quadro o lado]. Sua loja de pouco menos de 4 mil m<sup>2</sup> nas vizinhanças de Red Hook, no Brooklyn, em Nova York, por exemplo, ostentava apenas

O cofundador da Tesla J.B. Straubel é o trunfo para quem ainda tem receio quanto à duração das baterias elétricas; ele é considerado pelos analistas o maior expert do mundo em tecnologia de bateria e tem a reputação de sempre falar a verdade, mesmo que vá contra os interesses da empresa

## EFEITO DE REDE

Veja como a Tesla chega aos potenciais clientes por meio de um conjunto de recursos que se complementam:



### SHOWROOMS

A Tesla conta com dezenas de showrooms nos Estados Unidos, que possibilitam aos consumidores conhecer os carros, fazer test drives, personalizar seu modelo e, por fim, comprar o carro de seus sonhos. Alguns desses locais também oferecem serviços de manutenção e reparo.



### GALERIAS

As galerias da Tesla parecem showrooms, com uma diferença importante: as pessoas não podem finalizar a compra do veículo lá. Os especialistas da empresa acompanham os interessados em test drives, mas, quando o assunto migra para preço e condições de pagamento, eles os direcionam para o website ou para o atendimento com representantes por telefone.



### LOJAS “POP-UP”

A Tesla criou contêineres móveis que funcionam como lojas e podem ser transportados para áreas de alto poder aquisitivo dos EUA, como Santa Barbara e Hamptons, com o objetivo de apresentar os modelos da empresa a consumidores que são, na prática, potenciais clientes.



### WEBSITE

O coração da estratégia das vendas diretas ao consumidor é o endereço de web teslamotors.com. Lá o usuário pode desde agendar um test drive em um dos showrooms da empresa até fazer a compra do carro.



### LOJAS DE DEPARTAMENTOS

Em junho, a Tesla abriu seu primeiro ponto de venda do tipo “stop and shop” (pare e compre) na loja de departamentos Nordstrom, em um shopping center de Los Angeles.



TINNI/SHUTTERSTOCK.COM

dois carros na área de vendas quando visitada pela reportagem: um Model S vermelho e um Model X branco.

Na loja, os clientes vivenciam um processo de compra bastante transparente. Para começar, um grande display touch screen permite visualizar a rede (em expansão) de estações de recarga de energia da Tesla. O mesmo terminal possibilita que cada cliente personalize seu automóvel, decidindo sobre características básicas, como o tamanho da bateria, e até escolhendo acessórios especiais, como um sistema que filtra o ar no interior do carro. A compra pode ser finalizada na loja ou mais tarde, em casa, por meio do website da empresa.

“Gostamos da ideia de controlar o processo inteiro”, destaca Srivats. “Isso cria um fluxo de informação constante entre os clientes e as áreas de design e manufatura.”

Embora o sistema da Tesla ainda encontre barreiras le-

gais em alguns estados norte-americanos, já está influenciando outras empresas automobilísticas. A GM, por exemplo, começou a transformar parte das concessionárias de seu Cadillac em showrooms sem estoque que oferecem aos clientes a experiência da realidade virtual.

“A Tesla está dizendo aos consumidores que o intermediário é uma etapa desnecessária no processo de compra de um carro e que a indústria pode lhe oferecer serviços tão bons como os das concessionárias”, analisa John O’Dell, especialista no setor e ex-editor do site Edmunds.com.

O fato, porém, é que, para concretizar ao menos parte das

Model 3 já feitas, a Tesla precisará montar algum tipo de rede física de lojas. Um dos caminhos possíveis são as parcerias fora das fronteiras do setor automobilístico; em junho deste ano, por exemplo, a empresa inaugurou um ponto de venda em uma loja de departamentos. Outro é encontrar soluções mais radicais, como antecipa Srivats, sem dar detalhes: “Estamos jogando pela janela o que havia sobre vendas de carros e começando do zero”. Qualquer que seja o plano, deve sacudir o setor. ❁

#### hsm management

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



### Você aplica quando...

... utiliza a mesma estratégia de vendas diretas para aproximar-se de seus consumidores e com uma rede de pontos de contato.

...joga pela janela o conhecimento existente sobre vendas em seu setor e começa tudo do zero.





## CAPTAÇÃO DE EVENTOS

Infra-estrutura para captação de eventos de pequeno, médio e grande porte.



## STREAMING LIVE

Eventos Corporativos, cursos, treinamentos, webinars ou convenções.



## PRODUÇÃO DE VÍDEOS

Criação de vídeos, seguindo as particularidades de cada negócio / produto.



## FOTOGRAFIA

Ensaio fotográfico de produtos, serviços e pessoais.



# SATORI

## FILMES

Soluções em **vídeo**


11 98488-3980

[contato@satorifilmes.com.br](mailto:contato@satorifilmes.com.br)

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

Acompanhe nossos trabalhos nas Redes Sociais

 SatoriFilmes

 @satorifilmes



# F.L

RESIDENCE

More na região mais nobre de São Paulo,  
com mordomia, conforto e segurança.



Av. Brig. Faria Lima, 4300.  
Entrada pela Rua Elvira Ferraz, 250  
Contato para locação: 0800 773 4663



AUTOR CONVIDADO:

**Gary Vaynerchuk**

é fundador e CEO da VaynerMedia, agência digital que atende empresas do ranking *Fortune* 500 para desenvolver conteúdos e estratégias de mídia digital e social, youtuber (seu canal é o #AskGaryVee Show) e autor de *Nocaute* (ed. HSM).

## SUA EMPRESA EMBARCA NAS NOTÍCIAS DO TWITTER?

Muitas organizações ainda estão agindo como a fabricante de jeans 7 For All Mankind e usando a mídia social para falar de sorteios, brindes e vendas, como se estivessem em 2008

Nessa nossa cultura tagarela e conectada, não há recurso melhor do que as tendências do Twitter para sua empresa produzir um conteúdo relevante de mídias sociais. A eficácia do Twitter para rastrear tendências é significativa, mas a ferramenta é subutilizada.

Lá você pode configurar sua conta para monitorar tendências globais, nacionais ou até regionais. Como no Facebook, é possível adaptar o conteúdo a qualquer situação ou grupo demográfico, estimular o interesse por seu produto ou serviço entre aqueles que não são seus seguidores e mostrar a um número maior de pessoas que você se preocupa com elas. No Twitter, porém, você alavanca sua mensagem melhor com o contexto dos *#trending\_topics* e ainda pode pegar carona no conteúdo alheio, sem precisar pensar em textos criativos e originais todo dia – faz parte da etiqueta da rede.

Lembro que no dia seguinte ao da exibição de seu último episódio, a série de TV *30 Rock* já estava na lista dos dez *#trending\_topics* dos Estados Unidos. As marcas e empresas tinham de correr para contar sua

história no contexto da série, já que os consumidores queriam falar sobre o *30 Rock*. Você se pergunta: será que falar sobre um programa de TV que acabou pode ajudá-lo a vender mais doces ou queijos? A resposta é “sim” – se você for criativo. O segredo é procurar associações inesperadas, não óbvias.

Quer um exemplo? Sete. A série foi ao ar durante sete anos. Sua empresa está no mercado há sete anos? Você espera fazer alguma coisa nos próximos sete anos? Tem a palavra ou o número sete no nome de sua empresa? Uma marca tem: a 7 For All Mankind, fabricante de jeans sofisticados norte-americanos, não raro usados por celebridades de Hollywood, chamados, às vezes, de “sevens”. E sabe como o departamento de marketing dessa empresa capitalizou o *#trending\_topic 30 Rock*?

Não capitalizou. Fui à página da empresa e não vi qualquer indício de que tinha noção do que acontecia fora do mundo da moda. Um dos programas de TV de maior sucesso da década tinha acabado de chegar ao fim de sete anos de transmissão e a 7 For All Mankind nem tocou

no assunto. Que desperdício! Ela pode dialogar com os amantes do jeans todos os dias, mas naquele dia em especial tinha a oportunidade perfeita de contar sua história a pessoas que não estavam pensando em jeans – e perdeu a chance.

O mais aflitivo foi constatar que a empresa parecia estar perdendo todas as oportunidades, não só a onda do *30 Rock*. Seus tuítes revelavam que não surfava em nenhuma notícia ou atualidade; só falava de sorteios, brindes e vendas.

A 7 For All Mankind é uma empresa em expansão que vende um excelente produto. E ela se empenha em engajar seus seguidores e acompanhar as conversas sobre seus produtos. Mas isso é muito básico no Twitter; é o que se fazia nos idos de 2008, não hoje.

A esta altura, a empresa deveria estar fazendo muito, muito mais. E é uma sorte que ela seja tamanha potência no mundo da moda, porque, se fosse uma companhia menor, começando, ia se dar muito mal.

Se os consumidores não vivem em uma bolha de moda, por que uma fabricante de roupas deveria ficar enclausurada em seu mundinho? 🍷

“O SEGREDO É PROCURAR ASSOCIAÇÕES INESPERADAS, NÃO ÓBVIAS

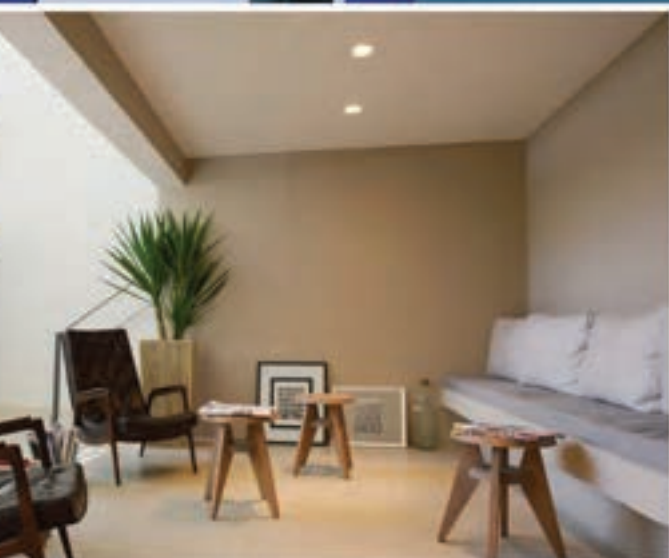
\* Esta coluna reúne highlights do livro *Nocaute: Como Contar sua História no Disputado Ringue das Redes Sociais*, de Gary Vaynerchuk.



# BÊ

HOTEL

Uma proposta diferente e única de se hospedar em São Paulo



Com uma proposta intimista e personalizada, uma decoração minimalista que valoriza o design em cada detalhe, o Bê Hotel inspirou-se no melhor da hotelaria internacional para proporcionar uma estadia diferente e acolhedora.

Além da ótima localização e um café da manhã especial o hotel conta ainda com um atendimento super atencioso e é um dos mais recomendados nos principais sites de reserva do país.

## LOCALIZAÇÃO PRIVILEGIADA

Rua Monte Alegre, 45 | Perdizes, São Paulo - SP | +55 11 3861-3200 | [reservas@behotel.com](mailto:reservas@behotel.com)

# OS PAPÉIS DA CROTONVILLE RIO

No Brasil desde o final de 2014, a mais icônica das universidades corporativas, da GE, oferece cursos parceiros e constrói uma cultura comum

| por MAURÍCIO ANGELO



**D**emorou, mas a icônica universidade corporativa da GE chegou ao Brasil. A Crotonville Rio – ou só “Croton”, como é chamada – foi inaugurada em novembro de 2014 com um investimento de US\$ 50 milhões, na esteira do centro de pesquisas global instalado no mesmo ano e sob a lógica de que não adianta inovar os produtos sem inovar as pessoas.

Em plena crise, a Croton abriu treinando nada menos que 4 mil colaboradores, e o Brasil apenas começa a descobrir seu poder de fogo.

## **O QUE ELA FAZ PELA GE**

A Crotonville Rio não veio para ser somente uma facilitadora de conhecimento e

promotora de engajamento a fim de aumentar a produtividade geral dos negócios da General Electric no Brasil. A instituição funciona em um nível muito mais estratégico, em três frentes.

### **1. Mudança cultural**

“A GE está migrando para um gerenciamento do tipo ‘risco controlado’ em relação à experimentação. Então, a Croton tem de atuar para desenvolver a autonomia das pessoas em diferentes situações”, afirma Pablo Vera. Ele é o líder de treinamentos da GE para a América Latina e foi trazido da Cidade do México para o Brasil para implementar a Crotonville Rio.

### **2. Aproximação local**

Na avaliação de Vera, é função de toda universidade corporativa estar mais próxima da realidade do país e da região e, assim, ter capacidade de adaptação muito maior e entregar para a empresa um resultado melhor.

É isso que a Crotonville Rio está fazendo. “Especialmente em tempos difíceis como os atuais, temos de ficar mais perto dos colaboradores, treinando-os e desenvolvendo-os; é o único modo de conquistarmos um resultado diferente.”

### **3. Construção do ecossistema de negócios**

Também se espera da Croton que catalise o ecossistema





DIVULGAÇÃO/COMUNICAÇÃO GE

Fachada da universidade corporativa da GE no Rio de Janeiro

## Vale a leitura porque...

...um dos maiores mitos do mundo empresarial se chama Crotonville, a universidade corporativa (UC) em que a General Electric formou todos os seus CEOs.

...com a instalação de um centro de pesquisa e desenvolvimento da GE no Brasil, o País teve direito a sua filial de Crotonville, aberta inclusive a clientes da empresa. A curiosidade sobre seus diferenciais é grande.

Outro ponto importante para o fortalecimento do ecossistema está relacionado com o estabelecimento de uma linguagem de negócios comum. Por isso, o curso, de três dias de duração, tem como um dos carros-chefe a “cultura da simplificação” da GE.

O nome remete a simplificar tudo – desde a maneira de avaliar pessoas até os processos produtivos, passando pelos princípios do relacionamento transparente com o cliente e pela adaptação a situações excepcionais de mercado.

“A transição que todo gestor enfrenta hoje tem a ver com a simplicidade. Estamos migrando do tipo de gestor que quer controlar todos os processos para um coach, ou facilitador, aquele que não dá a resposta para sua equipe, e sim a ajuda a encontrá-la”, diz Vera.

Até o momento, o curso “Liderança para Clientes” teve 17 turmas, que totalizaram mais de 300 alunos de 15 parceiros empresariais. Uma das empresas convidadas pela GE para a Croton foi a Cemig,

de negócios da GE, função que fica explícita no programa “Liderança para Clientes”, em que os parceiros e seus funcionários frequentam, gratuitamente, as aulas da universidade com os colaboradores da GE, tendo acesso a sua metodologia e a suas avançadas práticas globais.

“No curso, compartilhamos com os clientes e parceiros o que temos de bom em termos de desenvolvimento de liderança e inovação e também aproveitamos para entender seus desafios. Desse modo, podemos adaptar nosso modelo de negócio e criar uma cultura comum entre as empresas”, diz Vera. O executivo repete o mantra “o êxito do cliente é

o êxito da GE” para explicar quão fundamental é essa troca entre os profissionais da GE e os dos parceiros. A combinação de educação, relacionamento, cultura e insights sobre desafios faz a Croton catalisar todo um ecossistema empresarial inteligente que tem a GE como centro de gravidade.

Os parceiros convidados pela GE para participar do curso são selecionados cuidadosamente. Antes de formalizar o convite, Vera conversa com o responsável pela área de recursos humanos e desenvolvimento da companhia a ser convidada para entender o momento que ela vive – por exemplo, está no meio de uma transformação?





## 10 SEGREDOS DE CROTONVILLE

1. A essência da UC deve ser disseminar a cultura da empresa.
2. É preciso ter o apoio da alta gestão na implementação e no dia a dia.
3. Coaching individual é fundamental.
4. Os problemas podem ser gerais, mas a abordagem, local.
5. Os cursos devem usar casos reais.
6. Uso intensivo de tecnologia é bem-vindo em aplicativos, protótipos, educação a distância.
7. Vale a pena incentivar a socialização de experiências.
8. A definição clara de objetivos e expectativas é mandatória.
9. Os ambientes de interação presencial e online têm de ser inspiradores.
10. Deve haver parceria com escolas e atuação orgânica dentro da empresa.

uma das maiores concessionárias de energia do País. Wagner Costa, engenheiro consultor da área de negócios da companhia mineira, que fez o curso no final de 2015, parece ter entendido o recado do ecossistema. “O curso aplica os valores da GE com o foco principal no relacionamento de pessoas e no desafio de irmos além do básico”, conta.

### SEU BENCHMARKING COM A CROTON

O modelo de educação de Crotonville é tão elogiado que parece algo inacessível aos meros mortais, sejam eles empresas ou gestores. Uma organização comum do Brasil conseguiria inspirar-se na Croton Rio para treinar seu pessoal? Afinal, a GE investe a estratosférica quantia de US\$ 1 bilhão por ano em treinamento.

Para Vera, os princípios da Crotonville podem inspirar qualquer companhia, independentemente de seu tamanho ou de seus recursos. E, segundo ele, é papel da Croton ajudar outras empresas nisso, abrindo-se a visitas de gestores de UCs que queiram fazer benchmarking de melhores práticas, discussão de estratégias e troca de informações. Questionado sobre o que as organizações comuns podem aprender com a Crotonville, Vera destacou dez pontos-chave *[veja quadro ao lado]*.

Um dos primeiros aprendizados é o de não ter apenas o treinamento em mente ao montar uma estrutura de educação corporativa, como



costuma acontecer com muitas empresas. “O propósito de uma universidade precisa ter a ver com a transformação da cultura organizacional”, recomenda ele enfaticamente.

Essa função fica bem clara quando a GE adquire novas companhias: a compra da divisão de energia da francesa Alstom por US\$ 10,6 bilhões em 2015, a maior da história da GE, trouxe o desafio da integração de milhares de novos colaboradores. “A Croton foi fundamental para que essas pessoas novas incorporassem nossa cultura. Trouxemos muitos funcionários da Alstom para dentro do time”, explica Vera.



FOTOS: DIVULGAÇÃO/COMUNICAÇÃO GE

Outro aprendizado fundamental diz respeito ao poder de socialização de uma UC. Os contatos que acontecem nas turmas da universidade são extremamente importantes para a GE, que atua em negócios distintos e dificilmente aproximaria seu pessoal de outra maneira, mas a socialização dos colaboradores é crucial para qualquer empresa que busca a competitividade.

“Reunir experiências de pessoas e áreas distintas tende a criar uma química única para o negócio”, afirma Vera. O intercâmbio de diferentes setores, negócios e ferramentas faz com que os alunos passem a enxergar coisas que não

No alto e acima à esq., instalações da universidade corporativa da GE no Rio de Janeiro; à dir., Pablo Vera, líder de treinamentos da empresa para a América Latina

veriam de outro modo, e esse aprendizado coletivo forma grupos organicamente, quebrando silos e, no final das contas, facilitando a inovação.

Um terceiro aprendizado destacado por Vera tem a ver com a necessidade de um processo de coaching prévio. Boas ferramentas e um bom método educacional serão inócuos se o aluno que chega à UC não sabe o que quer desenvolver, lembra o executivo. “Para evitar que isso ocorra, fazemos um trabalho extensivo de descobrir com o aluno o que ele quer da carreira e o que espera da UC.”

As parcerias educacionais são levadas muito a sério na GE, e deveriam sê-lo em toda universidade corporativa. A Croton trabalha com a Women’s Network da GE mundial para o desenvolvimento da liderança feminina e com instituições como a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), assim como nos EUA faz parcerias com Harvard e Stanford.

Um aspecto importante da Croton é o desenho dos treinamentos. Eles levam em conta os cinco níveis de hierarquia da empresa, da base até a presidência, sendo personalizados e pensados para o que realmente

importa em cada caso. São desenhados também para atender às diferentes gerações e às diferentes habilidades. Esse planejamento é um verdadeiro jogo de xadrez. “Às vezes, unimos funcionários com 2 e com 15 anos de experiência, por exemplo, e pessoas de diferentes níveis hierárquicos que têm interesses e habilidades semelhantes”, exemplifica Vera.

Mais uma lição, frequentemente esquecida, é sobre os ambientes de aprendizado serem inspiradores – e qualquer UC pode copiar a Crotonville nessa intenção.

## O DESAFIO É DIÁRIO E CONTÍNUO

A Croton, que desenvolveu todos os CEOs globais da GE, é peça-chave em sua jornada atual para ser uma empresa menos burocrática e mais simples, migrando para um modelo mais digital e incentivando o intraempreendedorismo.

Isso não significa, porém, que seja fácil para ela achar o formato educacional certo para cada profissional – o desafio é diário. Após os primeiros dois anos da Crotonville no Brasil, Vera avalia que o País tem bons líderes – executivos locais sempre são exportados para outras unidades. Porém ele avisa: o esforço tem de ser contínuo. ◉



### Você aplica quando...

...entende que uma universidade corporativa não serve apenas para treinar funcionários, mas para gerar mudanças culturais e construir um ecossistema.

...incorpora as dez melhores práticas – os segredos – da Croton em sua iniciativa educacional, do uso de casos reais ao uso de protótipos.

## Agenda de eventos

### maio

HSM Leadership Innovation Summit, com Marshall Van Alstyne, Guilherme Telles, Charlene Li, Walter Longo, Julian Birkinshaw, Amy C. Edmondson, Deli Matsuo, Lars Fæste  
Dias 16 e 17

### agosto

Master Class – Negociação, com Michael Gibbs  
Dia 15

Master Class – Vendas, com Aaron Ross  
Dia 16

### setembro

Rock in Rio Academy  
Dias 19 e 20

### novembro

HSM Expo  
Nassim Taleb, Chip Conley, Salim Ismail, J.B. Straubel, Kevin Kelly, Amy Cuddy, Adam Grant, Joanna Barsh, Stello Tolda, Ram Charan e José Galló  
Dias 6, 7 e 8

### 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 ▼

Adidas, 103	Grupo Azevedo	Randon, 38, 57-9
Airbnb, 10	Ramirez (GAR), 71, 74	Red Bull, 57
Alstom, 118	Grupo Pão de	Renner, 38, 57
Amazon, 20, 21	Açúcar, 38	Revolution, 96
Ancor, 54	Hospital Sírio-Libanês,	Salesforce, 21
Apple, 12, 27	10-1	Salesforce for
básico.com, 100	HP, 12	Startups, 96
Bic, 57	IBM, 20-3	Sankhya, 46
Bio Ritmo, 82	Imam, 59	Seara, 65
Birchbox, 85, 86	Intes, 76-8	7 For All Mankind,
Blockbuster, 84	Kodak, 30	114
Boeing, 59	KPMG, 74	Souza Cruz, 54, 56,
Bradesco, 23	Latam Airlines, 71-4	57
Brandili, 57, 59	Leroy Merlin, 74	Startup America, 97
BRF, 38	LinkedIn, 93, 106	Startup PHL, 97
Cargill, 62-8	Master, 59	Suspensys, 59
Castertech, 59	McKinsey, 106	Swarovski, 78
Cemig, 117-8	Mercur, 43	Telefônica, 35, 36
Citrobrasil, 64	Microsoft, 20, 21, 36, 38	Tesla, 93, 108-12
Coca-Cola, 106	Napster, 92	Tetra Pak, 42, 43
CPFL Energia, 49, 51	National Advisory	The Beauty Box, 36
Crotonville Rio, 116-9	Council on	The North Face, 23
Dell, 106	Innovation and	Toyota, 30
Deloitte, 41-2	Entrepreneurship, 97	Uber, 10, 122
eBay, 93	Natura, 59	Ulma Handling
Ekantika, 71, 72-3	Netflix, 84-7	Systems, 59
Eudora, 36	Netshoes, 105-6	3M do Brasil, 68
Facebook, 93	Nike, 103	Under Armour, 23,
Fazenda Triqueda, 50-1	O Boticário, 36, 78	102-6
Fras-le, 59	Oxigênio, 50	Vagas.com, 43
Fundação Telefônica, 38	Palantir, 90, 91, 93	VilCap Communities
Gawker, 91, 93	PayPal, 90, 91, 92-3	US, 99
General Electric (GE),	PD Embalagens	Village Capital, 99
116-9	Gráficas, 54	Volkswagen, 74
Gentil Negócios, 78,	Plastipak do Brasil, 68	W. L. Gore, 43
80	Porto Seguro, 49, 50	Warby Parker, 85, 86,
GM, 108, 112	Procter & Gamble, 57	87
Google, 20, 92	PwC, 76-80	Yammer, 93
Google for	quem disse, berenice?,	Yelp, 93
Entrepreneurs, 96	36	YouTube, 93

## EXPEDIENTE

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

### CASA EDUCAÇÃO

Diretor de conteúdo: **André Castro**. andre.castro@revistahsm.com.br: (11) 3097-8463  
Publicidade: **Anderson Cardoso**. anderson.cardoso@revistahsm.com.br: (11) 3097-8463  
Assinaturas: **Sylvia Cardial**. sylviacardial@casaeducacao.com.br: (11) 3097-8463

revistahsm.com.br

Para assinar: (11) 3039-5666. assine@revistahsm.com.br  
Serviço ao assinante: atendimento@revistahsm.com.br

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**. adriana.salles@revistahsm.com.br  
Colaboradores desta edição: **Alexandra Delfino de Sousa**, **Costábele Nicoletta**, **Emanuel Neves**, **Fernando Moreira Leal**, **Heinar Maracy**, **Lizandra Magon de Almeida**, **Maurício Angelo**, **Ricardo Lacerda**, **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.





**PH**  
**7,35**

**LIGUE JÁ E RECEBA A MELHOR ÁGUA  
COM GARANTIA DE ENTREGA  
NO MESMO DIA.**



**f FONTEROCHABRANCA**

**2294-4000**  
**AGUAROCCHABRANCA.COM.BR**



AUTOR CONVIDADO:

**Guilherme Soárez**

é CEO da HSM Educação Executiva e membro do *board* da ChildFund International, ONG dedicada à ajuda de crianças carentes. Foi gestor na C&A, na McKinsey & Co. e na Beach Park Hotéis e Turismo.

# #OFUTUROFERVE

Jean-Marc Côté não sabia, quando pintou o futuro nos anos 1900, que estava começando a criá-lo; nós sabemos e podemos agir já

Em 1899, o artista plástico Jean-Marc Côté foi contratado por uma empresa de brinquedos francesa para criar um jogo de cartões do tipo Super Trunfo, com desenhos de como seria o estilo de vida das pessoas cem anos adiante. O jogo não chegou a ser distribuído, mas um conjunto desses cartões foi descoberto por Isaac Asimov e este o popularizou em seu livro *Futuredays: A Nineteenth Century Vision of the Year 2000*.

É incrível ver que a imaginação de Côté “viu” invenções de nossos dias, de drones à impressão 3D, passando pelo uso da tecnologia digital na educação a distância e pelo helicóptero.

Essas gravuras traduzem a visão de futuro para o grande público, como descreveu David Hill, editor-chefe da publicação digital *Singularity Hub*, e assim o futuro (não o passado) determina o presente. Em outras palavras, imaginar o futuro é fundamental para o progresso de nossa sociedade, pois a perspectiva de tempos melhores mobiliza as pessoas e gera ações concretas.

Quando Côté fez seus desenhos futuristas, pouco mais de 80% da população mundial vivia em extrema

pobreza e, em 2015, segundo o Banco Mundial, esse indicador chegou a menos de 10%, melhora que se acentuou nos últimos 30 anos. Em 1900, o índice de analfabetismo no planeta se aproximava de 80% da população adulta, e hoje a proporção se inverteu: há 15% de adultos analfabetos e 85% de alfabetizados.

No mesmo período, no Brasil, a expectativa de vida cresceu de 23 para os atuais 75 anos, tendência observada em maior ou menor grau em todas as partes do mundo. Na última década, vimos crescimentos exponenciais nas fontes de energia renováveis, com destaque para a eólica e a solar. O mundo nunca foi tão próspero.

Porém pode ser ainda mais se imaginarmos o futuro que queremos. Temos a tecnologia e os recursos para solucionar todos os problemas do mundo. Por que não conseguimos fazer isso? Por que ainda há regiões tão privadas das necessidades mais básicas? Por que a qualidade da educação é tão desigual?

Se nos últimos cem anos fomos capazes de evoluir tão drasticamente, por que não fazer o mesmo nos

próximos cem? Realidade virtual, inteligência artificial, aprendizado automático, redes neurais artificiais, carros autônomos etc.

Podemos. A questão é como. Como colocar todas essas inovações a serviço de um futuro melhor? Como aproveitá-las em nossos negócios e direcioná-las para que sirvam a um propósito maior?

É claro que o novo desperta sensações ambíguas em nós: esperança e excitação de um lado, ansiedade e medo de outro. Basta citar o Uber, que deu ânimo a quem estava desempregado, mas revoltou os taxistas, representantes do status quo. Só não podemos esquecer que as tecnologias que geram rupturas são as mesmas que criam oportunidades.

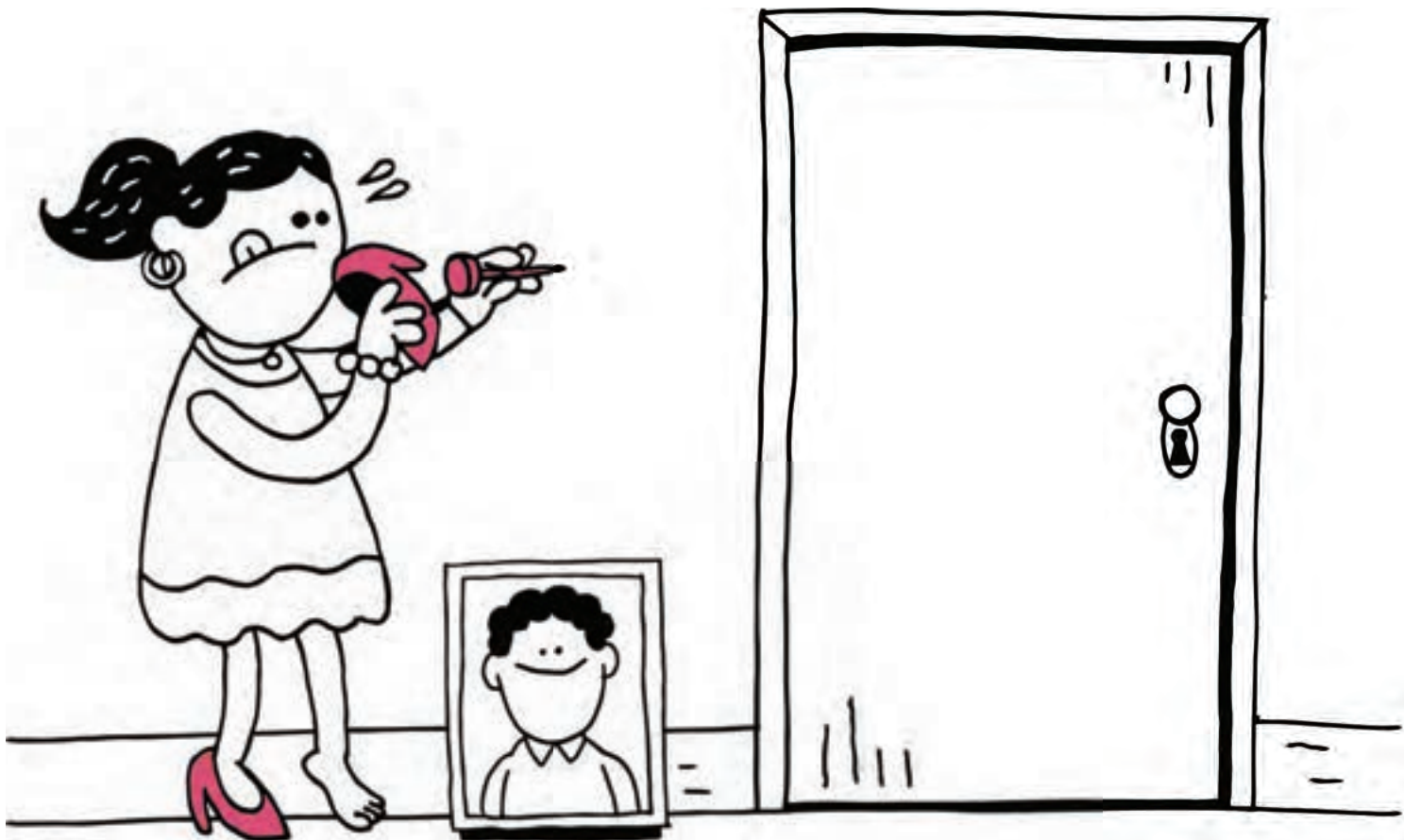
Eu acredito em um Brasil melhor, mais próspero, justo e ético, em um Brasil onde meus filhos e netos poderão conviver em harmonia com os outros de diferentes crenças, raças e escolhas. Eu acredito em empreender ideias em um ambiente fértil e propício para a inovação. O futuro ferve e é preciso agir; engajar, cocriar, mobilizar, articular e inspirar agora! 🍀

FOTO: DIVULGAÇÃO HSM



<https://publicdomainreview.org/collections/france-in-the-year-2000-1899-1910>

# 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)