

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

hsm

management

Cofundador da
Singularity University
e autor do best-seller
*Organizações
Exponenciais*

ESTE É *SALIM ISMAIL*.
ELE SABE COMO FAZER
SUA EMPRESA CRESCER
SEM LIMITES

A ERA EXPONENCIAL

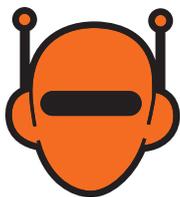
PESSOAS X
MÁQUINAS:
REDESENHE O
TRABALHO EM
SUA ORGANIZAÇÃO

KLAUS SCHWAB
E A 4ª REVOLUÇÃO
INDUSTRIAL

O QUE
EXECUTIVOS
SENIORES
ANDAM
FAZENDO
EM INHOTIM

A RUPTURA
DAS FINTECHS





16

Quando você pode substituir pessoas por máquinas (e quando não fazer isso)

Para tomar boas decisões, você precisa definir a estratégia a seguir (de custo ou de valor) e escolher uma entre quatro abordagens.

20

Começou a 4ª revolução industrial

Klaus Schwab, fundador e líder do Fórum Econômico Mundial, detalha as mudanças em curso e os desafios das empresas diante delas.

54

Adote uma estratégia para sua estratégia

Foi-se o tempo de ter uma abordagem estratégica apenas. Agora, os líderes devem dominar cinco abordagens básicas e recorrer à que for mais adequada em cada situação.



58

São Martinho: DNA inovador contra as adversidades

É possível crescer e lucrar em um setor tradicional, que sofre com dificuldades financeiras e regulamentação governamental? A história desse grupo prova que sim.

72

O desafio sustentável é uma guerra

Grandes conflitos geram crescimento e empregos; se forem combatidos como em uma guerra, os problemas ambientais terão esses resultados, diz especialista de Harvard.



66

Fintechs começam a focar o B2B

Enquanto todos olhavam para uma fintech como o Nubank, que atua B2C, várias startups que combinam tecnologia e finanças surgiram para atender as empresas.

78

General Motors: a fênix de Mary Barra

Saiba como a CEO da tradicional montadora norte-americana está tentando torná-la mais e mais parecida com a inovadora Tesla, inclusive com um projeto de carro elétrico e autônomo.



DIRETO AO PONTO

8 | Contagem regressiva com Thomas Friedman • 10 | Como engajar via webcelebridades •

12 | Como desenvolver produtos para a economia circular • 14 | A era da nuvem nas trilhas da HSM Expo 2016

26 A ERA EXPONENCIAL: CRESÇA SEM LIMITES

O pensamento linear sobre a economia e os negócios tem feito os executivos cometerem cada vez mais erros. O mundo (o Brasil, inclusive) vem ingressando em um novo contexto, não linear, que pede novos modelos de gestor e de organização, como mostra este Dossiê.

82 Gestores aprendem fora da caixa

Cursos “estranhos”, como os de imersão em arte (em Inhotim) e em filosofia, vêm tirando executivos da zona de conforto para que se tornem mais criativos.



88 Plataforma para resolver conflitos com os clientes

Organizações brasileiras começam a se associar a startups para fazer negociação, mediação e arbitragem online de queixas dos consumidores.

92 Como a GoPro quer virar uma Apple

Sim! Nick Woodman, o fundador e CEO da companhia que criou o segmento “câmeras de ação”, quer reinventar seu negócio à moda de Steve Jobs.

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**
- **finanças corporativas**
- **ética e sustentabilidade**
- **inovação**
- **marketing e vendas**

COLUNISTAS

65 | Estratégia e execução: Vijay Govindarajan • 70 | Empreendedorismo: Leonardo Marchant • 96 | Marketing e vendas: Jonathan Levav • 98 | HSM: Graziela Moreno

O tipo de gestão que merece *likes*



Guilherme Soárez
CEO da HSM
Educação Executiva

Na HSM Expo 2016, realizada no final do ano passado, a pós-verdade foi um tema constante. O que se comentou foi que o método de verificação da verdade pelas pessoas mudou com as redes sociais: agora, se a informação tem dois *likes*, é considerada uma mentira; se tem 15 mil *likes*, deve ser verdade. Outro modo de dizer isso? Mentira é tudo de que discordo, e verdade, aquilo com que concordo. Não importa se a informação é confiável ou não.

Sem dúvida, vivemos tempos perigosos. Porém não deixa de haver neles um insight prático, ao menos do ponto de vista dos negócios: mais do que nunca, o sucesso depende de ser curtido. Isso mesmo. Os conceitos de comunidade e multidão habilitados pela tecnologia estão na base do modelo econômico nascente, que vem sendo chamado de “exponencial”, porque prevê para as empresas um crescimento de vendas e lucros muito mais acelerado do que o linear, como era a regra *old school*.

Nada melhor para começar um ano, portanto, do que um banquete de conhecimento que ajude a mudar nossa mentalidade de linear para exponencial. Momentos de crise como o do Brasil atual parecem ser feitos sob medida para esse tipo de ruptura, inclusive. Quer tentar?

Vou me arriscar a fazer o cardápio desse banquete exponencial. Os aperitivos podem ser feitos com a leitura da *Contagem regressiva* com Thomas Friedman, que aborda as forças aceleradoras a que estamos submetidos, e com a reportagem sobre a mudança da GoPro, uma empresa bem-sucedida que já está se reinventando antes de precisar fazê-lo. Como entradas, vá de Martin Reeves, com a proposta de que

as empresas troquem sua estratégia única por uma paleta de estratégias, e de fintechs, entendendo como essas startups podem servir ao seu negócio.

No prato principal, você precisa cair matando: é o Dossiê, que apresenta, detalhadamente, o novo contexto de abundância em que atuamos, o perfil de empreendedor exigido e o tipo de organização necessária para tudo isso, para depois encerrar com casos de empresas brasileiras que já estão fazendo o *shift*.

As sobremesas não fazem por menos. Você pode escolher a fruta, com Klaus Schwab e seu artigo sobre a quarta revolução industrial, e/ou o doce, com a pesquisa sobre o redesenho do trabalho – que vai ajudar nas decisões relativas às duas forças de trabalho que você tem à disposição agora: as pessoas e as máquinas. Em que situações se aplicam umas e outras? (Não se trata de um conteúdo desumanizado; o texto deixa bem clara a relevância dos talentos de carne e osso.)

Para além de seu conteúdo de vanguarda, esta edição também é um banquete inspiracional. Traz duas histórias que animam qualquer um a mudar a mentalidade. Uma é a da tradicional montadora GM, que, sob o comando da CEO Mary Barra, busca concorrer em campos associados à Tesla. Outra é a do Grupo São Martinho, capaz de inovar compulsivamente e de desafiar o pensamento hegemônico mesmo atuando no conservador setor sucroalcooleiro brasileiro.

Se empresas e indústrias *old school* podem, você também pode, não acha? Subverta seu *mindset*, abraça a tecnologia e as demais forças aceleradoras, busque todos os *likes* que conseguir e, em 2017, comece a praticar uma gestão exponencial. Nossa revista e nossos livros vão apoiá-lo nessa transição. 🍷

Contagem regressiva com
THOMAS FRIEDMAN

AS 3 FORÇAS EXPONENCIAIS

A nova pesquisa do autor best-seller diz que o maior desafio de todos nós hoje é a adaptação em tempo real ao novo ritmo de mudanças | por **LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA**

5

O sr. vai lançar um novo livro. Por acaso, o anterior, *O Mundo É Plano*, sobre globalização, foi superado por uma mudança maior?

Meu livro anterior é de 2005 e nele eu discuti as mudanças do mundo trazidas pela globalização, com o fim das fronteiras culturais que a tecnologia proporcionou. Acontece que o ano de 2007 foi um marco de mudanças, com implicações sobre tudo o que ocorre agora. Foi nesse ano que surgiram o iPhone, que revolucionou o conceito de comunicação, o Facebook e o Twitter, sinônimos de redes sociais, o GitHub, uma central de armazenamento e troca de informações sobre softwares entre programadores de computador, o Kindle, o big data, o Android, o Airbnb. Logo em seguida veio a crise econômica mundial, que abalou algumas certezas do capitalismo tradicional, e as pessoas não prestaram atenção a 2007. Agora começam a entender as forças exponenciais que estão agindo – e daí surgiu a ideia de meu novo livro.

4

Quais são essas forças exponenciais?

São três: o mercado, a natureza e a Lei de Moore. O mercado, para mim, envolve a globalização, que não é mais só a capacidade de transportar informações e mercadorias entre os países, mas de romper, por exemplo, com os sistemas de pagamento, como faz o PayPal; é uma globalização decorrente da digitalização. A natureza inclui a biodiversidade, o crescimento populacional e as mudanças climáticas consequentes do aquecimento global. E a Lei de Moore é a máxima de que a capacidade de processamento de um chip dobra a cada 24 meses, o que leva à possibilidade de crescimento exponencial.

A temperatura da Terra, a tecnologia e o mercado crescem exponencialmente. Explico o exponencial contando a história de um homem que prestou um grande serviço para o rei. Agradecido, o rei lhe pergunta o que deseja em troca. O homem afirma que só precisa ter condições de alimentar sua família e propõe ao rei que coloque um grão de arroz no quadrado inicial de um tabuleiro de xadrez e vá dobrando a quantidade até preencher tudo. O rei concorda, sem se dar conta de que 1 grão de arroz elevado à 63ª potência dá mais de 18 quinquilhões de grãos, mais do que toda a produção possível.

SAIBA MAIS SOBRE
THOMAS FRIEDMAN

Quem é: jornalista e escritor, colunista do jornal *The New York Times*.

Renome: ganhou o mundo com seu best-seller *O Mundo É Plano*.

Novo livro: está lançando *Thank You for Being Late*, que ele define como um guia otimista para prosperar na era das acelerações.



@LOPENSAPACE

3 Como as pessoas estão lidando com isso?

Em geral, mal. Como todas essas forças estão agindo de maneira combinada, a resposta teria de ser combinada – e não tem sido. Sem alinhar o aprendizado e o ensino, a capacidade de adaptação e o governo, há disfunção. Aliás, esse é o motivo por que a sociedade está se voltando para a direita: as pessoas precisam de certezas quando as coisas começam a mudar muito rapidamente, e hoje todo mundo se sente flutuando. É como se estivéssemos em uma calçada que se move cada vez mais rápido do que nós.

O terrorismo é outra resposta a essa sensação de “pare o mundo que eu quero descer”.

O que meu livro discute são as forças que causam essa “falta de âncora” e tenta ajudar as pessoas a se ancorar novamente. O desafio dos governos será obter o melhor dessas forças exponenciais e proteger as pessoas do pior.

2 Para as empresas, as oportunidades que surgem são muitas, exponenciais. Mas qual será o papel dos governos?

De um lado, devem governar de maneira inteligente e mais rápida. Você sabe qual é a posição de São Paulo em relação a carros autoguiados, por exemplo? Deveria saber. Podemos testar um carro autoguiado no centro de São Paulo? O governo precisa de uma política inteiramente nova sobre esses carros, definindo coisas como: “Se três pessoas atravessam a rua e meu carro autoguiado está prestes a atropelá-las, ele se transforma em uma parede e me mata ou mata as três pessoas? Qual a orientação?”.

Tudo isso requer novas formas de lógica governamental, e não há muito tempo para pensar nisso, porque esse carro está chegando. Nossas tecnologias sociais têm de acompanhar nossas tecnologias físicas, e hoje isso não acontece.

1 Com o nível de educação disponível, o que as pessoas podem fazer efetivamente para enfrentar a situação?

É uma pergunta importante. Há duas coisas que estão totalmente sob o controle do indivíduo: a automotivação e a capacidade de aprender. Se você tem automotivação para aprender constantemente, você vai ficar bem. O novo contrato social diz: “Agora é comigo; eu preciso ter a automotivação para ser um aprendiz pela vida inteira”. O contratado então afirma: “Me dê oportunidades para ser um aprendiz contínuo. Se eu não quiser aproveitar, tudo bem, mas me dê”. E aí a obrigação do governo é orquestrar tudo para incentivar as empresas a dar a oportunidade às pessoas de serem aprendizes contínuos e incentivá-las a agarrar essas oportunidades.

Em meu livro, eu digo que toda educação superior deveria ser de graça. Um curso de quatro anos eu posso pagar, mas, se quero ser um aprendiz por 40 anos, não posso; o ensino deveria ser de graça. Precisamos reconfigurar tudo isso, e o trabalho do governo é permitir que eu e minha empresa sejamos parceiros para sempre. ☺

COMO ENGAJAR VIA webcelebridades

Dez regras ajudam a garantir que seu próximo garoto-propaganda ajude mesmo sua marca

Youtubers, blogueiros e personalidades das redes sociais têm em comum o quê? A autenticidade; quem faz sucesso hoje é, em geral, quem se mantém fiel ao estilo que escolheu, o mais natural possível.

Muitas dessas personalidades servem de garotos-propaganda para marcas, mas os que realmente agregam valor são aqueles que se

engajam por se identificar com as empresas, indo além da relação meramente comercial.

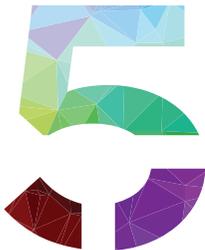
Mas não se engane. Embora esses jovens sejam descolados e criativos, segundo a revista *Fast Company*, são ainda mais focados nos negócios do que a geração anterior. Consultando fontes diversas, compilamos as dez principais dicas para as empresas trabalharem com essas celebridades.

1 ENVOLVIMENTO TOTAL. Contratar alguém para citar sua marca em um vídeo ou post é fácil demais. Os youtubers mais bem-sucedidos só se dispõem a falar sobre marcas com as quais realmente têm afinidade. E os melhores resultados vêm de um trabalho planejado, que pode render webséries, entrevistas e vídeos mais elaborados.

2 ANTES BEM ACOMPANHADO. Se for o caso de uma citação mais breve, não importa estar ao lado de outras marcas. O importante é a naturalidade. Por exemplo, se uma blogueira mostra o que vai levar na mala para uma viagem, o fato de sua marca estar ao lado de outras soa bem mais plausível do que ser apresentada sozinha.

3 CONTEXTO SEMPRE. Para garantir que o público do youtuber esteja na mesma página que a marca, é preciso sempre dar o contexto, sobretudo quando a personalidade vai falar novamente sobre a marca, em uma postagem diferente. Uma hashtag pode resolver o problema.

4 A CÉSAR O QUE É DE CÉSAR. Postar a mesma coisa em todas as plataformas é crime. Cada mídia pede um post: no exemplo das férias, a blogueira poderia postar um vídeo no YouTube, fotos no Instagram, observações sobre uma comida no Snapchat e observações descontraídas no Twitter ao longo da viagem.



BOM HUMOR DE CORPO INTEIRO.

A linguagem corporal e a capacidade de rir de si mesmo são componentes fundamentais dos posts mais visualizados e compartilhados.



LEVEZA COM PROFUNDIDADE.

Tudo parece sempre muito leve, espontâneo e despretensioso, mas as personalidades que constroem sozinhas sua trajetória de sucesso nas redes sociais normalmente estudam padrões, prestam atenção ao que oferece melhores resultados e estão sempre atentas para não repetir ideias.

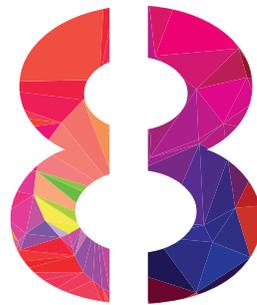


RÉDEA LONGA.

Além de não aceitarem trabalhar para marcas com as quais não se identificam, muitas celebridades também não querem empresas ditando o conteúdo ou fazendo-as encaixar-se em um planejamento de marketing.

SEJA UM DESBRAVADOR.

Algumas personalidades da internet são os chamados *early adopters*, aqueles que primeiro dominaram uma plataforma e por isso também ajudaram a determinar seu formato. Então, fique atento às novas plataformas e aos novidades de plantão.



GARANTA A QUALIDADE DO DEBATE.

Se a ideia é provocar discussões, é preciso estar bem calçado para que as respostas levem a um debate produtivo. Deixar a discussão rolar sem envolvimento do blogueiro é como deixar o cliente falando sozinho.



SEJA BREVE. O tempo de atenção do consumidor sem dúvida diminuiu.

Mesmo que a mídia permita vídeos longos, conteúdo rápido é o que pega para o consumidor médio. Na mesma linha, menos é mais: não adianta contratar alguém para postar várias vezes a mesma coisa – é melhor criar uma peça mais atraente. Citar várias vezes o produto ou a marca evidencia que a ação está sendo patrocinada. ☺



Como desenvolver produtos para a **ECONOMIA CIRCULAR**

A colaboração entre diferentes áreas corporativas e a abordagem do design thinking, com foco nas necessidades do consumidor, são o caminho para obter maior valor dos recursos utilizados em sua empresa | por **ESTUDO MCKINSEY**

O estudo é de autoria de **Eric Hann**, sócio da McKinsey baseado em Frankfurt, Alemanha, **Marianne Kuhlmann** e **Benjamin Thaidigsmann**, consultores do escritório de Berlim da consultoria.

Um número crescente de empresas vem usando os princípios da economia circular para criar produtos que sejam mais duráveis, fáceis de reutilizar ou reciclar e, é claro, lucrativos. Duas táticas podem ajudar a ter sucesso nesse caminho:

- **A primeira** se baseia em um processo de desenvolvimento de produtos altamente colaborativo que, ao mesmo tempo, leve em consideração e contribua para determinar como

serão os parâmetros de abastecimento, os métodos de produção, o marketing, as vendas e outros aspectos.

- **A segunda** diz respeito à abordagem do design thinking, que pode ajudar as empresas a descobrir jeitos inesperados de atender às necessidades dos clientes, com uma eficiência no uso de recursos muito maior do que no passado.

COLABORAÇÃO

Se o desenvolvimento de um produto partirá da premissa da economia circular,



SHUTTERSTOCK

em vez de pressupor que o produto será jogado fora após o uso e levar em conta apenas funcionalidades e custos, a empresa deve avaliar como fazer a gestão de todo o seu ciclo de vida a fim de maximizar seu valor, bem como o valor de seus componentes.

Em relação aos componentes mecânicos, por exemplo, a fabricante pode oferecer descontos aos clientes que devolverem peças que atinjam o limite da vida útil. Elas serão reformadas para revenda a um preço mais baixo ou destinadas à reciclagem.

Desenvolver esse produto vai requerer um nível de colaboração maior que o usual. Se o design do produto precisa possibilitar o

reúso, o reparo e a reciclagem, a empresa necessita de processos e sistemas que deem apoio aos consumidores quando o produto se desgasta, chegar perto da obsolescência, apresentar defeitos ou deixar de satisfazer a necessidade dos usuários.

Uma vez que essas questões envolvem diferentes áreas – compras, marketing, vendas, entre outras –, assim como terceiros – fornecedores, distribuidores e varejistas, por exemplo –, todos devem poder participar do desenvolvimento do produto, algo que raramente acontece hoje.

Quando o desenvolvimento de produtos é um processo colaborativo, tem de envolver toda a cadeia de valor. É assim que avanços significativos – e lucrativos – tendem a ocorrer.

DESIGN THINKING

No que diz respeito à economia circular, o pensamento do design inclui perguntar-se adicionalmente sobre como oferecer valor aos consumidores utilizando o mínimo possível de materiais e recursos. Algumas vezes, a resposta a essa pergunta está em oferecer serviços em vez de produtos.

Pense, por exemplo, em como as pessoas preferem armazenar seus arquivos digitais na nuvem a mantê-los em seus equipamentos. Se uma unidade física é necessária, a abordagem de design thinking pode sugerir que a empresa garanta a durabilidade do produto usando matéria-prima de melhor qualidade ou que converta sua manutenção em um processo mais amigável, possibilitando que componentes-chave sejam facilmente substituídos quando deixarem de funcionar.

A compreensão das possibilidades associadas aos conceitos da economia circular requer, igualmente, a colaboração de muitos departamentos da organização, assim como parceiros de negócios.

Em um processo dessa natureza, a empresa pode começar com reuniões de trabalho de um dia ou dois, com a participação de todos os departamentos afetados e com outras organizações da cadeia de valor. Os integrantes do grupo discutem as necessidades dos clientes e as operações relevantes do negócio, particularmente a manufatura e os serviços, e apresentam ideias de novas ofertas e de mudanças no modelo de negócio, necessárias para dar suporte aos produtos a serem criados.

Com base nesses conceitos, a equipe de desenvolvimento de produtos constrói os protótipos, que são compartilhados com os mesmos participantes dos encontros iniciais e discutidos em uma nova reunião de trabalho.

Em seguida, os desenvolvedores podem refinar o design, a fim de possibilitar a análise e discussão por um grupo maior de pessoas. Esse processo continua assim até o produto estar pronto para fabricação e as mudanças no modelo de negócio estarem adequadamente definidas.

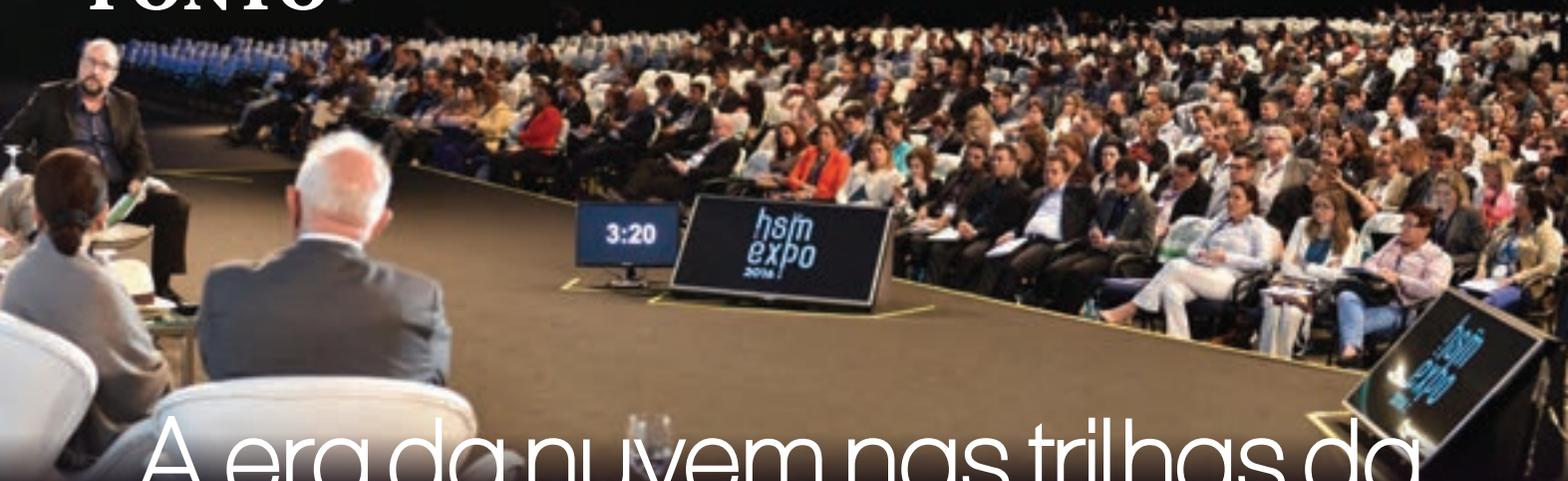
MUDA A DECISÃO

Sob a lente da economia circular, a decisão de lançar um produto no mercado passa a ser uma escolha sobre reorganizar o negócio. 

hsm management

© McKinsey Quarterly

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



A era da nuvem nas trilhas da **HSM EXPO 2016**

O cenário definido pelo *cloud computing* foi o grande protagonista do mais recente megaevento executivo da HSM; palestrantes seguidos em trilhas temáticas discutiram o que é necessário fazer para navegá-lo

A palavra “nuvem” esconde a agressividade da era em que ingressamos. “A taxa de avanço tecnológico superou, e muito, a taxa de adaptabilidade humana e precisamos acelerar nossa adaptação”, definiu o especialista Thomas Friedman

na HSM Expo 2016. Em plena transição para a era da nuvem, os gestores têm dificuldade de se convencer da necessidade de adaptação; segundo o consultor Claudio Galeazzi, os brasileiros especialmente demoram muito a agir quando as coisas vão mal. O que eles deveriam fazer?



SER UM EMPREENDEDOR PERMANENTE



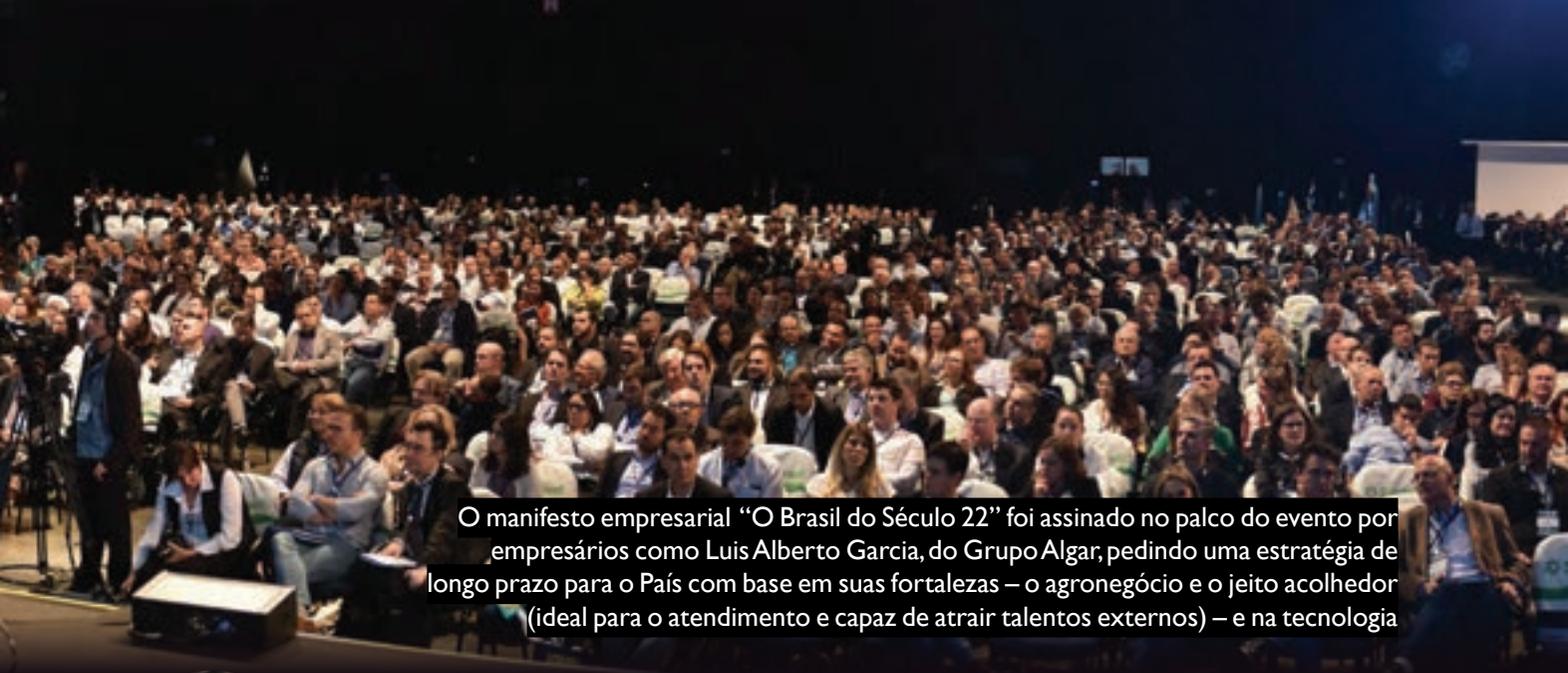
Todos os gestores precisam superar o seguinte dilema: quanto mais qualificado é um profissional, menos coragem ele tem. Seja intraempreendedor ou empreendedor, todos agora devem ter visão e competência de um lado e coragem do outro, ou serão só “águias em uma gaiola”, segundo o empreendedor Flávio Augusto da Silva.

“A solução mais barata é a que prevalece. Por isso, carro elétrico e autoguiado é o transporte que vai prevalecer” Steve Wozniak, cofundador da Apple



APRENDENDO COM O ANO DE 2007

Foi quando surgiram os unicórnios de agora – Dropbox, Evernote, Uber, Airbnb –, em torno das tecnologias mobile e das mídias sociais. Segundo o investidor Phil Libin, as tecnologias cognitivas é que impulsionarão os unicórnios da próxima década.



O manifesto empresarial “O Brasil do Século 22” foi assinado no palco do evento por empresários como Luis Alberto Garcia, do Grupo Algar, pedindo uma estratégia de longo prazo para o País com base em suas fortalezas – o agronegócio e o jeito acolhedor (ideal para o atendimento e capaz de atrair talentos externos) – e na tecnologia



“Já temos o computador do Batman; precisamos é aproveitá-lo melhor” Paula Bellizia, CEO da Microsoft



ATUAR COM PROPÓSITO E ROMANTISMO

As empresas precisam se organizar como sistemas vivos – em conjuntos de elementos interdependentes com um propósito comum que mudam conforme os acontecimentos, como disse o especialista em branding brasileiro Ricardo Guimarães. E elas devem ter propósito – as que têm registram o dobro da produtividade média de seus setores e são mais inovadoras, segundo pesquisa de Harvard. O especialista em marketing alemão **Tim Leberecht** pregou ainda uma reação romântica à economia dos dados. Suas três regras românticas para as organizações são: (1) enxergar a grandeza nas mínimas coisas, (2) manter o mistério e (3) sofrer – um pouco (porque sofrimento cria significado). Nesse novo mundo, a métrica de desempenho mais importante deve ser a retenção de clientes, de acordo com Phil Libin. E a tecnologia pode ser usada para a humanização, em especial a realidade virtual, que, disseminada, facilitará as pessoas se aproximarem e desenvolverem empatia, como mostrou Jeremy Bailenson, de Stanford.



USAR UMA NOVA MATRIZ DE DECISÃO

Se quiser ter uma empresa realmente sustentável, consulte a matriz “Quando x Quem” em todas as suas decisões, aconselha a especialista em estratégias sustentáveis Rebecca Henderson, de Harvard. Pergunte-se quando virá o benefício pretendido e quem será seu beneficiário. A maioria das decisões, que hoje cai no quadrante 1, deve aos poucos migrar para o quadrante 4.

	quando	
	Agora	Mais tarde
Eu	1	2
Nós	3	4

“A DIVERSIDADE NOS ENSINA”

Provocada por essa frase de Artur Grynbaum, CEO do Grupo Boticário, que tem 50% dos cargos executivos ocupados por mulheres, a HSM Expo debateu como superar o machismo nas empresas brasileiras. O conceito de meritocracia deve ser revisto (esconde viés sexista que as atrapalha na carreira), e os negócios, mais focados em consumidoras – assim, US\$ 12 trilhões seriam adicionados à economia da América Latina em dez anos.

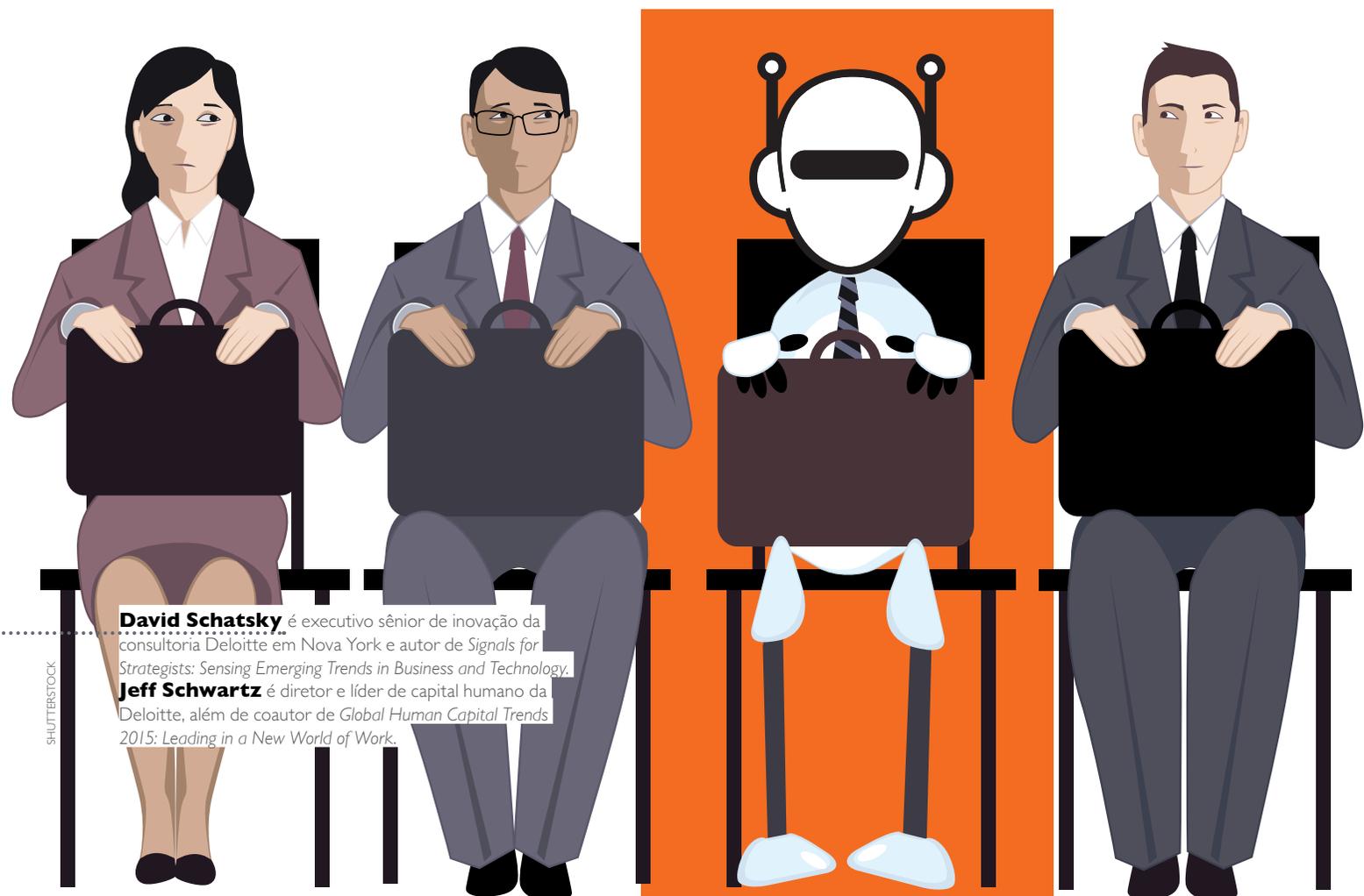


“O maior erro é que 8 em 10 CEOs não falam em treinar pessoas em conversas sobre o futuro, só em tecnologia”

Tom Peters

Quando você pode substituir **PESSOAS** por **MÁQUINAS** (e quando não fazer isso)

O ambiente corporativo mudará, e os líderes devem preparar-se para fazer escolhas fundamentais e para redesenhar o trabalho | por **DAVID SCHATSKY** e **JEFF SCHWARTZ**



David Schatsky é executivo sênior de inovação da consultoria Deloitte em Nova York e autor de *Signals for Strategists: Sensing Emerging Trends in Business and Technology*.
Jeff Schwartz é diretor e líder de capital humano da Deloitte, além de coautor de *Global Human Capital Trends 2015: Leading in a New World of Work*.

Ameaças para as empresas brasileiras

A rápida evolução da inteligência artificial (IA) tem provocado intenso debate sobre suas consequências, vislumbradas tanto como melhorias em padrão de vida quanto como ameaças de desemprego em massa. Há exageros, mas as tecnologias cognitivas não podem ser ignoradas, pois são fonte de vantagem competitiva e já se aproximam da onipresença.

As tecnologias cognitivas mais comumente usadas são *machine learning* (aprendizado de máquina), visão computacional, reconhecimento de voz, processamento de linguagem natural e robótica. Ao longo dos próximos três a cinco anos, terão profundo impacto sobre o trabalho, os trabalhadores e as organizações. Não apenas eliminarão funções, como também redesenharão o trabalho, criando novas oportunidades para as pessoas e maior valor para empresas e clientes.

Elas requerem escolhas fundamentais e, sobretudo, estratégias – seja de custo ou de valor.

AS 4 ESCOLHAS

Levando em conta o impacto sobre as pessoas e a relação com suas tarefas, identificamos

Vale a leitura porque...

...é cada vez mais atraente às empresas a ideia de trocar pessoas por máquinas, para reduzir custos e aumentar a produtividade.

...a automação requer escolhas importantes, porque sistemas automatizados falham e pessoas não conseguem socorrer máquinas só nas emergências; pessoas tendem a perder habilidades se não as praticam.

O surgimento das tecnologias cognitivas representa uma nova era para todas as empresas, mas arrisco dizer que em especial para as brasileiras. De um lado, as novas tecnologias prometem melhorar radicalmente a produtividade das organizações, o que é muito importante para um país que se encontra em 81º no ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial. No entanto, as ameaças trazidas por elas também são grandes em um país tão pouco competitivo.

A maior das ameaças tem a ver com a baixa capacitação da mão de obra brasileira – para trocar tarefas operacionais pelas mais complexas, ela precisará de uma carga de capacitação muito maior, não só para exercer a nova função, mas também para lidar com a tecnologia.

Outra ameaça é a da destruição das empresas tradicionais. Com o aumento do acesso a tecnologias cognitivas, qualquer empresa com poucos funcionários pode realizar aquele trabalho que consumia um departamento inteiro a um custo radicalmente menor.

Uma terceira ameaça é no âmbito cultural. A automação leva ao advento de tarefas mais criativas, de difícil avaliação, que podem ser realizadas de qualquer lugar. O paradigma tradicional de comando e controle, segundo o qual o gestor controla cada atividade e métrica, terá de dar origem a um paradigma de gestão diferente, em que o líder orienta o funcionário, cria contexto para ele e, fundamentalmente, investe em sua capacidade de inovar.



ZIPERCOM

por Pedro Nascimento, diretor de desenvolvimento organizacional do Grupo Anga, que atua em projetos de cultura organizacional e formação de lideranças em toda a América Latina.

quatro abordagens principais à automação. Ilustraremos cada uma com o caso do profissional de tradução e a tecnologia cognitiva da tradução automática.

1. Substituição. Todo o trabalho do tradutor humano, como a tradução de manuais técnicos, é eliminado com a tecnologia.

2. Automatização. A tradução automática é usada para fazer boa parte do trabalho, de maneira imperfeita, dado o nível de desempenho dos tradutores automáticos disponíveis. O tradutor humano, então, precisa editar o texto depois.

3. Alívio. Os trabalhos de menor valor ou desinteres-

santes são automatizados, e os que exigem qualidade superior, designados a um tradutor profissional.

4. Empoderamento. O tradutor humano usa a máquina para acelerar ou aperfeiçoar algumas de suas tarefas, tais como sugerir opções de tradução de uma frase, mas é livre para escolher entre elas. Isso faz aumentar a produtividade e a qualidade sem que o tradutor humano perca o controle da criação e do julgamento estético.

MAXIMIZAR VALOR DE PESSOAS E MÁQUINAS

Para avaliar apropriadamente suas opções, as organizações precisam escolher entre

uma estratégia de custo e uma de valor. A primeira usa a tecnologia para reduzir custos, enquanto a segunda visa aumentar o valor complementando o trabalho com tecnologias ou designando a tarefa a pessoas mais qualificadas.

Veja como cada uma das quatro escolhas de automação traria resultado diferente sob cada uma das duas estratégias:

1. Substituição. Sob a estratégia de custo, as empresas substituem funcionários por sistemas cognitivos que realizam trabalho similar ao humano. O apelo financeiro dessa opção é claro, mas limitado à economia que enseja. Sob uma estratégia de aumento de valor, as empresas alocam pessoas em novas funções, ou expandem seus papéis, ou, ainda, empregam sistemas cognitivos que apresentem desempenho superior ao das pessoas, em velocidade ou qualidade.

2. Automatização. Na abordagem de custos, automatiza-se o trabalho para reduzir o custo com pessoal. Isso pode gerar alienação e perda de poder para pessoas criativas e muito habilidosas. A estratégia de valor pode usar a automação para criar ofertas de baixo custo que atendam um novo segmento de mercado – por exemplo, fornecedores de serviços de tradução poderiam oferecer um leque de níveis de qualidade a preços diferentes, variando segundo o grau de automação usado na tradu-

ção e contratando tradutores menos experientes para fazer a edição do texto.

3. Alívio. Uma estratégia de custo leva à eficiência pela redução do número de pessoas, como acontece com os call centers, automatizados na primeira camada de atendimento. Uma estratégia de valor, porém, pode ampliar ou mudar o foco das pessoas para tarefas de maior valor. Isso aconteceu quando o sistema de planejamento de engenharia do metrô de Hong Kong economizou dois dias de trabalho por semana aos engenheiros especialistas, e seu tempo foi realocado para problemas mais difíceis.

4. Empoderamento. Um sistema cognitivo pode dar poder a funcionários menos qualificados para realizar tarefas que antes eram fei-

tas por profissionais mais qualificados, e isso configura estratégia de custo. Já na estratégia de valor, pode-se empregar um sistema não só para dar esse poder, mas também para treinar as pessoas e desenvolver suas habilidades. Também é possível adotar essa estratégia para enriquecer o desempenho até de funcionários altamente especializados.

MUDAM AS HABILIDADES

Conforme as tarefas de rotina são automatizadas, as habilidades necessárias para realizá-las tornam-se menos valorizadas.

Ao mesmo tempo, outras capacidades, ligadas a tarefas mais complexas, ganham importância, como pensamento crítico, solução de problemas, tolerância à ambiguidade, iniciativa e capacidade de lidar com dificuldades.

A estratégia é reduzir custo ou aumentar valor?

Motivo da automação	Efeito na estratégia de custo	Efeito na estratégia de valor
Substituição	Demite o funcionário	Realoca o funcionário
Automatização	Acelera o trabalho, reduz a equipe e talvez aliene pessoas criativas	Cria ofertas de baixo custo e emprega trabalhadores menos qualificados ou experientes
Alívio	Elimina tarefas de rotina, aumenta a produtividade e reduz a equipe	Realoca pessoas em tarefas de maior valor e cria mais valor para o cliente
Empoderamento	Melhora o desempenho das pessoas	Melhora o desempenho das pessoas e enriquece suas capacidades



SHUTTERSTOCK

Assim, design de produtos, serviços, entretenimento e construção de ambientes que agradem às pessoas não tendem a ser tarefas realizadas por máquinas tão cedo. A tarefa fundamental de criar algo novo, bonito ou prazeroso requer mais do que habilidades técnicas; exige empatia e abertura às descobertas ao acaso.

As empresas que contam com essas capacidades para compreender e agradar a seus clientes sempre foram capazes de se destacar, e assim continuarão sendo.

PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A introdução de tecnologia no ambiente de trabalho sempre afeta o pessoal, mas as tecnologias cognitivas o fazem de novas maneiras, o que exige soluções multidisciplinares. Em conversas com diretores de recursos humanos, levantamos que poucas organizações têm planos para enfrentar tal desafio. Líderes de empresas, talentos e tecnologia deveriam trabalhar juntos para analisar as questões e oportunidades que vêm com as tecnologias cognitivas e propor um caminho a seguir.

Uma abordagem eficaz incluiria os seguintes elementos:

A Intel desenvolveu um sistema para aperfeiçoar a produtividade de vendas, que classifica os clientes e orienta os vendedores quanto ao que devem oferecer a eles. De início, alguns se mostraram resistentes à novidade, porque se ressentiam de subordinar sua experiência à máquina. Após significativos ganhos em produtividade pelos que adotaram o sistema, porém, todos da equipe fizeram o mesmo

- **Previsão.** Líderes de tecnologia avaliam as atuais capacidades de tecnologias cognitivas e desenvolvem uma visão da trajetória de seu desempenho em cinco ou dez anos.
- **Análise de impacto.** Líderes de empresas e talentos analisam a adoção de tecnologias cognitivas entre os concorrentes e líderes de outros setores e seu impacto sobre o trabalho e as exigências de capacidades humanas.
- **Desenvolvimento de opções.** Equipes de negócios e tech desenvolvem juntas opções de aplicação das tecnologias cognitivas em processos atuais e futuros para gerar valor, incluindo benefícios operacionais e estratégicos.
- **Criação de cenários.** Com base nas aplicações identificadas, líderes de talentos usam o modelo “talentos-tecnologias” aqui apresentado para elaborar cenários para o redesenho do trabalho e a reestruturação do pessoal. Os cenários devem considerar, entre outros fatores, como o aumento da produtividade pode reduzir a demanda por trabalho em determinadas funções e como certas capacidades tornam-se mais importantes.
- **Uso de pilotos.** Com o desenvolvimento e uso de pilo-

tos de sistemas cognitivos em um ou mais processos, líderes de talentos estudam o impacto sobre o capital humano.

- **Desenvolvimento de habilidades.** Líderes de talentos planejam recrutar e desenvolver habilidades que tendem a se tornar mais importantes, incluindo criatividade, flexibilidade, empatia e pensamento crítico.

A MUDANÇA VIRÁ

Há resistência, mas a adoção de tecnologias cognitivas no ambiente de trabalho é inevitável. Levará à eliminação de algumas funções e ao redesenho de outras, bem como à introdução de novos tipos de trabalho.

As pessoas cujas capacidades são complementadas por tecnologias cognitivas progredirão, enquanto as que tiverem capacidades suplantadas pelas máquinas terão dificuldades.

Aos líderes cabe fazer escolhas sobre como aplicar essas tecnologias. Tais decisões determinarão se suas organizações criarão valor ou só cortarão custos. ❏

hsm management

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



Você aplica quando...

... começa a pensar na redistribuição de trabalhos de sua empresa tendo em vista pessoas e tecnologia.

... planeja-se nos termos das quatro escolhas a fazer – substituição, automatização, alívio e empoderamento –, definindo se seguirá uma estratégia de custo ou de valor.

Eficiência dez, margem de erro zero.

O que a Era Exponencial exige,
nossa solução te ajuda a entregar.

O ERP Sankhya oferece tudo que você precisa na hora de definir estratégias e tomar decisões. Organize os esforços de toda a empresa na direção desejada, gerenciando as metas e planos de ação que mais impactam no seu negócio. Conheça os nossos diferenciais:



ERP web com
foco na gestão



Dashboard nativo
e mobile



Capacidade de
personalização



Solução centrada
no BI



Diagnóstico
de gestão



Acompanhamento
da evolução gerencial

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.



© 2015 Sankhya Informática Page 20/25

Sankhya. Líder em satisfação de clientes.

- Uma das maiores empresas brasileiras de sistemas de gestão.*
- Milhares de clientes corporativos atendidos e satisfeitos.





Começou a 4^a REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Inovações tecnológicas estão alimentando grandes mudanças em todo o mundo e trazendo para todos, em especial para as empresas, benefícios e desafios, em igual medida | por **KLAUS SCHWAB**

Klaus Schwab é fundador e presidente do Fórum Econômico Mundial e autor do livro *The Fourth Industrial Revolution*; é o responsável pelo conceito.



SHUTTERSTOCK

Ao longo da história, as revoluções têm ocorrido quando novas tecnologias e novas formas de ver o mundo dispararam uma mudança profunda no sistema econômico e na estrutura social.

A primeira grande transformação – a transição da coleta para o cultivo de alimentos – aconteceu 10 mil anos atrás e foi possível graças à domesticação dos animais. A revolução agrária, mais tarde, combinou o esforço dos animais e das pessoas para promover a produção, o transporte e a comunicação.

Aos poucos, a produção de alimentos melhorou, estimulando o crescimento populacional e abrindo caminho para as concentrações humanas que levaram ao surgimento das cidades.

A revolução agrária foi seguida por uma série de revoluções industriais, que tiveram início na segunda metade do século 18, com movimentos entre 1760 e 1840. Impulsionadas pela construção das rodovias e pela invenção das máquinas a vapor, inauguraram a produção mecanizada.

A segunda revolução industrial, que começou entre o fim do século 19 e o início do 20, tornou possível a produção em massa, graças aos adventos da eletricidade e da linha de produção.

A terceira remonta à década de 1960 e é geralmente chamada de revolução digital, por ter sido catalisada pelo desenvolvimento dos semicondutores, mainframes e computadores pessoais, assim como pela internet, aí já nos anos 1990.

Atualmente, vivemos a quarta revolução industrial, que tem como marco a virada do milênio e se baseia na revolução digital, trazendo desafios e oportunidades para as empresas e seus líderes.

DIFERENTE DE TUDO

A quarta revolução industrial não envolve apenas máquinas

Vale a leitura porque...

... a quarta revolução industrial, em andamento, é muito mais complexa do que as três anteriores, porque envolve diversas tecnologias, áreas de conhecimento e de pesquisa.

... os líderes, empresariais e governamentais, encontram-se totalmente despreparados para compreendê-la e, em consequência, para responder a ela.

inteligentes e conectadas; seu escopo é muito mais amplo.

Estamos observando simultaneamente ondas de avanços em diversas áreas, que vão do sequenciamento genético à nanotecnologia. É a fusão dessas tecnologias e a interação com as dimensões física, digital e biológica que tornam o fenômeno atual diferente de todos os anteriores. Tecnologias emergentes e inovação em ampla escala têm se difundido mais rapidamente e de maneira mais ampla do que em movimentos do passado.

Além disso, os ganhos de escala com a inovação são assombrosos e algumas tecnologias disruptivas parecem demandar muito pouco capital para prosperar. Negócios como o Instagram e o WhatsApp, por exemplo, não requerem um financiamento vultoso para iniciar suas operações, o que representa uma importante mudança no papel do capital.

ESSA REVOLUÇÃO NÃO ENVOLVE APENAS MÁQUINAS INTELIGENTES E CONECTADAS; SEU ESCOPO É MUITO MAIS AMPLO

Os primeiros movimentos no Brasil, por Sandra Regina da Silva

No Brasil, o fenômeno da indústria 4.0 tem atingido as empresas de modo heterogêneo. Há organizações em estágio avançado de adoção, mas muitas ainda nem se deram conta de que o processo de transformação já começou.

“Um ponto importante a ser considerado é que a indústria 4.0, ou manufatura avançada, como tem sido chamada no Brasil, é um conceito amplo e complexo, que envolve diversas tecnologias, processos e modelos de negócio, e não existe uma fórmula única para sua implementação”, pontua Luiz Egreja, responsável por manufatura e *business transformation* da Dassault Systèmes para a América Latina, fornecedora de universos virtuais para a criação de inovações sustentáveis.

O tema começou a ter espaço nas agendas corporativas de maneira significativa em 2015 e ainda é cedo para mostrar resultados, mas veem-se quatro prioridades:

- sistemas flexíveis de manufatura, que são implementados por meio de sistemas MES (Manufacturing Execution Systems) e focados em prover flexibilidade para as fábricas na execução dos processos produtivos e na busca da excelência operacional;
- manufatura digital, que permite o planejamento, simulação e validação dos processos industriais em ambiente virtual, com o objetivo de reduzir prazos e custos no lançamento ou alteração de produtos ou processos industriais;
- planejamento, sequenciamento e otimização das operações ao longo de toda a cadeia de valor;
- sistemas de apoio à tomada de decisão.

Algumas empresas começaram a se envolver com o tema antes de 2015, adotando pioneiramente

conceitos como manufatura flexível, personalização de produtos e produção *paperless*, e elas já começam a colher frutos de suas ações.

A telecom Embratel, por exemplo, é uma dessas pioneiras e tem aproximado seu portfólio de soluções convergentes de telecomunicações, TI e mobilidade à indústria 4.0. Para Mário Rachid, diretor-executivo de soluções digitais da empresa, as soluções de inteligência cognitiva, de segurança, de big data e de internet das coisas (IoT) prometem ser as com maior demanda, seja de maneira isolada ou conjunta.

Outros dois exemplos de uso de IoT são a máquina lava e seca Titan e a lava-louça Studio True Steam, da LG. Ambas embutem a tecnologia Smart Diagnosis, que identifica erros de funcionamento ou de manuseio de forma remota. Se o usuário liga para o SAC da fabricante colocando seu smartphone próximo à máquina, ela transmite dados e o especialista já faz o diagnóstico e dá as orientações corretivas por telefone. A Dell também usa IoT para controlar, a distância, a produção de sua fábrica de computadores em Hortolândia (SP).

IoT E ROBÓTICA NA FRENTE

De todas as tecnologias que compõem a indústria 4.0, a IoT talvez seja a que avançará mais rapidamente entre as empresas brasileiras, como indica um estudo da Pyramid Research patrocinado por Cisco e Intel. Das companhias pesquisadas, de médio e grande portes, 73% já têm ou pretendem implementar IoT até o final de 2017. Entre as iniciativas de IoT já implementadas por elas aparecem medidores inteligentes, gestão de frotas, *video analytics*, sensores conectados e aplicações de melhoria na operação.

O que se espera a partir disso é uma bola de neve. Como a IoT gerará um grande aumento na quantidade de dados,

INTEGRAÇÃO

Além da velocidade e da amplitude, a revolução em curso é única também pela crescente integração entre diversas áreas de conhecimento e pesquisa. Hoje, por exemplo, as tecnologias digitais de fabricação interagem com o mundo biológico.

Alguns arquitetos e designers já estão juntando uma série de elementos, que incluem a engenharia de materiais e a biologia sintética, para desenvolver pioneiramente sistemas que possibilitam a interação entre micro-organismos, nosso corpo, os produtos

que consumimos e até mesmo as casas em que moramos. Dessa maneira, chegam a objetos que são capazes de se modificar e se adaptar, reproduzindo características que são próprias de animais e plantas.

Ao mesmo tempo, a inteligência artificial está a nossa



DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO

No alto, Luiz Egreja, da Dassault Systèmes; acima, Mário Rachid, da Embratel; à direita, Jenni Palocsik, da Verint



HAIGWOOD STUDIOS

as redes terão de ser redimensionadas, o *big data analytics* ganhará muito mais relevância, e deve emergir a arquitetura de *fog computing* (uma extensão da computação em nuvem para as camadas de acesso à rede). Assim, logo começará um processo de monetização do ecossistema em torno da internet das coisas.

A robótica é outra solução de indústria 4.0 que tende a se destacar no Brasil. A Verint desenvolveu, em julho de 2016, a Robotic Process Automation (RPA), voltada para automatizar, administrar e executar grandes volumes de processos bem definidos, repetitivos e baseados em regras. “É um conjunto de recursos avançados de software robotizado”, diz Jenni Palocsik, diretora de soluções de marketing da Verint. A solução é indicada para as indústrias de seguros, serviços financeiros, assistência médica, recursos humanos, entre outras.

Uma empresa cliente da Verint adotou a RPA na área de atendimento ao cliente, em uma tarefa de migração dos clientes para novos contratos de serviços, somando 65 mil transações. Resultado: aumento de 40% de produtividade e economia de US\$ 300 mil.

Ainda no contexto da robótica, chatbots e assistentes virtuais estão ganhando popularidade em todos os setores. “Os clientes apreciam a capacidade de obter respostas em uma forma de conversação

por chat e as empresas aproveitam os benefícios de um canal de custo mais baixo do que a interação com um agente humano”, garante Palocsik. A Verint, em parceria com a IT Partners, oferece uma solução que permite aos clientes fazerem perguntas e transações completamente online. “E, se a necessidade do cliente é um agente de relacionamento, o assistente virtual é perfeitamente transferido para um agente humano, o que cria uma experiência *omnichannel* holística”, completa a diretora.

DESAFIOS

A boa notícia é que o movimento brasileiro de indústria 4.0 não parece restrito às regiões Sudeste e Sul. Em Salvador (BA), por exemplo, a faculdade Senai Cimatec montou a Fábrica Modelo Brasil, um centro tecnológico para testes e projetos com tecnologias como IoT, *big data analytics* e sistemas ciberfísicos, entre outras.

Porém, na visão de Egreja, um grande desafio para sua instalação no País são os líderes empresariais, que ainda tendem a delegar a mudança aos níveis técnicos de suas organizações, algo que não funciona. Rachid vê mais um desafio: o processo de gestão de mudanças, que tem de evoluir muito. E, para ele, as soluções disponíveis aqui também precisam evoluir mais.

volta, de carros com direção autônoma e drones a assistentes virtuais e softwares de tradução. Esse é um campo em que os avanços são impressionantes, graças ao aumento exponencial da capacidade dos computadores e à oferta de uma vasta quantidade de dados.

O DESAFIO DA DESIGUALDADE

Uma preocupação inerente aos desafios e oportunidades que surgem com a quarta revolução industrial é a exacerbada desigualdade.

É difícil quantificar as consequências dessa desigualdade

de crescente, já que as pessoas, em sua grande maioria, são ao mesmo tempo consumidoras e produtoras, e a inovação e a ruptura devem afetar nosso padrão de vida e bem-estar tanto positiva como negativamente.

Os consumidores parecem ser os principais beneficiados.

A atual revolução possibilitou o surgimento de novos produtos e serviços que aumentaram, quase sem custo, nossa eficiência pessoal.

Os desafios criados por essa revolução parecem estar principalmente do outro lado, no mundo do trabalho e da produção. Nos últimos anos, a maior parte dos países desenvolvidos e algumas economias de crescimento rápido, como a China, têm registrado um declínio significativo da participação do trabalho no produto interno bruto (PIB). Parte dessa queda é explicada pelo avanço das inovações, que estimula as empresas a substituir trabalho por capital.

Dessa maneira, os grandes beneficiários desse movimento são aqueles capazes de fornecer capital – intelectual ou físico. Isso inclui inovadores, investidores e acionistas, o que explica a crescente diferença de renda entre os que dependem do trabalho e os que detêm o capital. Também está na raiz da desilusão de muitas pessoas, convencidas da falta de perspectiva de crescimento no futuro, para elas e para seus filhos.

A questão que se coloca para todos os setores de atividade e todas as empresas não diz respeito mais à possibilidade de sofrer uma ameaça de disrupção, quando ela vai acontecer e de que modo será. É nossa responsabilidade, como líderes, assegurar que se estabeleça um conjunto de valores que sirvam de diretrizes para as políticas públicas e para a

OS PADRÕES QUE LEVAM AO SUCESSO NA INDÚSTRIA 4.0 VARIAM

aprovação de medidas que façam com que a quarta revolução industrial seja, de fato, uma oportunidade para todos.

A inovação é um processo social complexo e, por isso mesmo, não devemos partir do pressuposto de que está garantida. Para estimular a pesquisa que quebre paradigmas, tanto nas universidades como nas empresas, os governos devem destinar financiamentos significativos para programas ambiciosos.

Da mesma forma, o trabalho colaborativo entre os setores público e privado, em relação a essas pesquisas, deve cada vez mais ser estruturado com o objetivo de desenvolver conhecimentos e capital humano capazes de beneficiar a sociedade como um todo.

TRÊS CATEGORIAS DE MEGATENDÊNCIAS

A seleção a seguir se baseia em levantamento realizado pelo Fórum Econômico Mundial e por vários de seus Conselhos da Agenda Global. Nesse

Por onde começar

Frank Ridder, *managing vice-president* da área de pesquisas do Gartner Group, sugere como iniciar uma estratégia de indústria 4.0:

1. Escolha uma área a ser digitalizada e defina para ela metas estratégicas, adaptadas às necessidades e competências dali. Isso dará um impulso competitivo ao negócio, pois abrirá a oportunidade para que os processos entre unidades e operações (produção, logística ou atendimento ao cliente) ganhem agilidade e também ajudará a otimizar os recursos e os projetos de inovação.
2. Prepare a companhia para uma jornada de mudança de cultura e de gestão capitaneada pelos líderes, que devem sensibilizar as pessoas nas funções de apoio. A jornada deve envolver a ruptura do que é tradicional, a inovação e o intercâmbio de conhecimentos entre os funcionários como melhores práticas.
3. Faça com que a estratégia de indústria 4.0 seja desenvolvida em conjunto pelo CIO (executivo-chefe de informação) e os outros executivos seniores. O CIO deve dar todo o apoio às discussões, com todas as informações necessárias.

trabalho, foram identificadas três categorias de megatendências da quarta revolução, todas inter-relacionadas.

I. Megatendências físicas

Veículos com direção autônoma. Além dos carros, que vêm tendo grande destaque na mídia, há caminhões, drones, aviões e barcos. À medida que tecnologias como sensores e inteligência artificial avançarem, a capacidade dessas máquinas aumentará a passos largos, com custos mais baixos e maior viabilidade comercial.

Impressão 3D. Já é usada em uma ampla gama de aplicações, das maiores (como turbinas de vento) às menores (caso dos implantes médicos). Por enquanto, está concentrada nos setores automobilístico, aeroespacial e médico.

Há pesquisas na direção de desenvolver a impressão 4D, processo que permitiria criar produtos capazes de responder a mudanças do meio ambiente, como calor e umidade, e que poderiam ser utilizados em roupas e calçados esportivos e em implantes que precisam se adaptar ao corpo humano.

Robótica avançada. Os robôs são usados cada vez mais para diversas tarefas, da agricultura à enfermagem. O progresso da robótica fará com que a colaboração entre humanos e máquinas seja uma realidade cotidiana. Além disso, os robôs tendem a se tornar mais adaptáveis e flexíveis, com estrutura e funcionamento inspirados na biologia.

Novos materiais. Já existem aplicações para “materiais inteligentes”, como os que se aquecem e se limpam sozinhos, os metais com memória, que conseguem voltar ao formato original, e cerâmicas e cristais que transformam pressão em energia.

2. Megatendências digitais

Uma das principais pontes entre as aplicações físicas e digitais possibilitadas pela quarta revolução industrial é a internet das coisas, ou seja, a relação entre “coisas” (produtos, serviços, locais etc.) e pessoas viabilizada por tecnologias conectadas e diversas plataformas.

Sensores e vários outros meios de conectar as coisas do mundo físico a redes virtuais estão se proliferando rapidamente. Sensores menores, mais baratos e mais inteligentes têm sido instalados em residências, roupas e acessórios, meios de transporte e estruturas de energia elétrica. Isso permitirá monitorar e otimizar ativos e atividades, com impacto transformador em vários setores.

A revolução industrial também está criando formas radicalmente novas de os indivíduos e as instituições se envolverem e trabalharem colaborativamente.

3. Megatendências biológicas

Levou mais de dez anos, a um custo de US\$ 2,7 bilhões, para concluir o Projeto Genoma Humano. Atualmente, porém, um genoma pode ser sequenciado em apenas

algumas horas, por menos de US\$ 1 mil. Com o avanço do poder dos computadores, os cientistas não dependerão mais do processo de tentativa e erro; poderão realizar testes para verificar como variações genéticas específicas são capazes de levar a traços físicos e doenças.

A biologia sintética é o próximo passo. Será possível customizar organismos escrevendo seus DNAs. Independentemente das questões éticas envolvidas, esse tipo de avanço terá uma profunda e imediata consequência não apenas para a medicina, mas também para a agricultura e a produção de biocombustíveis.

FATORES LIMITANTES

Alguns fatores podem limitar o potencial da quarta revolução industrial, contudo. Entre eles destaca-se o baixo nível de liderança e de compreensão das mudanças em curso, em todos os setores. Esse cenário contrasta com a necessidade de repensar os sistemas econômico, social e político para responder à atual revolução.

E mais: tanto no nível nacional como no global, as estruturas institucionais para conduzir a difusão da inovação e reduzir seu impacto disruptivo são, na melhor das hipóteses, inadequadas ou – o que pode ser pior – totalmente ausentes. ◉

hsm management

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

A ERA EXPONENCIAL: CRESCÇA SEM LIMITES

2002: Pesquisas preveem crescimento de 16% para o setor de telefonia móvel em dois anos; em 2004, o setor cresceria 100%.

2004: As previsões conjuntas indicam avanço de 14%; em 2006, o crescimento mais uma vez alcançaria 100%.

2006: Pesquisadores estimam aumento de 12% nas vendas – e elas novamente dobrariam em 2008.

2008: Pesquisas projetam crescimento de 10% para os negócios de telefonia celular; em 2010, novo salto de 100% seria dado.

Por que esses pesquisadores erraram tantas vezes? Eles pensaram de acordo com a economia de crescimento linear, enquanto as tecnologias têm feito cada vez mais negócios registrarem um crescimento exponencial – até as indústrias antes consideradas imunes à tecnologia estão sendo afetadas pelo impacto da informação.

As empresas cometerão o mesmo erro desses especialistas se não perceberem logo a mudança em curso e trocarem seu pensamento linear (incremental, sequencial) pelo exponencial. Este Dossiê chama a atenção para os principais pontos da mudança: o contexto, que é a era da abundância; o novo tipo de empreendedor; o novo tipo de organização; e, finalmente, o que está acontecendo no Brasil.



Vale a leitura porque...

... tudo está sendo habilitado pela informação: a mesma transição explosiva que houve do telefone fixo para o móvel, ou da fotografia em filme para a digital, agora ocorre em diversos setores com as tecnologias em aceleração.

... na prática, todas as indústrias tradicionais estão sujeitas à disrupção, no mundo inteiro. Qualquer empresa pode ter a história da Kodak, inclusive a sua.

28 O início da abundância

32 O empreendedor exponencial

38 A organização exponencial

48 O Brasil exponencial

O INÍCIO DA ABUNDÂNCIA

Quatro forças – as tecnologias, os tecnofilantropos, o Faça-Você-Mesmo e o bilhão ascendente – estão moldando um mundo de possibilidades sem fim para quem se dispuser a agarrá-las | **por PETER DIAMANDIS**

Peter Diamandis

é CEO da Fundação Xprize, cofundador e presidente-executivo da Singularity University e fundador de mais de uma dúzia de empresas de alta tecnologia. O bilionário escreveu, com Steven Kotler, o livro *Abundância* (ed. HSM), em cujos highlights este artigo se baseia.

Imagine um mundo de 9 bilhões de pessoas, todas elas com água limpa, alimentos nutritivos, moradia acessível, educação personalizada, assistência médica de primeira linha, energia à vontade e não poluente. Essa é a visão da era da abundância, período de transformação radical em que a tecnologia poderá elevar substancialmente a qualidade de vida de todos os habitantes do planeta. Dentro de uma geração, seremos capazes de fornecer a todos bens e serviços antes



reservados a uma minoria rica. Apesar de não ser fácil defender isso em um momento de pessimismo mundial, eu o defendo convicto, porque, pela primeira vez na história, nossas capacidades começaram a alcançar nossas ambições.

O FIM DO MODELO DA ESCASSEZ E AS QUATRO FORÇAS

No final do século 18, o economista inglês Thomas Robert Malthus percebeu que, enquanto a produção de alimentos se expandia linearmente, a população crescia exponencialmente. Por causa disso, convenceu-se de que chegaria um ponto no tempo em que excederíamos nossa capacidade de nos alimentarmos. Em 1972, um grupo de pensadores conhecido como o Clube de Roma publicou o livro *Os Limites do Crescimento*, em que comparou as taxas mundiais de crescimento populacional com as taxas de consumo de recursos globais. A mensagem foi simples: nossos recursos estão se esgotando, e nosso tempo também.

Mais de quatro décadas se passaram e o modelo da escassez só tem confirmações: um em cada quatro mamíferos está ameaçado de extinção, 90% dos grandes peixes já desapareceram, nossos lençóis aquíferos começam a secar, o solo está ficando salgado demais para a produção agrícola, o petróleo vem se esgotando e, no tempo decorrido para ler esta frase, uma criança morrerá de fome.

A humanidade já consome 30% a mais dos recursos naturais da Terra do que poderíamos repor. Se todos neste planeta quisessem viver com o estilo de vida do europeu médio, precisaríamos de três planetas em termos de recursos e, com o estilo de um norte-americano médio, cinco planetas.

Agora, pare e reflita: um guerreiro africano Masai com um telefone celular dispõe de mais recursos de telefonia móvel do que o presidente dos Estados Unidos 25 anos atrás. E, se tiver um smartphone com acesso ao Google, terá mais acesso às informações do que o presidente apenas 15 anos atrás. A World Wide Web de comunicações e informações instantâneas e de baixo custo nos faz viver em um mundo de abundância de informações e comunicações, certo?

E as tecnologias não são os únicos agentes de mudança em ação; três forças adicionais estão atuando, cada uma alavancada pelo poder de tec-

nologias em crescimento exponencial, cada uma com um grande potencial de produção de abundância: o Faça-Você-Mesmo, os tecnofilantropos e o bilhão ascendente.

O movimento Faça-Você-Mesmo (conhecido pela sigla inglesa DIY, de Do-It-Yourself), fermentado nos últimos 50 anos, começou a aumentar. No mundo atual, o alcance dos inventores de fundo de quintal se estendeu bem além de carros personalizados e computadores feitos em casa, e agora chega a áreas antes misteriosas, como genética e robótica. Hoje em dia pequenos grupos de adeptos do DIY, bastante motivados, conseguem realizar o que antes era monopólio das grandes corporações e de governos. Craig Venter desafiou o poderoso governo norte-americano na corrida para sequenciar o genoma humano. O poder recém-descoberto desses ousados inovadores é a segunda dessas forças.

A terceira é o dinheiro – um monte de dinheiro – sendo gasto de uma forma bem específica. A revolução da alta tecnologia criou uma espécie inteiramente nova de tecnofilantropos ricos que estão usando suas fortunas para solucionar desafios globais relacionados à abundância.

Bill Gates trava uma cruzada contra a malária, Mark Zuckerberg vem trabalhando para reinventar a educação, enquanto Pierre e Pam Omidyar se concentram em levar eletricidade ao mundo em desenvolvimento. E essa lista prossegue indefinidamente. Em seu conjunto, nosso segundo propulsor é uma força tecnofilantrópica sem igual na história.

Finalmente, existem os mais pobres entre os pobres, o bilhão mais carente, que estão enfim se plugando na economia global e tendem a se tornar o que denomino “o bilhão ascendente”. A criação de uma rede de transportes mundial foi o passo inicial nesse caminho, mas é a combinação de internet, microfinanças e tecnologia de comunicação sem fio que está transformando os mais pobres dentre os pobres em uma força de mercado emergente.

Agindo de maneira isolada, cada uma dessas forças possui um enorme potencial. Atuando juntas, porém, o antes inimaginável se torna agora possível.

Então, o que é possível?



FORÇA Nº 1: TECNOLOGIAS

O avanço de tecnologias transformacionais novas, de crescimento exponencial, é o que menos requer explicação. Todos os dias ouvimos falar de novidades envolvendo sistemas computacionais cognitivos, redes e sensores, inteligência artificial, robótica, biotecnologia, bioinformática, impressão 3D, nanotecnologia, interface homem-máquina, engenharia biomédica etc.

Não é difícil imaginar que tudo isso logo permitirá que a vasta maioria da humanidade experimente aquilo a que apenas os mais abastados hoje têm acesso.

FORÇA Nº 2: FAÇA-VOCÊ-MESMO

A comunidade online sem fins lucrativos chamada DIY Drones possui quase 82 mil membros. Com trabalho voluntário, alguns brinquedos e umas centenas de dólares em peças sobressalentes, ela está superando gigantes da indústria aeroespacial, fazendo aviões teleguiados com 90% das funcionalidades dos modelos comerciais e com custos cem vezes menores, que podem enviar suprimentos para locais como Bangladesh, onde as monções alagam as estradas, ou Botsuana, onde estradas sequer existem.

O mesmo movimento DIY está acontecendo em diversas áreas, como a engenharia genética e os programas sociais. Para ter uma ideia de aonde pode chegar, vale a pena contar a história de Stewart Brand, biólogo formado por Stanford que viveu o ápice da revolução comunitária na história dos Estados Unidos, quando 10 milhões de norte-americanos voltaram para o campo e aprenderam que o sucesso agrário de-

pende das capacidades individuais de fazerem-eles-mesmos.

Pensando em ajudar os amigos que migravam, Brand publicou o *Catálogo da Terra Inteira* (*WEC*, na sigla em inglês), com a agora lendária declaração de propósito “somos como deuses e podemos ser bons nisso também”, oferecendo uma seleção de ferramentas e ideias para facilitar exatamente esse tipo de transformação pessoal.

“Stewart sozinho é responsável pela aceitação do computador pessoal pela cultura norte-americana”, diz Kevin Kelly, que foi editor do *WEC* antes de fundar a revista *Wired*. Os computadores eram vistos com desconfiança até que Brand entendeu o seguinte: se aquelas ferramentas se tornassem pessoais, transformariam o mundo em um lugar onde as pessoas seriam deuses.

Foi o casamento da autossuficiência com a tecnologia, promovido por Brand, que ajudou a moldar o inovador DIY como uma força pró-abundância. Seu catálogo foi importante também por outros dois outros princípios adotados: a ideia de que “as informações querem ser livres” (o que mais tarde viria a ser conhecido como ética do hacker) e a noção então estranha de que os negócios poderiam ser uma força positiva.

Nos anos 1970, surgiu o Homebrew Computer Club, um grupo de aficionados por tecnologia que se reunia para trocar circuitos e histórias, baseado nos conceitos DIY. Entre seus primeiros membros estavam hackers famosos e os fundadores da Apple, Steve Wozniak e Steve Jobs. O Homebrew Computer Club estava fadado a mudar o mundo, assim como o DIY mudará agora.

FORÇA Nº 3: TECNOFILANTROPOS

Há uma nova estirpe de filantropos: os tecnofilantropos, jovens ricos, idealistas, munidos de um iPad, que se preocupam com o mundo – o mundo inteiro – de uma forma totalmente nova. De onde surgiu essa estirpe, o que a distingue e por que constitui uma força pró-abundância?

Possivelmente surgiu com Jeff Skoll, o primeiro presidente do eBay, que vendeu sua participação no eBay por US\$ 2 bilhões e criou uma fundação para buscar uma “visão de um mundo sustentável de paz e prosperidade” – a Fundação Skoll.

OS TECNOFILANTROPOS ATUAM POR MEIO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS E SE ENVOLVEM NOS PROJETOS

Os tecnofilantropos, que em geral atuam por meio de empreendedores sociais ou investindo em empresas socialmente responsáveis, focam problemas globais, mais do que locais, ao contrário dos filantropos tradicionais. Eles também acreditam poder prestar um serviço maior e melhor do que o de seus predecessores, praticando uma filantropia eficaz. Um de seus diferenciais é querer participar pessoalmente dos projetos financiados, seja sugerindo gestores, seja fiscalizando os trabalhos – em vez de se contentarem em fazer doações. O resultado? Com uso eficiente, o capital destinado à filantropia cresce mais rápido – está estimado em US\$ 500 bilhões por volta de 2020.

A tecnofilantropia ganhou impulso importante em 2010, quando Bill Gates e Warren Buffett, os dois homens mais ricos do mundo, anunciaram o “Giving Pledge” (Promessa de Doar), pedindo aos bilionários dos EUA que oferecessem metade de sua riqueza para grupos filantrópicos em vida ou quando morressem. Em 2016, 120 deles já haviam aderido à causa.

O potencial é grande. Primeiro, estima-se que o mundo tenha mais de mil bilionários (uns arriscam a dizer 2 mil, já que muitos escondem a riqueza). Segundo, a maioria desses filantropos ainda é jovem; está apenas começando sua jornada. Terceiro, algumas das pessoas mais inteligentes do planeta estão, possivelmente pela primeira vez, concentrando suas energias em resolver esses graves problemas mundiais.

FORÇA Nº 4: BILHÃO ASCENDENTE

Em 2002, C.K. Prahalad e Gary Hart defenderam uma ideia simples: os 4 bilhões de pessoas que ocupavam o estrato inferior da pirâmide econômica, o chamado bilhão inferior, haviam se tornado um mercado econômico viável.

A base da pirâmide, como o conceito ficou conhecido, é um mercado incomum: a maioria dos consumidores vive com menos de US\$ 2 ao dia, mas seu poder de compra agregado oferece possi-

bilidades extremamente rentáveis. Inclusive porque, para competir em mercados da base da pirâmide, uma nova onda de inovação é necessária.

O mundo em desenvolvimento é o incubador perfeito para as tecnologias que são as chaves para o crescimento sustentável na era da abundância. Como as tecnologias novas – energia renovável, geração distribuída, biomateriais, purificação da água no local de consumo, TI wireless, agricultura sustentável e nanotecnologia – costumam ter um caráter “perturbador”, ameaçando os beneficiários dos mercados existentes, a base da pirâmide tende a ser o segmento mais apropriado para sua comercialização inicial.

Já vimos o impacto da base da pirâmide na atividade bancária. Como existem 2,7 bilhões de pessoas no mundo em desenvolvimento sem acesso a serviços financeiros, entrou em cena nesses mercados o banco móvel e viu um crescimento exponencial em poucos anos. O serviço de transferência de dinheiro M-Pesa, lançado no Quênia em 2007 pela Safaricom, conquistou 20 mil clientes no primeiro mês. Quatro meses depois, eram 150 mil. Quatro anos mais tarde, 13 milhões.

BENEFÍCIO NO LONGO PRAZO

O mundo da abundância é um dos cenários possíveis, mas não está garantido. Além das quatro forças, ele precisará de um monte de energia, da aceleração da taxa de inovação, do aumento da colaboração global, da expansão das ideias do que é possível fazer.

Porém dois fenômenos em andamento, a desmonetização (redução radical dos custos) e a dematerialização (redução radical do tamanho dos produtos que usamos), confirmam a tendência à abundância no longo prazo, porque fazem com que produtos e serviços antes reservados à minoria rica estejam disponíveis a todos que tenham um smartphone – quase todos os habitantes do planeta. Uma das definições de abundância é a disponibilidade generalizada de produtos e serviços, afinal. ●

Composição dos quatro
empreendedores
exponenciais modelo
citados por Diamandis:
Richard Branson, Elon Musk,
Jeff Bezos e Larry Page.

O EMPREENDEDOR EXPONENCIAL

Para aproveitar a era da
abundância, o gestor deve
mudar sua mentalidade, o
que requer um conjunto de
ferramentas psicológicas | **por**

PETER DIAMANDIS e STEVEN KOTLER

Peter Diamandis e Steven Kotler

são autores do livro *Oportunidades Exponenciais – Como Crescer e Impactar o Mundo* (ed. HSM), em cujos highlights este artigo é baseado.

Tecnologias exponenciais acrescentam alavanca-
gem física a todo empreendedor. Mas, para ele se
tornar um empreendedor exponencial de fato – ou
seja, para ser uma força pró-disrupção –, necessita
de ferramentas psicológicas que lhe forneçam uma
vantagem mental.

Subir o Monte da Ousadia, além de desafiador
tecnologicamente, é de uma dificuldade psicoló-
gica incrível. Todo inovador que conhecemos en-
fatiza a importância do jogo mental para o suce-
so – especialmente os empreendedores exponen-
ciais Elon Musk, Larry Page, Jeff Bezos e Richard
Branson, que vemos como modelo. A atitude é

o segredo e, para quem quer tê-la, sugerimos as ferramentas e técnicas mentais da metodologia conhecida como Skunk.

Em 1943, o engenheiro-chefe da fabricante de aeronaves Lockheed, Kelly Johnson, recebeu uma ligação do Departamento de Defesa norte-americano. Caças alemães tinham acabado de surgir sobre a Europa, e os EUA precisavam de um modelo para o contragolpe. A missão era essencial e o prazo, impossivelmente apertado.

Kelly, então, teve uma ideia. Nas instalações da Lockheed em Burbank, Califórnia, recrutou um pequeno grupo de seus engenheiros e mecânicos mais brilhantes, deu-lhe total liberdade de projeto – nenhuma ideia seria considerada excêntrica ou estranha demais – e isolou-o do resto da burocracia da Lockheed; poucos sabiam que a unidade existia. A unidade foi apelidada de Skunk Works em homenagem a quadrinhos da época.

O sucesso foi total: o primeiro jato militar norte-americano foi entregue ao Pentágono 143 dias depois, sete dias antes do prazo – em um projeto militar típico, esse é o tempo que leva para assinar a papelada. Nas décadas seguintes, a Lockheed repetiu o sucesso, produzindo alguns dos aviões mais famosos do mundo – o U-2, o SR-71, o Nighthawk, o Raptor – com a mesma metodologia. Qual a explicação?

METAS OUSADAS E SUBMETAS

A natureza difícil das metas da Lockheed constitui o primeiro segredo do sucesso da metodologia Skunk. Os psicólogos Gary Latham e Edwin Locke descobriram que fixar metas é uma das formas mais fáceis de aumentar a motivação e o desempenho em 11% a 25% e que grandes metas levam aos melhores resultados, superando de longe metas pequenas, médias e vagas.

O Google é uma empresa que trabalha com metas elevadas, que habitam aquela área indefinida entre os projetos audaciosos e a pura ficção científica. Em vez de ganhos de meros 10%, buscaram melhorias de 10x (dez vezes) – o que é um aumento de 1.000% no desempenho.

Essa é uma informação crucial para o empreendedor exponencial. Iniciar qualquer negócio é difícil e, quando há a intenção de abalar o setor, aterrizante. Só que essa ambição é a alavanca-chave.

A META AMBICIOSA É UMA ALAVANCA OCULTA E DEVE SER UTILIZADA, AINDA QUE ATERRORIZE

Locke e Latham descobriram também que há um requisito para que a meta ambiciosa funcione: o alinhamento dos valores da pessoa com o que ela está fazendo (no caso de Kelly e sua equipe, o objetivo era salvar o mundo do perigo nazista).

Outro achado importante diz respeito à necessidade de decompor a visão em partes executáveis, pequenas, que os psicólogos chamam de submetas. Elas trazem dois benefícios.

O primeiro é o alinhamento do risco com a recompensa. Poucos projetos chegam a receber todo o financiamento de que precisam no início. Geralmente, o capital chega em estágios à medida que os empreendedores acham novos meios de atenuar o risco.

O segundo benefício das submetas é psicológico. Latham e Locke ensinaram que existe uma alavancagem oculta em fixar grandes metas, mas estas só fazem aumentar a motivação. É igualmente fundamental que a pessoa que fixa essas metas confie em sua capacidade de alcançá-las, e isso pressupõe decompor grandes metas em submetas alcançáveis.

ISOLAMENTO

Outra chave da metodologia Skunk diz respeito ao isolamento do projeto. Isolar-se estimula o risco, encoraja ideias estranhas e ousadas e age como uma contraforça à inércia do resto da sociedade. Como Burt Rutan, vencedor do X Ansari Prize, certa vez ensinou: “Na véspera de uma coisa ser realmente revolucionária, ela é uma ideia louca”.

ITERAÇÃO RÁPIDA

O terceiro grande segredo da metodologia Skunk é fazer iteração o mais rápido possível – essa é uma das melhores estratégias de atenuação do risco já desenvolvidas. Ou como no lema não oficial do Vale do Silício: “Fracasse cedo, fracasse com frequência, fracasse avançando”.

A SUPERCREDIBILIDADE EM 4 PASSOS

Para lançar a International Space University, embrião da Singularity University, Peter Diamandis e seus parceiros perceberam que precisavam construir uma supercredibilidade, como todo empreendedor exponencial. A seguir, Diamandis compartilha sua estratégia para isso, passo a passo:

PASSO UM: Familiaridade importa. “Começamos recrutando a ajuda de pessoas que haviam visto nosso sucesso nos últimos cinco anos. Isso pode parecer óbvio, mas não é. No jogo das startups, especialmente no início da sua carreira, os apoiadores costumam ser os amigos próximos, e a família, as pessoas que já o conhecem e confiam em você. Depois, as pessoas mais propensas a investir no seu sucesso são aquelas que já viram você ter sucesso. Assim, se lhe falta um currículo, construa um. Comece seu projeto ousado com uma iniciativa bem menor para mostrar aos outros do que você é capaz. Então, aproveite essa rede para seu próximo passo.”

PASSO DOIS: Diminuir o ritmo e desenvolver credibilidade. “Em vez de nos precipitarmos rumo ao nosso objetivo ousado de uma universidade espacial, nosso primeiro passo foi organizar uma conferência para ‘estudar’ a viabilidade de uma universidade espacial. Muitos empreendedores saltam esse passo. Eles têm uma ideia ousada, obtêm um pouco de aceitação e confundem esse voto de confiança com um sinal de que os dólares estarão disponíveis. Talvez estejam, mas aceitação real significa mais do que apenas um pouco de confiança. Requer um monte de confiança. Investidores adoram ideias, mas financiam a execução. E para nós, bem, uma conferência já era algo que sabíamos como organizar. No decorrer de alguns meses conseguimos arrecadar US\$ 50 mil – a maior parte em torno da ideia de realizar uma ‘feira de empregos’ aeroespaciais no MIT paralelamente à nossa conferência da viabilidade da International Space University.”

PASSO TRÊS: Alavancar a oportunidade. “Nossa grande oportunidade surgiu quando conseguimos o compromisso do chefe da Agência Espacial Canadense de vir dar uma palestra. Com o comparecimento da agência canadense, conseguimos convencer a Agência Espacial Europeia a comparecer, então a japonesa, a chinesa, a russa, a indiana e finalmente a própria Nasa. Lentamente, pouco a pouco, estávamos ascendendo rumo à supercredibilidade.”

PASSO QUATRO: A mensagem importa. “Nos seis meses antes da conferência, tentamos imaginar como seria uma universidade espacial, aprofundando os detalhes do que lecionaríamos e de quem compareceria. Desenvolvemos também um plano detalhado envolvendo sempre nossos conselheiros – dependíamos da qualidade de nossas ideias e de quem apresentaria aquelas ideias ao mundo. Tão convincentes foram as ideias e as pessoas que saltamos bem acima da linha da supercredibilidade. O evento logo se tornou a conferência fundadora da Singularity University.”

CRIAR UMA EMPRESA COM AUTONOMIA, MAESTRIA E PROPÓSITO COMO VALORES É CRIÁ-LA PARA A VELOCIDADE

Empreendimentos ousados requerem esse tipo de abordagem de experimentos. Como a maioria deles falha, o progresso real requer testar toneladas de ideias, reduzindo o intervalo entre os testes e aumentando os conhecimentos obtidos com os resultados. Isso é iteração rápida.

AUTONOMIA, MAESTRIA E PROPÓSITO

A metodologia Skunk inclui também um tipo especial de motivação. Aqui vale mergulhar um pouco na ciência da motivação. Na maior parte do século passado, essa ciência concentrou-se nas recompensas extrínsecas – ou seja, motivadores externos, do tipo “faça isso para obter aquilo”.

Um grupo crescente de pesquisas tem mostrado, no entanto, que as recompensas extrínsecas não funcionam como se supõe. Para funções bem básicas, o dinheiro pode efetivamente influenciar o comportamento. Mas, quando as necessidades básicas deixam de ser uma causa constante de preocupação, as recompensas extrínsecas perdem a eficácia.

As recompensas intrínsecas – significando satisfações internas, emocionais – tornam-se mais cruciais, três em particular: autonomia, maestria e propósito. Autonomia é o desejo de conduzir nosso próprio barco. Maestria é o desejo de conduzi-lo bem. E propósito é a necessidade de que a jornada signifique algo.

Para sermos ousados, precisamos dessas recompensas intrínsecas. Se os empreendedores não atualizam sua psicologia para acompanhar a tecnologia exponencial de que dispõem, poucas chances eles têm de vencer essa corrida.

Isolar a equipe de inovação cria um ambiente onde as pessoas são livres para seguir a própria curiosidade, ampliando a autonomia. Iteração rápida significa acelerar os ciclos de aprendizado, ou seja, pôr as pessoas na rota da maestria. E alinhar grandes metas com valores individuais cria o verdadeiro propósito.

Mais importante, você não precisa estar dirigindo uma Skunk Works para tirar proveito desses motivadores intrínsecos. O Google explora a “autonomia” por toda a empresa com seus 20% de tempo livre concedidos aos colaboradores.

Tony Hsieh, CEO da Zappos, enfatiza a maestria, tornando a “busca de crescimento e aprendizado” central a sua filosofia corporativa e dizendo a famosa frase: “O fracasso não é um distintivo de vergonha. É um rito de passagem”.

E o CEO da Toms Shoes, Blake Mycoskie, explora o poder do propósito ao decidir doar um par de sapatos a uma criança no mundo em desenvolvimento para cada par vendido.

Com esse tipo de núcleo psicológico, não surpreende que Google, Zappos e Toms tenham se tornado líderes setoriais em tempo recorde. Criar uma empresa com autonomia, maestria e propósito como valores-chave significa criar uma empresa construída para a velocidade. E isso é fundamental a um empreendedor exponencial.

FLUXO

Todas essas ferramentas mentais de que a metodologia Skunk trata servem a uma função adicional. Não apenas aumentam a motivação e desempenho, mas também desencadeiam o estado de consciência conhecido como fluxo.

PENSAR EM LARGA ESCALA

Elon Musk, Larry Page, Jeff Bezos e Richard Branson exemplificam o empreendedor exponencial, comprometido com o ousado, com o duradouro e com o magistralmente executado. O que todos têm em comum também é a capacidade de pensar em larga escala. A tecnologia exponencial permite aumentarmos a escala como nunca, mas, sem pensar grande, isso não ocorrerá.

Os seres humanos não captam a grande escala. Nosso cérebro evoluiu para processar um mundo mais simples, onde tudo o que encontrávamos era local e linear. Descobrimos que, para pensar em grande escala, todos os quatro contaram fortemente com as ferramentas psicológicas da metodologia Skunk, mais a supercredibilidade [veja quadro à esquerda] e as seguintes estratégias mentais adicionais:

1. Entusiasmo [veja quadro na próxima página].
2. Pensamento de longo prazo.
3. Pensamento centrado no cliente.
4. Pensamento probabilístico.
5. Pensamento racionalmente otimista.
6. Confiança em princípios básicos, também conhecidos como verdades fundamentais.

Tecnicamente, o fluxo é definido como um estado ótimo de consciência no qual sentimos o melhor de nós e atingimos nosso melhor desempenho. E você provavelmente teve alguma experiência nesse estado. Se alguma vez perdeu uma tarde em uma ótima conversa ou se envolveu tanto em um projeto de trabalho que esqueceu todo o resto, viveu isso. O fluxo descreve aqueles momentos de absorção total, em que ficamos tão concentrados na tarefa à frente que todo o resto desaparece. Ação e consciência se fundem. O tempo voa. O eu desaparece.

O empreendedor precisa, portanto, aprender a usar os desencadeadores de fluxo, sejam psicológicos (individuais), sejam sociais (para grupos). Os psicológicos são as estratégias para cada um de nós voltarmos a atenção ao agora. O pesquisador pioneiro do fluxo Mihaly Csikszentmihalyi identificou entre essas estratégias as metas cla-

ENTUSIASMO EMPREENDEDOR: LEIS DE PETER (DIAMANDIS)

1. Se algo pode dar errado, conserte! (Dane-se Murphy!)	15. A roda que range é substituída.
2. Quando estiver entre duas opções, escolha ambas!	16. Quanto mais rápido você se move, mais devagar o tempo passa e mais você vive.
3. Vários projetos levam a vários sucessos.	17. A melhor forma de prever o futuro é criá-lo você próprio.
4. Comece do alto, depois suba.	18. A relação entre algo e nada é infinita.
5. Siga o que está escrito no livro...mas seja o autor!	19. Você obtém o que incentiva.
6. Quando forçado a ceder, peça mais.	20. Se você acha que algo é impossível, é mesmo para você.
7. Se você não consegue vencer, mude as regras.	21. Um expert é alguém capaz de lhe dizer exatamente como algo não pode ser feito.
8. Se você não consegue mudar as regras, ignore-as.	22. Um dia antes de uma coisa ser realmente revolucionária, ela é só uma ideia maluca.
9. Perfeição não é opcional.	23. Se fosse fácil, já teria sido feito.
10. Quando não tiver nenhum desafio à frente, crie um!	24. Sem um alvo você errará todas as vezes.
11. “Não” simplesmente significa começar um nível acima.	25. Fracasse cedo, fracasse com frequência, fracasse avançando.
12. Não ande quando puder correr.	26. Se você não consegue medir, não consegue melhorar.
13. Quando em dúvida: PENSE!	27. O recurso mais precioso do mundo é a mente humana persistente e entusiasmada.
14. Paciência é uma virtude, mas persistência até chegar ao sucesso é uma bênção.	28. A burocracia é um obstáculo a ser vencido com persistência, confiança e um bulldôzer quando necessário.

ras, o feedback imediato e uma relação saudável entre desafio e habilidades. Se o desafio é grande demais, o medo nos toma. Se é fácil demais, não prestamos atenção a ele. O fluxo surge no meio, entre o tédio e a ansiedade.

Os desencadeadores sociais se referem ao fluxo coletivo, que acontece com um grupo de pessoas. Se você já assistiu a uma virada no último quarto de um jogo de basquete, sabe do que estamos falando. Como precipitar o fluxo coletivo?

Três dos desencadeadores sociais são versões coletivas dos desencadeadores psicológicos identificados por Csikszentmihalyi: concentração séria da equipe, metas claras compartilhadas e boa comunicação (ou seja, montes de feedback imediato). Porém há mais sete desencadeadores sociais: participação igual de todos, um elemento de risco (mental ou físico), familiaridade (o grupo se comunica com compreensões implícitas), fusão de egos (humildade), sensação de controle (escolher os próprios desafios e ter as habilidades necessárias para superá-los), escuta atenta e, por fim, o hábito de sempre dizer “sim, e...” (para que as interações sejam aditivas, mais do que argumentativas).

Há, ainda, os desencadeadores criativos do fluxo. Pesquisas mostram que novos ambientes e experiências diferentes costumam ser o trampolim para novas ideias e, se a criatividade for considerada virtude na cultura de uma organização, isso também contará pontos a favor do fluxo.

SOPA DE PEDRA E ENTUSIASMO

Ouvi a história da sopa de pedra na faculdade e ela nunca me deixou. Fazer sopa de pedra é a única forma de um empreendedor vencer. As pedras são as ideias ousadas; as batatas e cenouras doadas, os recursos e o apoio de investidores e parceiros.

O que atrai as doações para a sopa de pedra ser produzida é o entusiasmo do cozinheiro. Só que não o entusiasmo cego, nocivo, e sim o entusiasmo explorador, de quem avança e pensa.

Por isso, além das ferramentas psicológicas da metodologia Skunk, da construção de supercredibilidade e do pensamento em larga escala [veja os quadros das páginas anteriores], recomendamos a você só mais uma coisa: entusiasmo empreendedor. ✨

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



A ORGANIZAÇÃO EXPONENCIAL

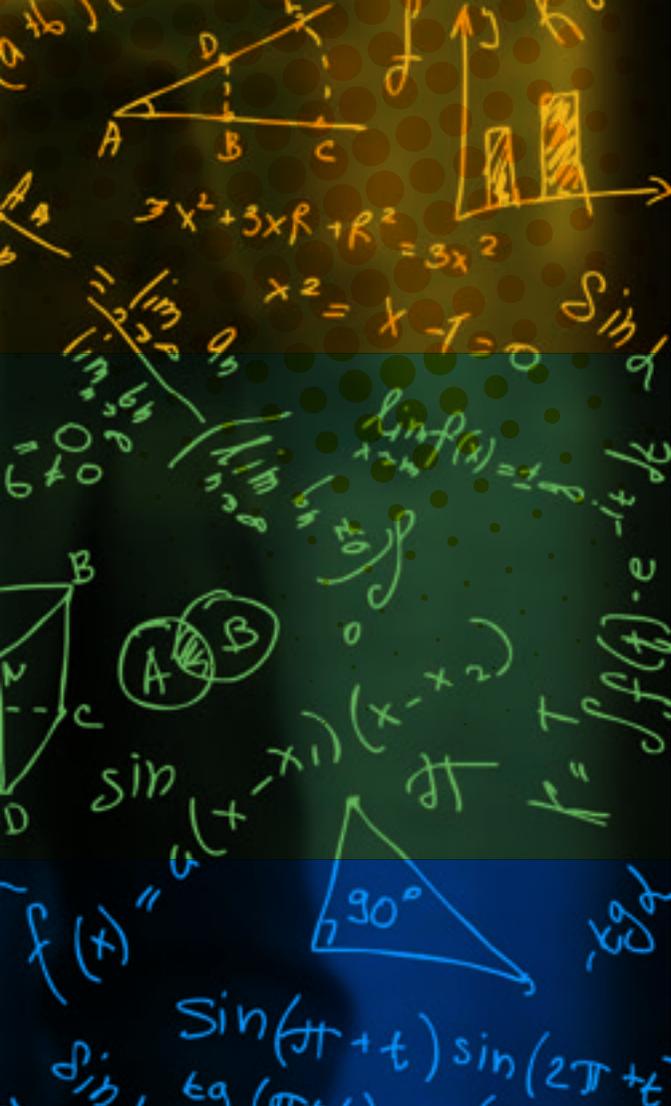
Faça seu negócio linear atual migrar para esse novo modelo de empresa, conhecido pela sigla ExO, conhecendo seus elementos-chave | **por SALIM ISMAIL**

Salim Ismail,

é coautor do best-seller *Organizações Exponenciais*, com Michael Malone e Yuri Van Geest, em cujos highlights este artigo se baseia. Cofundador da Singularity University, a universidade do Vale do Silício que busca resolver os problemas da humanidade com inovações, virá para o Brasil na HSM Expo 2017, em novembro.

Demora de 250 a 300 dias para uma empresa típica de bens de consumo levar seu produto do departamento de pesquisa e desenvolvimento para as prateleiras das lojas. A empresa contemporânea tem muito orgulho da velocidade com que faz isso. Relatórios anuais, anúncios e discursos proclamam como ela se digitalizou, acelerou a cadeia de fornecimento, reduziu o ciclo de aprovação, melhorou canais de distribuição.

Agora, olhe para a Quirky, uma organização exponencial de bens de consumo embalados. Ela completa esse mesmo ciclo em apenas 29 dias. Vinte e nove dias desde a criação da ideia até ver o produto à venda no Walmart local.



tups que mais crescem em todo o mundo nos últimos anos –, identificamos traços comuns a todas as ExOs. Eles incluem um Propósito Transformador Massivo (PTM) e outros dez atributos que refletem os mecanismos internos e externos que acionam para alcançar um crescimento exponencial. Usamos o acrônimo SCALE para refletir os cinco atributos externos e o IDEAS para os cinco atributos internos.

Nem toda ExO possui os 11 atributos, mas, quanto mais elas tiverem, mais escaláveis elas tendem a ser. Nossa pesquisa indica que um mínimo de quatro atributos implementados faz uma empresa merecer ser chamada de ExO e já deverá lançá-la à frente de sua concorrência.

PROPÓSITO TRANSFORMADOR MASSIVO

As organizações exponenciais pensam GRANDE. Há uma boa razão para isso: quando uma empresa pensa pequeno, é improvável que busque uma estratégia de negócios capaz de alcançar um rápido crescimento. Mesmo que a empresa de alguma forma consiga atingir um impressionante nível de crescimento, a escala de seus negócios superará rapidamente seu modelo de negócio e deixará a empresa perdida e sem rumo. Assim, as ExOs precisam sonhar alto.

É por isso que, quando examinamos as declarações de propósito das organizações exponenciais existentes, deparamos com exemplos que, anos atrás, poderiam parecer exagerados:

- TED: “Ideias que merecem ser espalhadas”.
- Google: “Organizar a informação do mundo”.
- Xprize Foundation: “Promover avanços radicais para o benefício da humanidade”.
- Quirky: “Tornar a invenção acessível”.
- Singularity University: “Impactar positivamente 1 bilhão de pessoas”.

À primeira vista, essas declarações parecem alinhadas com a tendência de declarações de empresas serem mais curtas, mais simples e mais gerais. Mas, examinadas de perto, têm uma particularidade: nenhuma indica o que a organização faz hoje, e sim o que aspira realizar. E as aspirações não são específicas de negócios. Pretendem capturar corações e mentes – e

E o padrão se repete em custo também: enquanto uma empresa tradicional da indústria automobilística gasta cerca de US\$ 3 bilhões para levar um novo modelo de carro ao mercado, a Local Motors, uma organização exponencial, consegue a mesma coisa por apenas US\$ 3 milhões – um desempenho mil vezes melhor, embora não seja na mesma escala de produção.

Há dois fatores fundamentais que possibilitam às organizações exponenciais (aqui tratadas como ExOs) alcançar esse nível de escalabilidade. O primeiro é que algum aspecto de seu produto foi habilitado para informação e assim, seguindo a Lei de Moore, pode assumir as características de duplicação do crescimento da informação. O segundo é que, graças ao fato de que a informação é essencialmente líquida, as principais funções de negócios podem ser transferidas para fora da organização – para usuários, fãs, parceiros e público em geral.

Quer criar uma organização exponencial? Com base em nossa pesquisa – que inclui as cem star-

O PROPÓSITO TRANSFORMADOR MASSIVO REDUZ OS CUSTOS DE AQUISIÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES E COLABORADORES



imaginações e ambições – das pessoas, dentro e (principalmente) fora da organização.

Isso é o que chamamos de Propósito Transformador Massivo (PTM). Todas as ExOs têm um. Algumas querem transformar o planeta, outras apenas virar seu setor de cabeça para baixo. A transformação radical sempre é o objetivo fundamental. E, se as empresas do passado poderiam se sentir envergonhadas de fazer tais afirmações, as ExOs de hoje declaram com sinceridade e confiança que vão realizar milagres.

Mesmo uma empresa em um mercado relativamente pequeno pode “pensar PTM”: o Dollar Shave Club, clube de assinatura de lâminas de barbear, está transformando a indústria de aparelhos de barbear com o mantra “US\$ 1 por mês”.

É importante notar que um PTM não é uma declaração de missão. Considere a declaração de missão da Cisco, nem inspiradora nem aspiracional: “Moldar o futuro da internet por meio da criação de valor e oportunidades sem precedentes para nossos clientes, colaboradores, investidores e parceiros do ecossistema”.

Embora tenha certo propósito e este seja um pouco massivo, certamente não é transformador. A declaração poderia ser usada por pelo menos uma dúzia de empresas de internet. Se fôssemos escrever um PTM para a Cisco, provavelmente seria algo parecido com: “Conectando todas as pessoas, todas as coisas, em todos os lugares – o tempo todo”. Isso certamente seria mais empolgante.

O resultado mais importante de um PTM adequado é que ele gera um movimento cultural que os especialistas John Hagel e John Seely Brown chamam de “poder da atração”. O PTM é tão inspirador que forma ao redor da ExO uma comunidade e uma cultura. Exemplo? As filas para entrar em uma loja da Apple ou as listas de espera para uma conferência anual do TED. São

ecossistemas tão empolgados com o produto ou serviço que literalmente os puxam para fora do núcleo da organização e como que assumem sua propriedade, com marketing, serviços de apoio e até mesmo design e manufatura.

Essa mudança cultural inspirada pelo PTM, que move o ponto focal da equipe da política interna para o impacto externo, não só atrai clientes: serve como um excelente recrutador de novos talentos, como um ímã para reter os melhores talentos e como força estabilizadora durante períodos de crescimento instável, permitindo que as organizações se dimensionem com menos turbulência. E mais: o PTM reduz os custos de aquisição, transação e retenção de todos os participantes do ecossistema – não só clientes e colaboradores, mas desenvolvedores, startups, hackers, ONGs, governos, fornecedores, parceiros etc.

ATRIBUTOS EXTERNOS – SCALE

As ExOs alavancam cinco externalidades para aumentar seu desempenho, resumidas no acrônimo SCALE, que em inglês significa escala:

Staff sob demanda. A AMP, a maior companhia de seguros da Austrália, exige que metade de seu departamento de TI de 2,6 mil colaboradores seja composta de temporários. Isso é um esforço para manter atualizadas as habilidades gerais da organização, porque a vida útil de uma habilidade aprendida, que costumava ter 30 anos, caiu para cinco anos. O aproveitamento de pessoal de fora da organização-base é crucial para a criação e gestão de um ExO de sucesso: ter staff sob demanda é necessário para a velocidade, a funcionalidade e a flexibilidade em um mundo em rápida transformação. Isso porque, não importa quão talentosos sejam seus colaboradores, a maioria deles está se tornando obsoleta; quem tem múltiplos projetos se mantém mais compe-

titivo. Além disso, staff sob demanda promove o tão desejado aumento da diversidade de ideias.

Comunidade e multidão. Desde maio de 2007, Chris Anderson vem formando uma comunidade chamada DIY Drones. Já foi capaz de projetar e construir um drone com 98% das funcionalidades do Predator, usado pelas Forças Armadas norte-americanas. Mas existe uma grande diferença: um Predador custa US\$ 4 milhões; o drone da DIY custa US\$ 300.

Ao longo da história humana, as comunidades começaram com base geográfica (tribos), tornaram-se ideológicas (por exemplo, as religiões) e, em seguida, mudaram para as administrações civis (monarquias e estados-nação). Hoje, a internet está produzindo comunidades baseadas em atributos que compartilham intenções, crenças, recursos, preferências, necessidades, riscos e outras características, nenhuma das quais depende da proximidade física.

Para uma empresa, sua “comunidade” é composta por membros da equipe principal, ex-membros de equipe, parceiros, fornecedores, clientes, usuários e fãs. Todos que estiverem fora dessas camadas centrais podem cooperar com a empresa também, mas são classificados como multidão e são mais difíceis de alcançar.

É importante notar que a interação entre uma organização exponencial e sua comunidade nunca é simplesmente uma transação. A verdadeira comunidade ocorre quando há o envolvimento *peer-to-peer*. Normalmente, existem três passos para construir uma comunidade em torno de uma ExO:

1. Usar o PTM para atrair e envolver os membros iniciais.
2. Nutrir a comunidade.
3. Criar uma plataforma para automatizar o engajamento *peer-to-peer*.

Já a multidão que pode ser aproveitada por uma ExO é baseada na atração. Você cria um prêmio de incentivo e pronto: deixa a multidão vir até sua empresa. As ExOs podem alavancar a multidão, explorando a criatividade, a inovação, a validação e mesmo o financiamento.

Algoritmos. No coração do crescimento exponencial do Google, todos sabem, está o algoritmo PageRank, que classifica a popularidade de páginas da web. Todas as ExOs têm seu Page-

Rank. E há dois tipos de algoritmos que estão na fronteira desse novo mundo: aprendizado de máquina (*machine learning*) e aprendizado profundo.

O aprendizado de máquina é a capacidade de executar com precisão tarefas inéditas, projetadas com base em propriedades conhecidas, obtidas de dados históricos ou de treinamento, e na previsão. Exemplos de algoritmos de código aberto incluem Hadoop e Cloudera. Um bom caso de aprendizado de máquina vem da Netflix, que em 2006 decidiu aprimorar suas recomendações de filmes.

Em vez de limitar o desafio em sua força de trabalho interna, a Netflix lançou um concurso com um prêmio de US\$ 1 milhão, com o objetivo de melhorar seu algoritmo de avaliação de filmes em 10%. Os primeiros 51 mil participantes, provenientes de 186 países, receberam os dados de 100 milhões de avaliações e tiveram cinco anos para atingir a melhoria de 10%. O concurso terminou mais cedo, em setembro de 2009, quando uma das 44.014 propostas válidas alcançou o objetivo e recebeu o prêmio.

O aprendizado profundo é um novo e instigante subsistema do *machine learning* baseado na tecnologia de rede neural. Ele permite que uma máquina descubra novos padrões sem ser exposta a dados históricos ou de treinamento. As startups líderes nessa área são a Deepmind,



Para Salim Ismail, presidente da Singularity University, o staff sob demanda é fundamental para atualizar conhecimentos

DIVULGAÇÃO

comprada pelo Google no início de 2014 por US\$ 500 milhões, e a Vicarious, financiada por Elon Musk, Jeff Bezos e Mark Zuckerberg. O Twitter, o Baidu, a Microsoft e o Facebook também possuem um investimento pesado nessa área.

Os algoritmos de aprendizado profundo se baseiam em descoberta e autoindexação e operam da mesma forma que um bebê que aprende os primeiros sons, depois palavras, em seguida frases e até mesmo línguas.

Para entendermos, vejamos uma rede neural construída por uma equipe do Google X – de 16 mil processadores de computador com 1 bilhão de conexões. Depois de permitir que ela navegasse em 10 milhões de miniaturas de vídeo do YouTube selecionadas aleatoriamente, por três dias, a rede começou a reconhecer gatos, sem realmente conhecer o conceito de “gato” – sem qualquer contribuição ou intervenção humana.

Leveraged assets (ativos alavancados).

A ideia de alugar, compartilhar ou alavancar ativos, em vez de possuí-los, teve muitas formas diferentes ao longo da história. No mundo dos negócios, a locação de tudo, desde edifícios até máquinas, foi uma prática comum para deslocar os ativos do balanço patrimonial. E, embora a prática de não possuir ativos fosse, por décadas, um padrão para máquinas pesadas e funções não críticas (por exemplo, copiadoras), recentemente está havendo uma tendência crescente de terceirizar até mesmo os ativos fundamentais.

A Apple, por exemplo, aciona as fábricas e linhas de montagem da Foxconn, sua parceira de produção, para as linhas de produtos-chave. A tecnologia facilita acessar sem possuir. A não propriedade é, portanto, a chave para o sucesso no futuro – exceto, é claro, quando se trata de ativos e recursos escassos. É só por isso que, contra tal corrente, a Tesla possui as próprias fábricas, e a Amazon, os próprios armazéns.

Engajamento dos usuários. Técnicas de engajamento como sorteios, concursos, cupons, milhas aéreas e cartões de fidelidade já existem há muito tempo. Nos últimos anos, a novidade é que essas técnicas foram totalmente habilitadas pela informação, sendo mais elaboradas e socializadas. O que isso signifi-

6 PERGUNTAS A SALIM ISMAIL

1 Passados dois anos da publicação do seu livro, como você analisa o paradigma de organização exponencial?

A tese está confirmada. Centenas de empresas desse tipo estão surgindo no mundo, em um número crescente de setores. Muitas grandes empresas já usam os princípios da ExO para fazer diagnóstico de seus negócios. Vemos uma nova raça de organizações.

2 Inclusive nos mercados emergentes?

Sim, o fenômeno exponencial tende a ser ainda mais importante em mercados emergentes como o Brasil, onde o pensamento de gestão está menos cristalizado. Claro que há obstáculos quando a economia do país é menos global e quando há muita regulamentação, porém o que mais impulsiona o novo modelo é a mentalidade – mais aberta nos emergentes.

3 O que será das organizações lineares?

Vão continuar importantes em mercados estáveis, mas estes serão cada vez mais raros. O fenômeno exponencial afeta toda empresa que tem algum nível de digitalização, e a tendência é que todas as empresas do mundo o tenham, até o agronegócio, com seus sensores. Aliás, o agronegócio deve sofrer enorme impacto da agricultura vertical em cinco ou seis anos.

4 A crise acelera ou atrasa o fenômeno?

Ela acelera as mudanças em direção à era exponencial, porque a pressão para reduzir os gastos leva as empresas a tentar coisas novas.

5 Donald Trump na presidência dos EUA acelera ou atrasa o fenômeno?

Ele deve reduzir o ritmo da mudança, mas as pessoas mais capacitadas sairão dos EUA e montarão suas ExOs em outros lugares.

6 De tudo o que você escreveu, qual é o kit essencial para iniciar uma ExO hoje?

Um propósito transformador massivo, uma equipe de fundadores diversa e apaixonada, uma comunidade e uma ideia incrível.

(Entrevista de Adriana Salles Gomes)

ca? Hoje o engajamento é criado em sistemas de rating, jogos e prêmios de incentivo. Em um programa de engajamento atual, as ExOs devem usar atributos como a transparência da avaliação, a autoeficácia (noção de controle, ação e impacto), a pressão dos pares (comparação social), o despertar de emoções positivas em vez de negativas para promover uma mudança de comportamento de longo prazo, o feedback instantâneo, regras, metas e recompensas simples e autênticas (tais como premiar apenas os outputs e não os inputs) e também moedas virtuais ou pontos.

Se devidamente implementado, o programa de engajamento cria efeitos de rede e ciclos de feedback positivo com grande alcance. Vale ressaltar que, especialmente para a geração Y, jogos geram um engajamento importantíssimo.

ATRIBUTOS INTERNOS – IDEAS

Crescer em alta velocidade, como é próprio de uma ExO, tende a criar caos e pode levar à desintegração. Os atributos internos são os que permitem gerenciar o caos e evitar essa desintegração.

Interfaces. São processos de filtragem e comparação pelos quais as ExOs ligam as externalidades de SCALE com as estruturas de controle interno de IDEAS. Começando de forma manual e gradualmente se automatizando, o que esses processos fazem é criar uma migração sem atritos dos atributos externos para os internos. E, um dia, eles se tornam plataformas de autoprovisionamento que permitem a expansão da ExO.

Dois exemplos significativos de interfaces são o AdWords, do Google, e a App Store, da Apple; ambos fazem a ligação interna com o atributo “comunidade/multidão” do mundo externo. No Uber, a interface interna com o atributo ex-

terno “ativos alavancados” é a plataforma de seleção de motoristas. E, na Zappos, o processo de contratação faz a interface com o atributo externo do engajamento.

Dashboards. Devido às enormes quantidades de dados de clientes e colaboradores que vão se tornando disponíveis, as ExOs precisam de uma nova maneira de se avaliar e gerenciar: um dashboard adaptável e em tempo real, com todas as métricas essenciais dos colaboradores da empresa, acessíveis a todos na organização.

Os dashboards são fundamentais para as ExOs, porque o crescimento acelerado exige estruturas rígidas de controle – as avaliações do negócio, dos indivíduos e da equipe têm de ser, inclusive, integradas e executadas em tempo real, porque, no hiper crescimento, os pequenos erros podem aumentar muito rapidamente.

Nos dashboards de uma organização exponencial, não há espaço, portanto, para as chamadas “métricas de vaidade” (estatísticas como o número de visitantes ou de downloads de apps). Estas são substituídas por métricas (KPIs) de valor real, tais como o uso repetido, o percentual de retenção, a monetização e o Net Promoter Score (NPS – mede se os clientes se dispõem a recomendar a empresa a amigos), com base no popular movimento da startup enxuta.

As ExOs têm mais de uma técnica para isso, mas o uso das métricas OKR (sigla em inglês de objetivos e resultados-chave) vem crescendo em particular. O objetivo é o sonho da organização – de natureza qualitativa mesmo que envolva um número e sempre desconfortável –, enquanto o resultado-chave é o critério de sucesso – sempre quantitativo. Aumentar as vendas em 25% é um exemplo de objetivo, e formar duas novas parcerias, um resultado-chave.

Em geral, cada iniciativa tem até cinco objetivos e quatro resultados-chave no dashboard, e o atingimento de 60% a 70% de ambos é o ideal (se for 100%, significa que a expectativa estava baixa demais). Mais ExOs têm estabelecido OKR de alta frequência, com um alvo por indivíduo por mês ou até por semana.

Experimentação. Trata-se da metodologia da startup enxuta de submeter os produtos, a testes frequentes com consumidores, com ris-

AS MÉTRICAS DE VAIDADE PRECISAM SER SUBSTITUÍDAS POR KPIs DE VALOR REAL NOS DASHBOARDS

cos controlados, e ir modificando-os conforme os feedbacks recebidos. O princípio por trás da experimentação é que um grande número de ideias de baixo para cima, se devidamente filtradas, sempre supera o pensamento de cima para baixo, não importando o setor ou a organização, porque há o “aprendizado escalável”. Considerando as taxas de crescimento das ExOs, essa é a única estratégia possível para elas. Os japoneses há muito tempo têm seguido a prática do kaizen: a melhoria contínua, parecida com essa experimentação lean – a diferença entre o aprendizado escalável das startups e o kaizen oriental é o uso de novas e mais avançadas ferramentas orientadas para dados tanto online como offline, para testar hipóteses de segmentos de clientes, casos de uso e soluções.

Autonomia. Equipes auto-organizadas e multidisciplinares que operam com uma autoridade descentralizada são um dos mais importantes atributos internos de uma ExO. Isso pode ser ilustrado pela Valve Software, empresa de jogos que tem 330 colaboradores, mas não possui estrutura gerencial clássica, com cadeias hierárquicas, descrições de trabalho e reuniões regulares. Em vez disso, a empresa contrata pessoas talentosas, inovadoras e com iniciativa, que decidem de quais projetos desejam participar. Elas também são incentivadas a iniciar novos projetos, desde que estes se enquadrem no PTM da companhia.

Essa autonomia extrema tem funcionado bem para a Valve. Ela possui uma receita por colaborador maior do que a de qualquer outra empresa de jogos, e esse estilo cria uma cultura sociável, aberta e confiante, com uma equipe altamente satisfeita.

Mesmo que não sejam tão extremas, muitas organizações exponenciais se organizam internamente não em departamentos tradicionais e com camadas de média gerência, mas em equi-

pes interdisciplinares, auto-organizadas e com autoridade radicalmente descentralizada.

Já há uma tendência clara – e constante – em direção a maior autonomia no local de trabalho, seja em que tipo de empresa for: teletrabalho, outsourcing, organizações virtuais e achatadas. O que prevemos, como resultado disso, é que a abordagem enxuta do OKR aos poucos substituirá a supervisão top-down tradicional.

Social – Tecnologias sociais. Tudo começou com o e-mail, que proporcionou uma conectividade assíncrona; depois vieram as wikis e intranets, que ofereceram informação síncrona compartilhada; hoje temos fluxos de atividade que fornecem atualizações em tempo real nas organizações, em redes sociais internas.

Quando se trata de fazer um negócio avançar, J.P. Rangaswami, cientista-chefe da Salesforce, atribui à tecnologia social três funções principais:

1. Reduzir a distância entre a obtenção (e o processamento) da informação e a tomada de decisões.
2. Em vez de procurar informações, fazer com que elas fluam por meio de sua percepção.
3. Alavancar uma comunidade para formar ideias.

Em nossa perspectiva, para contribuir para o hiper crescimento das organizações exponenciais, as tecnologias sociais devem ter seus sete elementos-chave bem implementados: objetos sociais definidos, fluxos de atividades, gerenciamento de tarefas, compartilhamento de arquivos, telepresença, mundos virtuais e sensoramento emocional.

Quando isso acontece, esses elementos criam transparência e conexão e, o mais importante, reduzem a latência da informação em uma organização. O objetivo final é o que o Gartner Group chama de empresa de latência zero – isto é, uma sociedade em que o tempo entre o surgimento da ideia, sua aceitação e sua implementação pra-

COM AS TECNOLOGIAS SOCIAIS, O TEMPO ENTRE O SURGIMENTO DE UMA IDEIA, SUA ACEITAÇÃO E SUA IMPLEMENTAÇÃO PODE SUMIR

AS LIMITAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO LINEAR

Quando você pensa de modo linear, quando as operações são lineares e quando suas medidas de desempenho e sucesso são lineares, o resultado sempre acaba sendo uma organização linear que vê o mundo por meio de uma lente linear. E isso ocorreu com uma empresa multibilionária e tecnologicamente avançada como a Nokia.

A organização linear possui muitas das seguintes características:

- organização top-down e hierárquica;
- orientada por resultados financeiros;
- pensamento linear e sequencial;
- a inovação ocorre principalmente a partir de dentro;
- o planejamento estratégico é geralmente uma extrapolação do passado;
- intolerância ao risco;

- inflexibilidade dos processos;
- grande número de colaboradores;
- controla seus próprios ativos;
- mantém o status quo.

As grandes organizações lineares ainda acrescentam a isso o uso da chamada estrutura matricial. A gestão de produto, o marketing e as vendas são alinhados verticalmente, e as funções de apoio, como recursos humanos, jurídico, finanças e tecnologia da informação, são geralmente horizontais. Assim, a pessoa que está cuidando da parte legal de um produto se reporta ao diretor de produto, que tem responsabilidade sobre a receita, e ao diretor do departamento jurídico, cuja função é assegurar a consistência entre os vários produtos.

Toda vez que você tenta fazer algo, tem de obter a autorização de todos os chefões do RH, jurídico, contabilidade e assim por diante, o que leva tempo.

Isso pode ser ótimo para o comando e controle, mas é terrível para a prestação de contas, agilidade e tolerância ao risco.

Levando em consideração todas essas características, não é de surpreender, portanto, que as organizações lineares raramente causem uma disrupção em seus próprios produtos ou serviços, a ponto de atingir o crescimento exponencial. Por mais que tentem fazê-lo, elas não têm as ferramentas, a atitude ou a perspectiva para isso. São projetadas para tirar proveito da economia de escala, e só. O oposto das organizações exponenciais.

ticamente desaparece e onde essa implementação pode proporcionar um significativo retorno sobre o investimento.

VERGONHA É BOM

Quão longe sua empresa está de tudo isso? Disponibilizamos um teste [em inglês] no site www.exponentialorgs.com/survey, que o ajudará a medir o quociente exponencial de sua companhia. Pode ser reconfortante saber que, embora a noção de uma organização exponencial possa parecer revolucionária, na verdade muitas de suas características já se revelaram há muito tempo em certas partes do mundo dos negócios, particularmente em Hollywood, em que o resultado disso foi o sistema de estúdios.

Hollywood funciona exatamente no mesmo ambiente livremente interligado de um ecossistema de uma ExO. Cada participante, desde o roteirista e o ator até o diretor e o operador de câmera, gerencia a própria carreira. Enquanto isso, agentes de todos os níveis ajudam a encon-

trar e conectar os scripts aos talentos, produtoras e equipamentos.

Nos dias de hoje, quando um filme é criado, uma multidão de entidades independentes se reúne durante toda a produção, operando 24 horas por dia e 7 dias por semana em estreita colaboração. Depois que o filme é concluído, os cenários são divididos para reutilização, os equipamentos são redirecionados e todos os atores, operadores de câmera e assistentes de produção se dispersam para perseguir os próximos projetos, que muitas vezes começam no dia seguinte.

Hollywood não quis essa metamorfose; evoluiu para um ecossistema semelhante ao da ExO porque os filmes são, por natureza, uma série de projetos distintos. Sua empresa também não precisa querer ser uma ExO, só que, quando os ciclos de desenvolvimento de produtos passam a ser medidos em horas ou dias, ela vai ter de evoluir para um modelo de ExO. Como diz Reid Hoffman, fundador do LinkedIn, “se você não sentir vergonha do produto no lançamento, lançou tarde demais”. ◻

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

TALENT MARCEL

S P O R T



Motor 2.0L 155cv,
transmissão CVT
com Paddle Shift



Grade frontal e rodas 17"
com acabamento dark



Painel de instrumentos
esportivo com
velocímetro digital



Suspensão traseira
Multi-link



Assistente de estabilidade
VSA® com controle
de tração e frenagem



Freio de Estacionamento
Eletrônico (EPB)
com função Brake Hold

CIVIC 10 GERAÇÃO

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

O BRASIL EXPONENCIAL

Sem perder tempo, startups nacionais colocam o País na trilha da nova economia | por MAURÍCIO ANGELO



PPara um mercado que se encontra hoje na posição 123 entre os melhores países para fazer negócio de acordo com o relatório “Doing Business 2017”, do Banco Mundial, ser ousado é um imperativo categórico. No Brasil, começar e manter um negócio envolve um processo burocrático demorado, caro, cheio de armadilhas e desencorajador para a maioria dos empreendedores, em qualquer que seja a área. Por isso, falar em “contabilidade” causa calafrios à maioria dos empreendedores. Além de todos os desconfortos acima, e do risco de fazer as coisas erradas, eles se ressentem da pouca transparência dos relacionamentos e de seus custos elevados.

O empreendedor Vitor Torres sentiu na pele os problemas de serviços de contabilidade caros e com desempenho abaixo da expectativa e pensou em um serviço online simples, eficiente e escalável que pudesse entender as principais necessidades de contabilidade dos pequenos e microempresários.

Depois de estudar o mercado e a melhor maneira de chegar ao produto final, Torres fundou, em 2013, a fintech Contabilizei, com sede em Curitiba e atuação nacional. A organização cresceu 11 vezes de 2014 para 2015 e triplicou de tamanho entre 2015 e 2016. E, se um escritório de contabilidade tradicional tem, na média nacional, 76 clientes conquistados ao longo de anos, sua startup conquistou mais de 7 mil em dois anos. E o potencial de crescimento é muito maior.

A jovem Contabilizei é um típico exemplo de organização exponencial brasileira. “Passamos muito tempo olhando lá para fora achando que o empreendedorismo inovador era inacessível aqui dentro. Não é. Hoje já vemos nascer em todos os cantos do Brasil empresas ousadas, baseadas na inovação e que são exemplos tão disruptivos quanto os de fora”, diz com otimismo Allan Costa, investidor da Contabilizei e consultor, com mais de 20 anos de experiência em cargos diretivos do Sebrae – para ele, fazer mais do mesmo é a verdadeira causa da morte precoce da maioria dos empreendimentos.

O empreendedor e investidor Romero Rodrigues, sócio do fundo de venture capital Redpoint e provavelmente o primeiro empreendedor exponencial brasileiro, concorda com Costa. E acrescenta que o número de empreendedores brasileiros de qualidade, com potencial de serem exponenciais, vem aumentando muito e rápido. “Cada vez mais, o empreendedor brasileiro está buscando modelos globais, alcançando voos para outros mercados e fazendo isso de uma forma muito bem-sucedida”, avalia Rodrigues, ele mesmo um empreendedor exponencial, pois fundou o Buscapé, mecanismo de comparação de preços, e o vendeu por US\$ 342 milhões.

O CASO CONTABILIZEI

Como costuma acontecer com qualquer negócio disruptivo mundial, a Contabilizei precisou

vencer a barreira da desconfiança em relação a um jeito diferente de fazer as coisas, mas no Brasil isso tem peso ainda maior. Aqui se desconfia do que funciona online: é um mercado que valoriza o olho no olho. E, em segmentos ligados à burocracia, como é o da contabilidade, o conservadorismo é ainda maior. Tanto que, quando Torres propôs a dois amigos contadores a democratização da contabilidade, tornando-a mais acessível e transparente, a resposta deles foi: “É impossível fazer isso”.

Tendo Fabio Bacarin como sócio, Torres foi em frente. Vieram o capital-semente da Curitiba Angels e uma segunda rodada de investimento da Kaszek Ventures, um dos maiores fundos de venture capital da América Latina, liderado pelos acionistas do Mercado Livre, e hoje a Contabilizei oferece online todos os serviços contábeis obrigatórios por lei aos clientes, em processos automatizados, primando pelo atendimento rápido.

O desafio do engajamento

Para engajar clientes e formar uma comunidade, contra o conservadorismo e a desconfiança, ele usou um senhor apelo difícil: a empresa cobra o valor mínimo mensal de R\$ 49,90 para empresas optantes do Simples Nacional e de R\$ 99,90 para as que têm lucro presumido, enquanto os escritórios de contabilidade tradicionais cobram em média R\$ 700 e ainda 13º salário. Tudo incluído, a economia chega a ser de 90%. A Contabilizei



Na página ao lado, Vitor Torres, fundador da Contabilizei; ao lado, Xisto Alves, da JetBog

calcula já ter gerado uma economia acumulada de R\$ 25 milhões para seus clientes, pois “muitas dessas microempresas nos contam que conseguiram contratar o primeiro colaborador porque a economia que geraram conosco permitiu isso”, conta Torres, orgulhoso. Com esses números e com a facilidade de lidar com a plataforma, não tem como os clientes não ficarem engajados.

Do lado dos funcionários, também há engajamento. A equipe aumentou de 34 pessoas para mais de 80 somente em 2016. “Nossas pessoas entendem nosso propósito, a mudança que estamos fazendo e o impacto que elas têm no cotidiano de milhares de empreendedores. Quando uma equipe entende e valoriza isso, fica pensando sempre em como melhorar o trabalho, e a motivação do dia a dia é totalmente diferente das companhias tradicionais”, celebra Torres.

Dashboard e autonomia

Com um crescimento tão forte nos primeiros anos de operação, o desafio para a Contabilizei agora é continuar a se expandir mantendo a qualidade do serviço. O campo é enorme: são 6 milhões de pequenas e microempresas no Brasil. Para gerenciar o crescimento, a startup utiliza um método de gestão típico do Vale do Silício, o OKR, com periodicidade trimestral, destacando objetivos comuns e também desmembrados em áreas e indivíduos.

Segundo Torres, o horizonte de três meses é especialmente funcional no ambiente disruptivo brasileiro. “Nosso plano de médio e longo prazos é definido trimestralmente, porque de outra maneira perderíamos o caminho correto a seguir”, analisa.

A Contabilizei também sabe que seu crescimento continuado depende de sua capacidade de se mover rápido. Por isso, eliminou níveis e se organizou em equipes multidisciplinares responsáveis por produtos, com autonomia para tomar as decisões do dia a dia. “Isso nos permite ser muito mais rápidos que qualquer outra empresa tradicional”, acredita Torres.

O dashboard e a autonomia também são fundamentais para a Contabilizei lidar com o ineditismo de toda organização exponencial: quando se faz algo que nunca foi feito, não existe manual. “A gente vai entendendo o que o cliente quer e vai



Ao lado, as equipes das startups exponenciais JetBov e Contabilizei

se ajustando a isso, o que inclui descobrir o tempo todo quais novas tecnologias nos permitem entregar mais para ele”, diz Torres. Ele não pode parar de fazer isso inclusive porque já surgiram concorrentes no mercado, como a Agilize.

O CASO JETBOV

A JetBov, de Santa Catarina, é um dos exemplos de agritechs exponenciais. Ela oferece um aplicativo para o setor da pecuária, que ainda patina em termos de gestão, apesar do gigantismo. Foi para ajudar os pequenos e médios produtores a gerir o rebanho que Xisto Alves, diretor-executivo da JetBov, desenvolveu seu aplicativo, mirando um mercado que movimentou R\$ 500 bilhões em 2015, tem o maior rebanho comercial do mundo, com 215 milhões de cabeças de gado, e conta com cerca de 95% dos negócios tocados por pequenos e médios produtores, representando 2 milhões de pecuaristas no Brasil.

Lançado em fevereiro de 2016, o aplicativo oferece desde uma versão grátis limitada para degustação até planos que começam em R\$ 49,90 e vão até R\$ 159,90. Em poucos meses de mercado e contando com seis meses de aceleração em parceria com a Ace, a JetBov cresce na média de 30% ao mês (maio a outubro), já tem clientes no Brasil e em outros países da América Latina e chegará a milhares de usuários no início de 2017.

A supercredibilidade

Onde o empreendedor exponencial Alves foi buscar credibilidade para lançar seu aplicativo? Formado em administração e com pós-graduação em engenharia de software e em planejamento e



gerenciamento estratégico, ele gerenciou as fazendas da família na serra catarinense e também tem dez anos de experiência prestando consultoria e fazendo melhorias para clientes na área.

Contemplando os processos de cria, cria e engorda e toda a gestão necessária do dia a dia, o app da JetBov substitui o “caderno de campo” do produtor, armazenando toda a informação na nuvem e coletando dados mesmo sem conexão à internet no momento (o acesso, remoto, pode ser feito de qualquer lugar e por qualquer pessoa da equipe).

A informação inclui gráficos e relatórios dos indicadores da fazenda e do rebanho, que são comparados com indicadores de mercado e de outras fazendas do mesmo porte que usam o sistema.

Pensamento em larga escala

Como os grandes empreendedores exponenciais dos Estados Unidos, Alves tem um pensamento em larga escala. Faz sentido: a oportunidade de crescimento exponencial é realmente imensa. Apesar de o Brasil ser um dos maiores produtores de carne bovina, a maioria das empresas pecuaristas atua como há 40 anos, especialmente as familiares. Resultado: para cada boi vivo, os EUA conseguem extrair 129 quilos de carne ao ano, enquanto o Brasil extrai apenas 46. Imagine se seu caderno de campo der, a um valor baixo, o caminho das pedras para a produtividade chegar perto do índice norte-americano?

UM EMPURRÃO NO FENÔMENO

O que pode disseminar ainda mais o modelo exponencial no Brasil? Na visão de Romero Rodrigues, a maior aproximação entre empresas maduras e startups seria crucial para a criação de mais organizações exponenciais no País. “Quando usam e validam os serviços das startups, as corporações as fazem gerar receitas e atrair mais clientes; assim, estas chamam mais a atenção de investidores e podem contratar mais



Acima, os investidores exponenciais Romero Rodrigues (à esquerda) e Allan Costa



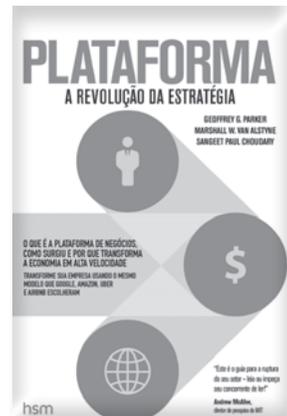
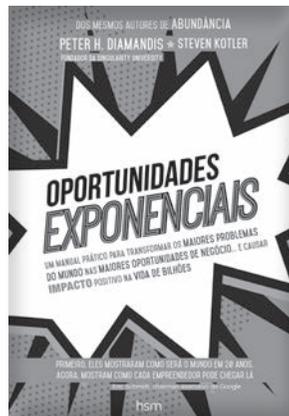
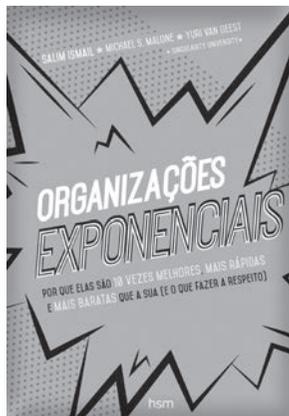
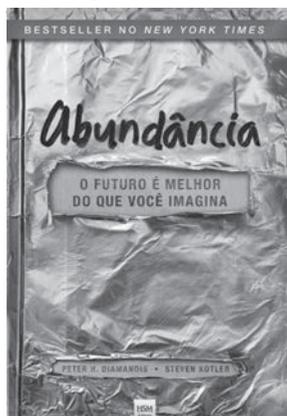
gente talentosa, que, por sua vez, cria novas funcionalidades para o produto – e a ‘profecia autorrealizável’ vai acontecendo.”

Empresas como Microsoft, Banco Votorantim, Qualcomm Ventures, Monsanto e outras já estão fazendo esse papel. Elas se juntaram em um fundo de investimento, chamado Fundo BR Startups, que lançou no fim de 2016 um programa de aceleração para fintechs brasileiras com pelo menos dois sócios e faturamento anual entre R\$ 120 mil e R\$ 10 milhões. As escolhidas contarão com investimentos de R\$ 250 mil a R\$ 1,5 milhão cada uma, além de mentoria das empresas ligadas ao fundo e benefícios estratégicos.

Para Franklin Luzes Jr., diretor da Microsoft Ventures, muitas empresas estabelecidas já entendem que as grandes inovações disruptivas virão de pequenas que desafiam o status quo. “É o nosso apoio a essas startups disruptivas que porá o Brasil no radar mundial de inovação”, aposta. Romero Rodrigues comemora: “É a primeira vez que vemos grandes querendo fazer negócios com empresas pequenas sem se preocupar tanto com os riscos”.

Oportunidades não faltam. O mercado brasileiro é tão grande e cheio de lacunas que há espaço até para startups que atuem só localmente, nas áreas de finanças, saúde, agricultura e logística, por exemplo. ❁

MERGULHE NOS LIVROS ▼



Diamandis, Peter; Kotler, Steven. *Abundância*. HSM, 2012.

Enquanto você leu este texto, muita coisa já mudou, sabia? Isso porque estamos assistindo a uma transformação nos negócios como nenhuma outra nos últimos cem anos e precisamos estar preparados para tudo. O Dossiê desta edição traz uma síntese das ideias sobre a era exponencial detalhadas em quatro livros. O primeiro deles é este, segundo o qual a economia baseada na escassez está prestes a ser substituída pela abundância universal. Os autores o provam com dúzias de casos de inovações e de empreendedores que dão passos largos nesse sentido.

Diamandis, Peter; Kotler, Steven. *Oportunidades Exponenciais*. HSM, 2016. Este livro é um manifesto e um manual para o empreendedor exponencial – ou seja, para qualquer um interessado em crescer, criar riqueza e impactar o mundo. Ensina a acelerar tecnologias, pensar em larga escala e usar ferramentas acionadas pela multidão. Se você é empreendedor, aumentará seriamente suas habilidades e ambições, não se limitando ao mercado dos joguinhos e aplicativos móveis. Se atua em uma empresa de grande porte, vai ganhar uma

visão sobre a nova concorrência (os empreendedores exponenciais e não as imensas e pesadas multinacionais), passando a entender como as startups realmente pensam e agem. Além disso, você vai descobrir por que as mesmas oportunidades exponenciais – tanto as tecnologias em si como as estratégias psicológicas e organizacionais para maximizá-las – existem igualmente para empreendedores solo e para corporações. E, enfim, entenderá: o modo mais fácil de se tornar bilionário é resolver um problema que aflige 1 bilhão de pessoas.

Ismail, Salim; Malone, Michael; Van Geest, Yuri. *Organizações Exponenciais*. HSM, 2015. A organização exponencial, como mostra este Dossiê, é uma nova visão de empresa tão tecnologicamente inteligente, adaptável e abrangente quanto o novo mundo em que deve operar e que costuma ter um resultado pelo menos dez vezes maior do que o de suas pares. Exemplos de ExOs, como são chamadas, são Waze, Tesla, Airbnb, Uber, Xiaomi, Netflix, Valve, Google (Ventures), GitHub e Quirky. Este livro apresenta os atributos de uma organização exponencial nos mínimos detalhes e com riqueza de exemplos reais.

Parker, Geoffrey; Van Alstyne, Marshall; Choudary, Sangeet Pau. *Plataforma – A Revolução da Estratégia*. HSM, 2016. Os pesquisadores do MIT Parker e Van Alstyne e o consultor Choudary compuseram um superguia prático para quem quer implantar uma plataforma de negócios. Entre outras coisas, aborda (1) como as plataformas mudam a competição empresarial, (2) as oito maneiras de lançar plataformas bem-sucedidas, (3) como capturar o valor criado pelos efeitos de rede, (4) como definir o que usuários de plataformas podem ou não fazer, (5) as políticas para aumentar o valor e acelerar o crescimento, (6) como as plataformas podem medir o que realmente importa, (7) questões regulatórias relativas às plataformas e (8) o futuro das plataformas de negócios. 📌

Você aplica quando...

...revê seus conceitos sobre como se dá a competição no mundo dos negócios.

...transforma a si mesmo e a sua empresa, psicológica e tecnologicamente, e também muda o modelo de negócio.

Você pode voar assim

7A

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

Adote uma **ESTRATÉGIA** para sua estratégia

Assim como um pintor usa várias cores de uma paleta para pintar um quadro, a empresa que busca ser longeva tem de usar diversas estratégias para ter sucesso, propõe o consultor Martin Reeves | por **LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA**

O risco de mortalidade de empresas de até cinco anos nunca foi tão alto: é de 32% – essa porcentagem foi medida nos Estados Unidos, mas projeções indicam que é semelhante em muitos países. Um terço das organizações morre rapidamente. A razão está nas disruptões por forças como a da tecnologia, a dos novos modelos de negócio que vêm dessa tecnologia, a dos novos concorrentes vindos com os modelos de negócio, a da conectividade, a do consumo consciente (e decrescente)...

O fato é que nem sempre funcionam as abordagens clássicas à estratégia com que as empresas costumam responder a essas ameaças. A solução pode ser a escolha de uma abordagem estratégica para

cada situação, o que significa, no limite, adotar diferentes abordagens em diferentes partes da empresa.

Essa é a proposta do sócio do Boston Consulting Group (BCG) Martin Reeves, autor do livro *Sua Estratégia Precisa de Estratégia* e considerado um dos maiores especialistas atuais na área. Ele apresenta a “paleta estratégica”, composta por cinco abordagens estratégicas essenciais que podem ser aplicadas conforme o momento da empresa, como explicou em entrevista exclusiva à revista **HSM Management**, durante a HSM Expo 2016, em novembro último.

Segundo a teoria desenvolvida por Reeves, três variáveis influenciam os ambientes de negócio: previsibilidade

Vale a leitura porque...

...as mudanças aceleradas por forças como a da tecnologia e a da globalização estão aumentando o risco de morte das empresas.

... não é possível reagir a isso com uma única estratégia, mas tendo uma paleta estratégica e utilizando a que for mais adequada para a ocasião.

(capacidade de prever o que pode acontecer em determinado setor), maleabilidade (capacidade de mudar o setor com os recursos que a empresa possui) e aridez (capacidade de sobreviver ao setor). Combinando as três, chega-se às cinco abordagens da paleta:

1. Clássica. Aplica-se em um setor em que se pode prever



SAIBA MAIS SOBRE **MARTIN REEVES**

Quem é: diretor do BCG Henderson Institute, o instituto de pesquisas do Boston Consulting Group, também é líder da área de estratégia no escritório de Nova York e membro sênior da equipe de atenção à saúde.

Livro: coautor de *Sua Estratégia Precisa de Estratégia*, tema que também apresentou na HSM Expo 2016.

Carreira: no BCG desde 1989, antes trabalhou para o laboratório farmacêutico Zeneca no Japão e no Reino Unido, atuando nas áreas de marketing e planejamento estratégico.



OPENSOURCE

o que acontecerá, mas não se tem capacidade de mudar. Os planejadores de empresas petrolíferas como Shell ou Exxon usam esse *approach*.

- 2. Adaptativa.** É recomendada para quando não é possível nem prever o setor nem mudá-lo. A varejista de moda Zara adota essa linha, flexível o suficiente para investir no que faz sucesso; o resultado é que ela não precisa fazer tanta liquidação de estoque quanto as rivais.
- 3. Visionária.** Serve para quando se pode tanto prever como mudar o setor. A UPS, empresa de correio

dos EUA, é um exemplo disso. Em 1994, previu que os e-commerces decolariam e precisariam de uma empresa de entregas de seus produtos. Investiu para ser a empresa escolhida.

- 4. Deformação.** Nesse caso, não é possível prever o que ocorrerá no setor, mas ele pode ser formado. Normalmente, isso acontece com parceiros fora da fronteira da organização, como o Facebook com os desenvol-

vedores de apps ou o Alibaba com seu ecossistema de fornecedores.

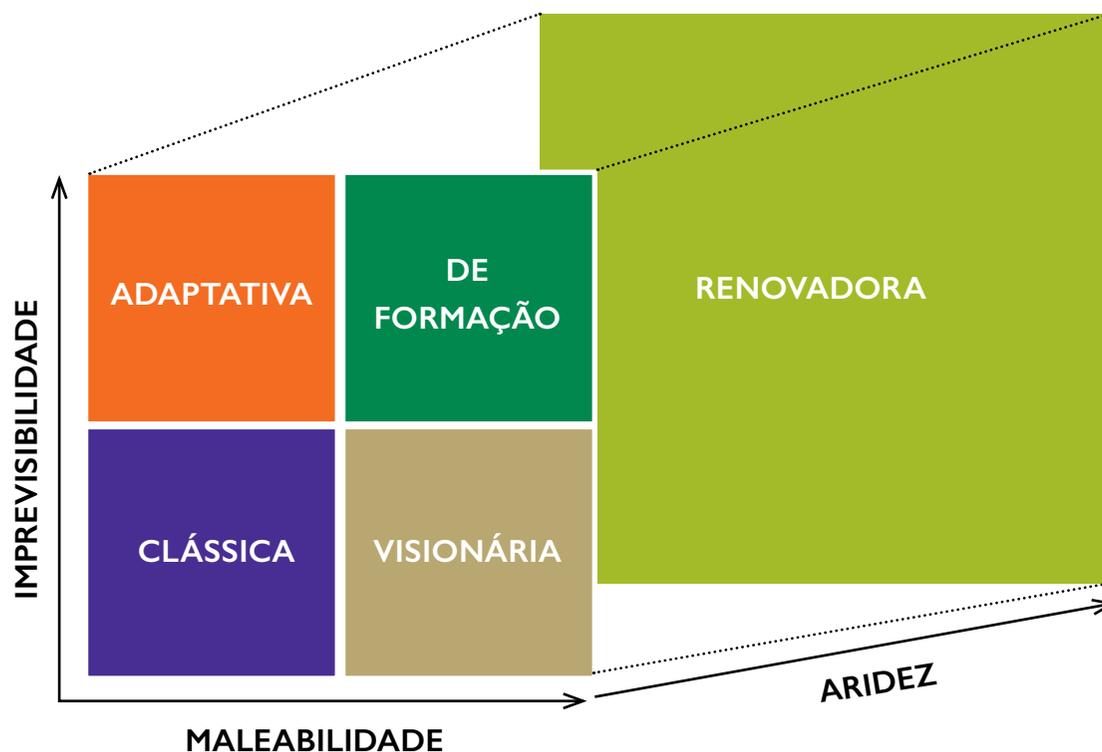
- 5. Renovadora.** Os recursos são absolutamente áridos aqui; é preciso entrar em modo sobrevivência, cortando custos e buscando novos mercados. A IBM, ao migrar do mercado de hardware para o de serviços, ilustrou isso muito bem.

Como Reeves explica, conforme as três variáveis vão mudando, mudam os ambientes, e é preciso estar atento para alterar a estratégia a cada momento.

E não basta reagir às mudanças ambientais. A empresa tem de combinar estratégias também para se reinventar constantemente – em especial em mercados emergentes como o Brasil, que são os mais imprevisíveis, com regulamentação

A EMPRESA DEVE USAR UMA PALETA DE ESTRATÉGIAS PARA REAGIR A MUDANÇAS DE FORA E SE REINVENTAR

As abordagens da paleta estratégica fundamental



e estruturas menos desenvolvidas. “Se você se concentrar em reduzir recursos e maximizar o lucro, na estratégia clássica, terá ótimos resultados, mas eles não vão durar. Se apenas inovar, ficará sem dinheiro. Então, precisa combinar as duas coisas para garantir o longo prazo”, afirma Reeves.

4 MODOS DE AGIR

Como colocar a paleta estratégica em prática? Reeves diz que há quatro maneiras:

1. Separar o negócio central – “vaca leiteira” – dos novos negócios. Esse é o modo mais comum; consiste

em criar unidades de negócios ou empresas diferentes.

2. Formar equipes mistas. É possível conciliar os dois processos, de eficiência e de inovação, colocando nas equipes da empresa pessoas com os dois tipos de habilidades – para executar e para inovar. “À medida que a inovação vai sendo desenvolvida, as pessoas vão acompanhando o produto, mudando gradualmente com ele.”

3. Construir um ecossistema interno. A terceira possibilidade é construir um ecossistema interno, com várias pequenas unidades de negócios, cada uma capaz de oti-

mizar estratégias de um jeito próprio; a empresa se torna um mercado de ideias.

4. Aproveitar ecossistemas externos. A quarta maneira é trazer de fora as diferentes abordagens estratégicas necessárias, alugando os recursos em vez de possuí-los – aqui entram as parcerias com outras empresas, incluindo startups.

“Quando você decide que uma parte da empresa gerará dinheiro e outra cuidará do futuro, que uma parte será adaptada e outra formará mercado, você desconstrói o óbvio”, acredita Reeves. “E isso é fundamental para as empresas nos dias de hoje.”

Reeves recomenda o mesmo raciocínio da paleta para as métricas. “É muito importante maximizar os lucros nos negócios atuais, e é igualmente importante inovar usando esse dinheiro. Para conseguir fazer isso, é necessário não ser extremista em relação aos indicadores e usar métricas mistas, que meçam tanto o dinheiro que está sendo gerado como a quantidade de inovação.”

NOVA AGENDA

As empresas não têm apenas o desafio de saber utilizar as cinco abordagens da paleta estratégica. De acordo com Reeves, novas tecnologias – como a inteligência artificial – criam um segundo desafio, que é descobrir o que elas devem fazer e o que continua a caber às pessoas. “É preciso redesenhar o trabalho”, diz ele.

“Especificamente, as empresas têm uma escolha a fazer. Elas podem adotar a tecnologia maciçamente de modo a aumentar a eficiência e assim gerar muito desemprego ou então usar as receitas ganhas com a tecnologia para satisfazer as necessidades humanas e criar outros empregos”, comenta o sócio do BCG. Para ele, a escolha depende de CEOs e de políticos.

Mas Reeves é cético quanto à capacidade dos governos de se movimentarem. “Eu, pessoalmente, não contaria com os políticos para isso. Acho que os CEOs precisam ter voz e eles é que devem contar a

A PALETA ESTRATÉGICA EXIGE UM NOVO TIPO DE LÍDER, AMBIDESTRO, QUE ACEITE A CONTRADIÇÃO

nova narrativa da globalização e da tecnologia.”

A tecnologia e a globalização são hoje os dois maiores impulsores do crescimento. Segundo o especialista, há um cenário negativo, no qual ambos fracassam – ao mesmo tempo, ficamos cada vez mais dependentes da tecnologia e ela cria desemprego –, e um cenário positivo, que é reinventarmos a globalização para aproximar os empregos dos mercados e aumentar o uso da tecnologia para satisfazer as necessidades humanas e provocar crescimento, em vez de termos de reduzi-la para empregar pessoas.

Reeves enfatiza que a velocidade das mudanças atuais é um desafio extra para os líderes, porque os mecanismos normais de reeducação no mercado de trabalho não funcionam rápido o bastante. “É por isso que precisamos que as empresas participem proativamente da solução desse problema, pois também é de interesse delas; estamos falando de

uma nova agenda de responsabilidade social – talvez a nova agenda precise se concentrar em requalificação e reinvestimento em capital humano.”

AMBIDESTREZA

No atual cenário, os líderes empresariais precisam ser ambidestros, segundo Reeves, operando mais de uma abordagem estratégica ao mesmo tempo. Como podem fazer isso? O principal conselho do consultor é que os líderes se comuniquem e se comportem de maneira a aceitar a contradição em vez de tentar destruí-la. “Muitas vezes, buscar a uniformidade dentro de uma empresa pode parecer sensato, mas dificulta muito as coisas.”

A capacidade de um líder fazer isso depende essencialmente da diversidade de sua carreira, de acordo com Reeves. Por exemplo, ele deve acumular experiências no maior número possível de segmentos de negócios, funções e até localidades geográficas, para ter uma boa diversidade de conhecimentos. Trabalhar em startups também é algo que pode agregar muito a essa nova formação da liderança. Do ponto de vista de um país, ele tem de atrair talentos globais ao máximo e investir muito na educação dos seus. ◉



SÃO MARTINHO: DNA inovador contra as adversidades

O Grupo São Martinho lucra com a produção de açúcar e álcool, segmentos que amargaram, nos últimos anos, dificuldades financeiras e de regulação governamental | por COSTÁBILE NICOLETTA



Vale a leitura porque...

...a capacidade das empresas de não perder as novas ondas econômicas é tão importante quanto a de distinguir entre o joio e o trigo das tendências.

...o Grupo São Martinho, do setor sucroalcooleiro, serve como modelo disso: tem registrado ótimos resultados ao antecipar ondas com suas inovações e assim reduzir o impacto das adversidades, mas o faz de maneira criteriosa – não à toa, não embarcou na onda da “Arábia Saudita da cana”.

Um azul incomum às companhias do setor sucroalcooleiro. Essa é a cor que o balanço financeiro da São Martinho apresenta – mesmo com seu desempenho sendo afetado pelas difíceis circunstâncias mercadológicas recentes e pelas injunções do governo federal para conter o preço dos combustíveis e seu efeito na inflação.

Da safra 2007-2008, quando começou a publicar seus resultados, à de 2015-2016, a receita líquida do grupo cresceu quase quatro vezes, indo de R\$ 712,4 milhões para R\$ 2,8 bilhões. Nesse período, seu valor de mercado passou de R\$ 1 bilhão para R\$ 7 bilhões. E, se nos dois primeiros exercícios a empresa apresentou prejuízo, depois só registrou lucro.

Fábio Venturelli, presidente do grupo, atribui os bons resultados especialmente à capa-

cidade do corpo funcional de superar adversidades com boa dose de criatividade. “A São Martinho tem no elemento humano um DNA inovador.” Segundo o executivo, várias tecnologias aplicadas no setor sucroalcooleiro foram desenvolvidas pela empresa.

INOVAÇÃO COM “WAZE DA CANA”

“Nossas colhedoras conseguem processar uma média diária de cana substancialmente maior que a média da indústria brasileira, da ordem de 900 toneladas por dia por máquina, enquanto o restante do setor deve estar perto de 600”, ilustra Venturelli.

O nível médio de mecanização de colheita nos 300 mil hectares de área cultivada do grupo também impressiona: é de 97%. Em breve, quando



chegar ao fim o ciclo dos 3% de áreas de declive que ainda têm corte manual, estas serão substituídas por terrenos que permitem a mecanização, e o índice completará 100%.

A São Martinho desenvolveu, ainda, as primeiras máquinas usadas nesse processo e a tecnologia de como plantar para favorecer o tráfego das colhedoras nas fazendas. No entanto, depois vendeu esse negócio para a Case, empresa do Grupo Fiat especializada nesse tipo de equipamento – só que ela continua fazendo melhorias em parceria com a Case. “Mais do que um cliente, a São

No sentido horário: transporte de cana, Usina Boa Vista (operada pela empresa na qual São Martinho e Petrobras eram sócias até há pouco), transporte de bagaço de cana e viveiro de mudas pré-brotadas

Martinho é parte do processo de desenvolvimento tecnológico das máquinas”, confirma Cesar Di Luca, diretor-comercial da Case IH para o Brasil.

Os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento da São Martinho também pesquisam formas de criar sementes de cana. Para plantar os canaviais, é preciso cortar um bom pedaço do pé maduro, colocá-lo em uma vala e esperar dar brotos. A empresa acelerou isso, desenvolvendo mudas pré-brotadas, que geram expressiva redução da quantidade de cana madura necessária para plantar ou refazer o canavial.

Em média, a cana demora 18 meses para poder ser colhida e costuma dar cinco safras consecutivas antes de o canavial ter de ser replantado. Com tecnologias como a das mudas pré-brotadas, há fazendas na São Martinho que já conseguiram 15 cortes consecutivos. Isso é fundamental, porque o grande custo da indústria é quando se precisa replantar a cana, como explica Venturelli. “Se meu concorrente tem de replantar a cada cinco anos, e eu, a cada 15, ele tem três vezes meu custo.”

De acordo com o executivo, a São Martinho caminha para a automação completa de cada

etapa de seus processos agrícolas. Sistemas de rastreamento permitem saber onde está cada colhedora e o momento exato de enviar um caminhão para carregar a cana cortada, além de quanto tempo o veículo demorará na lavoura para embarcar e chegar até a usina.

Desse modo, controlam-se com mais precisão os estoques e os custos relacionados. O sistema é capaz, ainda, de identificar potenciais falhas no motor desses equipamentos e atuar antes que o problema aconteça, redirecionando veículos e máquinas para evitar perdas. “É como ter um Waze da cana”, compara Venturelli, referindo-se ao popular aplicativo de trânsito e navegação.

O gerenciamento em tempo real inclui os quadriciclos desenvolvidos pela São Martinho para aplicar produtos químicos de controle de formigas e ervas daninhas nas lavouras. São dotados de sensores que identificam o mato e os insetos, a fim de injetar a dose adequada, e fazem a tarefa antes exercida por 15 pessoas de maneira extenuante.

O quadriciclo foi concebido para transitar com facilidade entre os canaviais e transmitir os dados de onde foi aplicado o defensivo, em qual formigueiro e a quantidade de substância química usada, facilitando o cálculo do custo da aplicação e evitando o emprego de doses de agrotóxicos desnecessárias.

O aperfeiçoamento da transmissão de dados dos equipamentos para as instalações da empresa nas quais

GUSTAVO MORTA

Fábio Venturelli, que assumiu o cargo de CEO do Grupo São Martinho em 2007



são gerenciadas as informações é um desafio de inovação que está sendo enfrentado agora. As redes de comunicação móvel de quarta geração (4G) à disposição no mercado apresentam cobertura precária ou mesmo inexistente em áreas rurais.

A empresa primeiro tentou fortalecer a rede usando seus veículos como repetidores do sinal 4G, mas depois optou por outra solução. “Iniciamos um projeto com o CPqD [Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações] para construir uma rede 4G particular e personalizada para transmissão de dados”, conta Walter Maccheroni Jr., gestor de inovação da São Martinho.

“Quando pronta, essa rede personalizada viabilizará células com raio de cobertura de dezenas de quilômetros, provendo mobilidade, qualidade de serviço e taxas elevadas de transmissão, por meio de arquitetura composta de estação rá-

dio-base e terminais veiculares adaptados aos requisitos operacionais das usinas de cana”, explica Fabrício Lira Figueiredo, gerente de tecnologias de comunicação sem fio do CPqD.

O sistema já foi validado tecnologicamente e deve entrar em operação definitiva até o fim da safra 2016-2017. A São Martinho será a primeira a adotar essa tecnologia, porém, depois da consolidação em suas unidades, o CPqD terá direito de comercializar a solução para outras companhias – uma parceria ganha-ganha.

“Queremos beneficiar todo o setor sucroenergético, bem como outros segmentos do agronegócio que demandem uma solução integrada de rede banda larga móvel e sensoria-mento para automação da rastreabilidade da cana”, afirma o executivo do CPqD.

RESPOSTAS RÁPIDAS

Além da inovação nos processos agrícolas, Venturelli acrescenta outro fator de diferenciação competitiva da São Martinho: a habilidade de trabalhar com cenários mutantes e buscar oportunidades nas adversidades. Segundo ele, isso é fruto sobretudo do engajamento dos funcionários.

O GRUPO DESENVOLVEU COM O CPqD UMA REDE 4G PERSONALIZADA

FATOS E NÚMEROS DO GRUPO SÃO MARTINHO

DATA DE FUNDAÇÃO

14/07/1943

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

11.799

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

COM SAFRISTAS*

18,40%
AO ANO

SEM SAFRISTAS*

13,22%
AO ANO

* TRABALHADORES QUE SÓ ATUAM NO PERÍODO DA SAFRA.

VALOR DE MERCADO

EM 2007, QUANDO
ABRIU O CAPITAL:

R\$ 1 BILHÃO

EM SETEMBRO
DE 2016:

R\$ 7 BILHÕES

ÁREAS DE ATUAÇÃO: AÇÚCAR, ETANOL E ENERGIA

EXERCÍCIO (em R\$ milhões)*	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Receita bruta	787,4	867,6	1.282,10	1.384,30	1.447,20	1.708,57	2.047,16	2.454,52	2.941,37
Receita líquida	712,4	774,4	1.183,30	1.295,00	1.366,90	1.635,96	1.971,18	2.349,76	2.831,12
Lucro líquido	-48,8	-71,9	93,2	142,2	126,6	72,95	135	286,06	194,3
Ebitda ajustado	132,8	189,8	363,6	612,5	529,9	650,1	766,6	1.091,59	1.301,24
Margem Ebitda ajustada	18,8%	24,5%	30,7%	47,3%	38,8%	39,7%	38,9%	46,5%	46%

Na safra 2015-2016, 51% do faturamento veio do mercado interno, e 49%, do mercado externo.

* O EXERCÍCIO CORRESPONDE AO ANO-SAFRA, QUE VAI DE ABRIL A MARÇO.

INVESTIMENTO ANUAL EM TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS: R\$ 2,5 MILHÕES, EQUIVALENTES A 130.800 HORAS/ANO

EXERCÍCIO*	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Cana processada (milhões de toneladas)	10,2	12	12,9	13,1	11,4	12,9	15,6	18,7	20
Açúcar (mil toneladas)	527	555	702	873	774	969	986	1.231	1.230
Etanol (milhões de litros)	520	674	594	565	447,8	451	640	791	751
Energia elétrica (MWh)	-	89,4	158,5	163	212,7	176	442	720	741

* O EXERCÍCIO CORRESPONDE AO ANO-SAFRA, QUE VAI DE ABRIL A MARÇO.



ANÁLISE

Uma empresa que interpreta bem os movimentos do mercado

A previsão da safra de cana-de-açúcar 2016-2017 é de 691 milhões de toneladas, um recorde e sinal de recuperação do setor, cujas empresas foram apanhadas no contrapé, com a crise global de 2008 e as drásticas mudanças de orientação regulatória no Brasil. “O governo alterou as regras do jogo no meio do caminho”, afirma Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho, coordenador do Pensa, núcleo de estudos e pesquisas do agronegócio da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Segundo ele, os incentivos dados ao setor para avançar em uma agenda de investimentos no etanol como uma commodity global desapareceram. Após o pré-sal, isso foi substituído pela política de manutenção artificial dos preços da gasolina no mercado interno e o setor se desestruturou. Investimentos em ativos feitos no período de euforia, a preços sobrevalorizados, geraram um grande passivo, combinado com elevação de custos e baixa geração de caixa, levando ao fechamento ou à recuperação judicial de mais de 80 usinas até 2015.

Mesmo com essas adversidades, algumas empresas de açúcar e álcool, como o Grupo São Martinho, têm apresentado resultados positivos. Para o coordenador do Pensa, essas companhias atravessaram bem as turbulências por não embarcarem em investimentos tão alavancados no período crítico e por adotarem políticas de gestão que privilegiaram alta eficiência

operacional, com base em avanços tecnológicos nos campos agrícola e industrial e na logística de distribuição. “Se existiu algum efeito positivo da crise, foi a conscientização imperativa da busca de eficiência plena em todas as etapas do processo produtivo.”

Para o economista e consultor Miguel Arab, a São Martinho pode ser considerada uma referência de boa gestão no setor em que atua. Ele destaca o fato de a companhia sair de um prejuízo de R\$ 48,8 milhões no ano-safra 2007-2008 para um lucro líquido de R\$ 194,3 milhões no exercício 2015-2016. “Trata-se de um resultado excepcional, pois, nesse período, a economia brasileira apresentou crescimento claudicante, chegando até mesmo a taxas negativas em 2015 e 2016.”

Arab cita outro dado que classifica como significativamente relevante no balanço da São Martinho: o Ebitda, um indicador contábil para medir a capacidade de geração de caixa da empresa com suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros. No ano-safra 2015-2016, foi de R\$ 1,3 bilhão, o equivalente a 46% da receita líquida da São Martinho. “Pouquíssimas empresas conseguem ter essa margem”, diz o economista. “A São Martinho vem mantendo esse bom desempenho operacional desde 2008, o que mostra que sua administração está compreendendo bem os movimentos do mercado e os de gestão.”



A cana é um organismo vivo, dependente de terra, água e sol, e as condições climáticas alteram sua produtividade. Se chove muito, cai o conteúdo de açúcar da cana. Se falta chuva, a planta não cresce. É preciso lidar

com essa imprevisibilidade de cenários dia após dia e tentar aproveitar o lado positivo de cada situação.

Em uma geadada, por exemplo, em um primeiro momento, ocorre a aceleração da maturação da cana. “Se formos

ágeis nessa colheita, podemos até nos beneficiar, aproveitando as consequências da defesa natural da planta”, exemplifica Venturelli. “Exercitamos nossa capacidade de respostas rápidas a situações como essa diariamente. É quase obsessão.”



ANO DE MUDANÇAS

A capacidade de adaptação do grupo foi testada ao extremo entre 2007 e 2008, quando a companhia controlada pela família Ometto abriu seu capital e contratou Fábio Venturelli como seu primeiro CEO profissional.

O mundo vivia uma euforia verde. Numerosos países criaram legislações que determinavam o aumento gradual do uso de etanol em sua matriz energética por suas vantagens ecológicas, pois é uma fonte renovável e menos poluente.

As grandes consultorias correram o mundo para contabilizar o que isso poderia significar em termos de demanda e chegaram a uma conta de 150 bilhões de litros anuais em 2015, mais que o dobro do consumo mundial na época.

Por deter tecnologia para a produção de etanol, possuir áreas agricultáveis férteis e clima favorável à cana-de-açúcar (da qual se extrai o etanol), o Brasil passou a figurar na agenda de quem decidia entrar nesse mercado, um extenso rol que incluía desde megainvestidores do porte de George Soros e empresas de tecnologia como o Google até celebridades como a cantora Madonna.

Os grupos tradicionais do ramo já presentes no País também se contaminaram com a euforia, incluindo a São Martinho. A companhia tinha duas unidades que produziam etanol e iniciara a construção de uma terceira em 2005, pouco antes desse boom.

Tamanha voracidade para começar a produzir (dos novos investidores) e ampliar a capacidade instalada (dos grupos já estabelecidos) teve efeito imediato no preço dos equipamentos para a construção de usinas e no valor da mão de obra. Mas a expectativa de que o mundo consumiria 150 bilhões de litros de etanol até 2015 indicava que valia a pena absorver essa inflação de custos. Afinal, o Brasil se tornaria “a Arábia Saudita do etanol”, como vários veículos da imprensa internacional cunharam o País.

Só que, além de se endividar significativamente para construir novas usinas, a maior parte dos novos players (e alguns dos tradicionais) menosprezou a importância da garantia de suprimento de cana, principal insumo tanto do álcool como do açúcar. Os projetos ficavam prontos, mas não havia cana para todos. Então, os novatos perceberam que a conta para formar canaviais

Na página à esquerda, na sequência: detalhe de uma colhedora em ação, exemplo de como é feita a colheita mecanizada e pés de cana; acima, a Usina Iracema, em Iracemápolis (SP), onde a história da empresa começou

era duas vezes e meia maior que aquela para instalar as usinas.

A São Martinho não teve esse problema: ela produz sua matéria-prima em canaviais próprios, o que lhe dá segurança de suprimento. Mas Venturelli conta que ele e sua equipe se adaptaram ao novo cenário trabalhando na elaboração do novo plano estratégico da companhia.

Foram contra a corrente: deduziram que os esforços da empresa tinham de ser canalizados para a produção de açúcar, uma commodity que cresce no mesmo ritmo da expansão da população mundial. “É a fonte de caloria mais básica e barata”, define Venturelli. “Sempre vai haver mercado para o açúcar.”

Quanto ao mercado de etanol, decidiram que seria necessário ter um parceiro estratégico para disputá-lo. “Há muitos produtores e poucos compradores para distribuir esse combustível; precisávamos nos associar a um distribuidor.” Em paralelo, a São Martinho deixou de integrar a Copersucar, uma das principais cooperativas sucroalcooleiras do País, da qual foi uma das fundadoras, por ter aberto o capital.

“Foi um ano inesquecível para mim”, lembra Venturelli. “Vim do setor químico [ele fez quase toda a sua carreira na norte-americana Dow Chemical], entrei em uma empresa que acabara de abrir o capital e que tinha sua área de vendas e logística delegada à Copersucar e, em questão de meses, tudo mudou radicalmente. Tive de pegar minha malinha de vendedor do tempo da indústria

química, sair atrás de clientes e descobrir quem comprava álcool e quem comprava açúcar.”

LOGÍSTICA E ENERGIA LIMPA

Além de concentrar-se na produção de açúcar e buscar uma aliança para produzir etanol, a São Martinho incluiu em sua estratégia a montagem de uma plataforma logística para escoar as duas commodities. Hoje, nas contas de Venturelli, o grupo é um dos que mais transportam açúcar nas ferrovias para os portos.

Também entrou na lista de novas estratégias o aproveitamento do bagaço da cana depois de processada para a queima em caldeiras, a fim de gerar energia elétrica limpa para consumo próprio e para ofertar a terceiros. Hoje, o grupo gera 1 gigawatt de energia. Foi uma forma economicamente viável de aproveitar o resíduo dos 25 milhões de toneladas de cana moídas por suas unidades.

À PROVA DA CRISE

O rigor no controle de custos empregado na época em que a São Martinho estava vinculada à Copersucar foi mantido nessa nova fase, o que contribuiu para a empresa enfrentar bem as consequências da crise financeira mundial deflagrada nos Estados Unidos em decorrência de empréstimos imobiliários malfeitos (que ficaram conhecidos como *subprime*), cujo ápice se deu entre 2008 e 2009.

Como a São Martinho estava expandindo suas usinas de duas para três, seu custo de cap-



Colhedora produzida pela Case, desenvolvida em conjunto com a São Martinho – uma das muitas inovações da empresa

tação não foi tão abalado quanto para o restante do setor. Os novos entrantes foram apanhados no contrapé, pois seus projetos ainda estavam no começo.

Em 2010, a aliança almejada na área de etanol se materializou em uma sociedade com a Petrobras Biocombustível, na proporção de 51% para a São Martinho e 49% para a estatal. Batizada de Nova Fronteira Bioenergia, incorporou a destilaria Boa Vista, que estava sendo erguida em Quirinópolis (GO), deu mais fôlego financeiro à São Martinho e trouxe um parceiro com especialização na produção e distribuição de combustíveis.

Na época, a Boa Vista moía 1 milhão de toneladas de cana por ano; hoje, são 4,7 milhões. Recentemente, no entanto, o presidente da Petrobras, Pedro Parente, afirmou que a companhia precisaria desfazer-se de vários ativos para reduzir seu alto endividamento, entre os quais os pertencentes à subsidiária Petrobras Biocombustível, sócia da São Martinho nesse empreendimento.

Assim, em meados de dezembro, as duas empresas fecharam um acordo pelo qual a São Martinho fica com a parte da Petrobras na Nova Fronteira Bioenergia. O pagamento à estatal será feito em ações da

São Martinho, o equivalente a US\$ 133 milhões, com base no valor dos papéis na época.

O FUTURO

A enxurrada de projetos de usinas fez com que o Brasil dobrasse para 600 milhões de toneladas por ano sua capacidade de processamento de cana, mas boa parte é redirecionada hoje para a produção de açúcar.

A previsão feita pelas consultorias entre 2007 e 2008 de que o mercado mundial consumiria 150 bilhões de litros de etanol em 2015 não se cumpriu – o volume chegou a apenas 87 bilhões de litros.

Na época dos prognósticos, imaginava-se que o mundo ficaria mais ecológico. Ocorre que, com a crise mundial que se estendeu até 2009, a paixão pelo ecologicamente correto sumiu das agendas, porque minguaram todas as fontes de recursos. Os países propensos a aderir ao etanol concentraram sua atenção em outras prioridades.

Na opinião de Venturelli, o etanol ainda é a fonte de energia mais competitiva e saudável do planeta. “Mas ninguém quer se amarrar em outra Arábia Saudita.” Isso, porém, não tira seu sono. O engajamento de seus funcionários, que evoluíram profissional e financeiramente com a empresa, o forte foco no custo e a capacidade de inovar e de responder rapidamente lhe dão segurança sobre o futuro. “Mantemos o constante aprimoramento e a ruptura de paradigmas, do topo da direção ao chamado chão de fábrica.”



AUTOR CONVIDADO:

Vijay Govindarajan

é professor da Tuck School, consultor de 25% das empresas do ranking *Fortune 500* e foi o primeiro consultor-chefe de inovação da GE. É autor de *A Estratégia das Três Caixas* (ed. HSM).

COMO CRIAR UM FUTURO NÃO LINEAR EM SUA EMPRESA

O caso GMCR ajuda a entender como uma organização pode construir o futuro e seguir gerenciando o presente

A Green Mountain Coffee Roasters (GMCR), do estado norte-americano de Vermont, era uma empresa de enorme sucesso no setor de torrefação e varejo de café dos EUA. No entanto, sabendo que o êxito não duraria para sempre, ela criou um futuro não linear para si. Como? Quando a startup Keurig bateu a sua porta pedindo uma reunião, não recusou.

John Sylvan e Peter Dragone, ex-colegas de faculdade, conceberam a tecnologia da cafeteira Keurig em meados dos anos 1980, antes de a Starbucks se tornar sensação nos EUA. Sylvan fazia estágio em uma empresa de alta tecnologia na região de Boston, foi encarregado de preparar o café e notou o café medíocre ali coado em cafeteiras de vidro ou metal, que ficavam em estações de aquecimento até a bebida tostar e ficar amarga. As primeiras xícaras até saíam boas, mas o café perdia o frescor 20 minutos depois do preparo.

Com a chegada da Starbucks, o sabor e o frescor do café ganharam outra importância para os norte-americanos. E Sylvan começou a imaginar como seria se houvesse a possibilidade de fazer uma xícara por vez, fresca, para consumo imediato, no escritório. Em 1992, ele e Dragone fundaram a Keurig, desenvolvendo protótipos funcionais para a cafeteira e para as cápsulas, mais tarde conhecidas como cápsulas K-Cup. No

final de 1995, visitaram a GMCR e esta fez seu investimento inicial na Keurig em 1996. Ensinou à pequena empresa o caminho das pedras da compra e da torrefação dos grãos, bem como as variáveis envolvidas no preparo de uma excelente xícara de café, e colocou uma equipe sua trabalhando na Keurig como um experimento. Foi aumentando sua participação aos poucos e, em 2006, a GMCR detinha 100% da Keurig. Sua receita cresceu a uma taxa composta de 65% ao ano no período de 2006 a 2014, quando chegou aos US\$ 4,7 bilhões, com a Keurig respondendo por cerca de 25% de todas as cafeteiras vendidas nos EUA. Tanto que, em 2014, a GMCR mudou o nome para Keurig Green Mountain, atingindo valor de mercado de US\$ 26 bilhões.

O que a GMCR fez com a Keurig foi uma mudança radical em seu negócio, com base em uma inovação de produto e de novo modelo de negócio, que atendeu a uma necessidade não explicitada pelo consumidor. O novo negócio se baseou em cinco novos princípios direcionadores:

- **Uma xícara de café perfeita toda vez.** Foram eliminadas as variáveis

que destroem a qualidade do café.

- **Uma experiência premium em café.** Com a instalação da cafeteira, a empresa criou receitas recorrentes com as cápsulas, de alta margem de lucro – como ocorre com as lâminas descartáveis dos barbeadores.
- **Uma variedade de cafés para escolher.** Agora é oferecida uma ampla variedade de sabores e torrefações. Isso implicou acordos com vários torrefadores de café – o conceito da neutralidade de fornecedores –, em vez de só com um deles, como de costume.
- **Facilidade excepcional de uso.** Criar cafeteiras e cápsulas que ocultam sua complexidade interna por trás de uma operação simples e agradável. Esse objetivo exigiu alto grau de expertise em engenharia.
- **Terceirização das atividades intensivas em capital.** As principais tecnologias – design da cafeteira, design das cápsulas K-Cup e design da linha de embalagem – são da empresa, mas atividades como fabricação de cafeteiras e cápsulas e distribuição dos produtos são terceirizadas. Isso exigiu incentivos financeiros para os parceiros terceirizados, a fim de todos saírem ganhando. ◉

“O ANO DE 2014 DA GMCR FOI CRIADO EM 1995, COM A STARTUP KEURIG

* Este artigo é baseado nos highlights do livro *A Estratégia das Três Caixas*, de Vijay Govindarajan (ed. HSM).



SHUTTERSTOCK

FINTECHS

começam a focar o B2B

A velocidade da mudança torna essas empresas alternativas aos bancos uma necessidade, inclusive no mercado corporativo | **por HEINAR MARACY**

Vale a leitura porque...

...o fato de o sistema bancário brasileiro ser extremamente concentrado está dando oportunidade para as fintechs, as startups financeiras que se apoiam em tecnologia.

...elas começam a atuar no mercado B2B, prometendo redução de custos, crédito mais barato e fácil e solução de problemas específicos com menos burocracia. (Ainda não se sabe como as medidas microeconômicas anunciadas pelo governo em dezembro último vão afetá-las.)

Fintechs são a bola da vez. Em plena crise nacional e mundial, empresas focadas em utilizar a tecnologia para resolver problemas que os sistemas bancário e financeiro carregam há décadas estão crescendo a taxas de dois ou até três dígitos ao ano. No mundo, elas atraíram mais de US\$ 22 bilhões em 2015, um salto enorme em relação aos US\$ 4 bilhões de 2013, segundo dados da consultoria Accenture.

Junção dos termos “finance” e “technology”, fintechs são empresas que utilizam a tecnologia digital para modernizar a vida financeira de pessoas físicas e jurídicas. Atuam em várias verticais, como meios de pagamento, renegociação de dívidas, crédito, seguros, câmbio e criptomoedas.

Você muito provavelmente já ouviu falar de alguma fintech B2C, ou até a utiliza, como o cartão de crédito Nubank ou o sistema de contabilidade pessoal GuiaBolso, ambos já com mais de 3 milhões de usuários. Fazem parte de um grupo seleto de pouco mais de 20 startups brasileiras de tecnologia financeira com estrutura de gente grande, elevados aportes de capital e faturamento anual considerável. No total, existem mais de 200 fintechs no País.

A novidade é que as fintechs começam a chegar ao B2B. O ano de 2016 pode ser considerado o ano 1 das fintechs voltadas para empresas. Várias já estão trabalhando há dois anos ou mais, mas só ganharam mercado e apresentaram soluções completas a partir do ano passado. E o futuro, próximo e de longo prazo, é promissor.

Exemplo do interesse despertado é o movimento feito por um banco tradicional como o Votorantim, que está aportando R\$ 3 milhões no Fundo BR Startups, iniciativa capitaneada pela Microsoft Participações, para alavancar startups

Vinicius Amorim, da fintech Tá Pago, que faz gestão de benefícios como vale-refeição no interior paulista; à direita, Gabriel Gama Ferreira, do Banco Votorantim, que está investindo em um fundo de startups para se aproximar de fintechs

FINTECHS REEQUILIBRAM UM POUCO O CONCENTRADO MERCADO DE CRÉDITO BANCÁRIO, REDUZINDO DISTORÇÕES

de tecnologia ligadas a finanças. “A velocidade das mudanças tecnológicas no mundo é tão grande que é inviável para grandes empresas gerarem inovação apenas dentro de suas estruturas. Elas precisam estar mais abertas a se conectar com inovações de fora para dentro”, diz Gabriel Gama Ferreira, do Banco Votorantim. “Nosso objetivo específico com o fundo é tornar nosso banco mais conectado, estimulando o contato de nossos talentos mais tradicionais com esses novos empreendedores bem mais antenados.”

AS OFERTAS-CHAVE

O que uma fintech pode oferecer de diferente às empresas? Segundo os entrevistados por **HSM Management**, principalmente redução de custos, crédito mais acessível e solução de problemas específicos.

Economia de recursos

“A principal vantagem que uma fintech como a nossa leva

para uma empresa é a economia de recursos ao automatizar funções que precisavam ser realizadas por um ou mais funcionários dedicados”, diz Vinicius Amorim, da fintech Tá Pago, empresa que implementou na região de Marília, interior de São Paulo, um sistema de gestão de benefícios.

A Tá Pago oferece benefícios como vale-refeição e vale-alimentação sem a necessidade de cartão, permitindo pagamentos por app em smartphones ou até mesmo por SMS. Segundo Amorim, já foi superada a desconfiança que as grandes empresas tinham em relação à estrutura da fintech quando ela começou a operar, em 2014.

Recentemente, a Tá Pago foi homologada no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), do Ministério do Trabalho, e isso deve atrair ainda mais grandes empresas para seu sistema.

Crédito mais acessível

Dan Coen, da F(x), plataforma que conecta empresas que precisam de empréstimos com potenciais financiadores, vê a possibilidade de desconcentração de mercado e, conseqüentemente, de correção de distorção de crédito com as fintechs. “O Brasil tem características muito específicas, como a concentra-



DIVULGAÇÃO



MARCELO JUSTO

ção do mercado bancário, dominado por quatro ou cinco instituições, enquanto nos EUA existem mais de 1,3 mil bancos.”

Para ele, a concentração acaba gerando uma distorção dentro das empresas, que veem o crédito como um mal necessário, não como um recurso estratégico. “É comum ver empresas que crescem, mas seu departamento financeiro continua do mesmo tamanho. O problema é que o empresário brasileiro se acostumou a pegar emprestado nos bancos e a refinar sua dívida. Só que, nos últimos dois anos, os bancos enxugaram suas carteiras e esses empresários se viram sem ter a quem recorrer para pagar suas dívidas, porque não existia um leque de opções.”

A F(x) é uma espécie de Tinder das finanças. Seu sistema usa um algoritmo que diz em alguns segundos se a empresa atende aos requisitos dos 90 financiadores em segundos e coloca os dois lados em contato. Ele substitui o processo lento, caro e incerto de contratar um consultor para visitar instituições financeiras atrás de financiadores.

“No início de nossa operação, em 2015, achamos que conquistaríamos empresas com faturamento de R\$ 30 milhões a R\$ 100 milhões ao ano, mas estamos chegando a empresas muito maiores”, diz Coen.

A Empréstimo Fácil também é uma fintech de crédito e atua com grandes bancos, como Itaú, Bradesco e BMG. Fundada em 2005, é uma fintech veterana, já tendo realizado mais de R\$ 250 milhões em

crédito com 50 mil clientes, e pretende gerar mais de R\$ 1 bilhão em crédito nos próximos cinco anos.

Segundo Cristiano Amâncio, seu cofundador, a Empréstimo Fácil “fornece comodidades para os clientes, que podem contratar empréstimos em sua plataforma sem sair de casa e pesquisando em várias instituições, além de capilaridade para os bancos, que não têm como possuir agências em todos os lugares”.

Para Amâncio, as fintechs de *blockchain*, tecnologia de base de dados distribuída utilizada na criptomoeda *bitcoin*, e as de *P2P lending* são as mais promissoras no curto prazo. “O *P2P lending*, ou empréstimo pessoa a pessoa, é muito promissor porque é uma tecnologia disruptiva que elimina uma dor do usuário, que é ser obrigado a pagar uma taxa a um intermediário, a instituição financeira, para contratar um empréstimo. Só que no Brasil isso ainda não é regulamentado. As fintechs de *P2P lending* aqui operam como nós, categorizadas legalmente como correspondentes bancários.”

Problemas resolvidos

A razão de ser das fintechs é resolver problemas específicos, seja de uma pessoa ou de uma empresa, como diz Amâncio. Com esse pilar, a Meu Câmbio é uma fintech que pretende facilitar a compra e venda de moedas estrangeiras. Criada há dois anos, ela colocou sua plataforma no ar em meados de 2016 e preten-



DIVULGAÇÃO

Acima, Dan Coen, da F(x), plataforma que é uma espécie de Tinder das finanças, conectando o tomador e o financiador; à direita, Fabricio Costa, da Equals, fintech que faz a conciliação de vendas e gestão financeira, atendendo varejistas

de crescer 40% este ano. “O interesse das empresas em trabalhar com fintechs vem crescendo, principalmente quando você tem reconhecimento no mercado”, diz Mathias Fischer, CEO da Meu Câmbio.

Para ele, além de meios de pagamento, as fintechs de renegociação de dívidas devem bombar no curto prazo. “É um setor que afeta muito o caixa das empresas e é muito malvisto, com um serviço que hoje é feito por meio de um telemarketing agressivo. Empresas como a QueroQuitar e Kitado estão mudando esse parâmetro, agindo como mediadores entre as empresas e seus devedores.”

O problema que a fintech Equals resolve, por sua vez, tem a ver com conciliação de vendas e gestão financeira, e ela atende grandes varejistas.

AS FINTECHS ELIMINAM AS TAXAS DE INTERMEDIÇÃO COBRADAS PELOS BANCOS



GUSTAVO MEIRA

B2B VERSUS B2C

Há diferenças importantes entre fintechs B2B e B2C. “Criar um app de despesas pessoal é muito diferente de lançar uma fintech B2B. O app não precisa se preocupar com seu imposto de renda. Qualquer fintech que for lidar com ativos financeiros de uma empresa, por sua vez, vai ter obrigações fiscais e jurídicas.

Não tenho dúvida de que a disrupção vai acontecer, mas não podemos esquecer o básico, que é a contabilidade”, diz Fabricio Costa, diretor de novos negócios da Equals.

O ano de 2017 vai ser decisivo para esse mercado. Será o momento em que o órgão regulador do sistema financeiro terá de tomar decisões sobre a regulamentação dessas empresas, para não ficarmos para trás nessa corrida. “O Banco Central vê as fintechs ao mesmo tempo com bons olhos e apreensão”, observa Costa. “O BC quer que o ecossistema dê frutos, com um sistema financeiro mais descentralizado, porém de modo regulamentado, para não correremos o risco de fraudes e quebras sistêmicas.”

“Uma fintech B2B precisa atender a um nível de exigência bem maior que o de um Nu-

bank ou BankFácil em termos de recursos”, diz Rodrigo Dantas, CEO da Vindi, uma plataforma de pagamentos recorrentes utilizada por mais de mil empresas no Brasil. “O Banco Central vem conversando bastante com as fintechs e logo deverá regulamentar o setor. Isso exigirá uma estrutura e documentação que muitas fintechs ainda não têm; não vai ser fácil.”

Seja como for, segundo Dantas, muitas empresas já estão usando fintechs sem saber. “Se uma empresa utiliza o serviço de pontos da Multiplus, por exemplo, pode estar usando nossos serviços, já que a Multiplus é nosso cliente.” Mas ainda há um longo caminho para essas startups percorrerem no mercado B2B brasileiro. Quem vai vencer? As fintechs que trabalharem bem inovação e regulamentação. ◉

Insurtechs: disrupção ou inovação incremental?

Segundo o cineasta Woody Allen, “existem coisas piores que a morte. Você já passou uma tarde com um corretor de seguros?”. Visto por muitos como um mal necessário, o setor de seguros também está sendo impactado pela digitalização, ainda que em uma velocidade menor que a de outros setores financeiros. O uso de big data, os smartphones e até a internet das coisas devem mudar radicalmente a maneira como contratamos seguros nos próximos anos, tornando a atividade dos corretores mais transparente e as apólices mais justas e atraentes.

A dúvida atual é sobre a velocidade em que essa inovação ocorrerá – se de forma disruptiva, estilo Uber, ou gradual, com a tecnologia sendo utilizada como ferramenta para facilitar o trabalho de corretores. No Brasil, recentemente, a Federação Nacional dos Corretores de Seguros (Fenacor), conseguiu uma liminar para impedir que a Youse, serviço de vendas de

seguros da Caixa Seguradora, oferecesse a contratação de apólices personalizadas por web ou app.

Para Maurício Antunes, diretor de marketing da Bidu Corretora, a tecnologia deve ampliar o mercado de seguros, propiciando a criação de novos produtos; ou seja, há espaço para todos. “A Bidu nunca teve um posicionamento disruptivo, mas evolutivo. Trabalhamos em parceria com as seguradoras, trazendo-as para o mundo digital.”

Os algoritmos não devem eliminar os corretores, acredita Antunes. “O papel do corretor é localizar o produto mais adequado para o cliente, encontrando o melhor preço para as coberturas de que ele precisa – e a possibilidade de pesquisar e simular contratações de apólices digitalmente só torna esse trabalho do corretor mais ágil e eficiente.” Woody talvez tenha de inventar uma nova piada sobre seguros.



Não importa qual seja
o tamanho da sua empresa.
**Nossos planos combinam
com os seus.**

A Amil tem planos sob medida para a sua empresa.

Só a solidez e a segurança de um plano completo são capazes de oferecer a solução perfeita para todas as necessidades e para todos os tipos de empresa. Inclusive a sua, claro. E isso só é possível quando você conta com pessoas comprometidas que se dedicam para melhorar a vida dos seus funcionários. Pessoas que pensam, criam, trabalham e lutam para que eles tenham algo muito maior do que um plano de saúde. Para que eles tenham uma vida de saúde.

Ligue:

3004-4784

Planos médicos e odontológicos.

Amil



AUTOR CONVIDADO:

Leonardo Marchant é cofundador e CEO no Brasil da plataforma bhiveconsulting.co, com sedes na Argentina, no Brasil e na Colômbia. Ela atende empresas de toda a América Latina e tem em seu portfólio especialistas-consultores do mundo inteiro.

PLATAFORMA CONECTA CONSULTORES E EMPRESAS NA AMÉRICA LATINA

Sob o conceito colaborativo, a bhive promove disrupção na consultoria de gestão, tornando o serviço mais acessível a todo tipo de organização

Startups inovam, por definição. Elas reinventam atividades tradicionais ou criam outras modalidades de tecnologia e serviços. Esse é o elemento que distingue, no linguajar do mercado, uma startup de outros empreendimentos novos.

Freelancing é uma tendência que vem atraindo muita gente, principalmente entre *millennials*, que valorizam o controle sobre suas carreiras e a flexibilidade, além de ser uma ótima oportunidade para executivos mais experientes, que já têm “cacife” suficiente para dizer quanto e quando querem trabalhar.

Tendo isso em mente, tivemos a ideia, Adriana Peceno e eu, de criar um negócio que une empresas e especialistas. O insight veio durante nosso MBA no Instituto de Empresa (IE), em Madri, quando fomos aprovados na aceleradora da escola. Nosso propósito era oferecer talentos de alta qualificação para pequenas e médias empresas na América Latina – em geral, sem acesso a consultorias de negócios.

Fomos finalistas em competições de startups na Espanha e em Singapura e recentemente aprovados no Startup Chile. Essas competições em geral garantem o fôlego das startups e seu destaque no mercado, e não tem sido diferente conosco.

Assim nasceu a bhive, para conectar talentos (que trabalham remotamente, em home offices) e empresas em toda a América Latina. Mesclamos diferentes culturas na gestão, ao termos um sócio brasileiro, um argentino e um venezuelano, todos vindos de carreiras em multinacionais e acostumados à diversidade.

Na ponta dos especialistas, temos uma base de quase mil MBAs e executivos de todas as áreas e do mundo inteiro, e nossa meta é chegar a 20 mil consultores em dois anos.

Na ponta das empresas, elas buscam para seus projetos profissionais com experiência em mercados específicos – ouvimos de um cliente que eles tinham adorado os especialistas de Harvard e Stanford que haviam se interessado por seu negócio, mas precisavam de alguém com décadas de experiência em logística em São Paulo.

Também temos outros projetos seguindo uma linha de inovação, principalmente em áreas como marketing ou governança, em que o

objetivo das empresas é entender o que está sendo feito nos mercados de ponta e se destacar. Esses são perfeitos para consultores que vêm dos mercados mais desenvolvidos, como os Estados Unidos, a Europa ou a Ásia.

A bhive oferece às empresas uma nova ferramenta para ajudá-las a cumprir objetivos e alcançar melhores resultados, simplesmente apoiando-se no conceito de economia colaborativa. Agora, se você tem um problema em sua empresa, pode trazer grandes especialistas do mercado para resolvê-lo – com valores bastante razoáveis. Isso tende a fazer a diferença na hora de competir com outras empresas de seu segmento.

De nossa parte, auxiliamos tanto as empresas clientes como os especialistas a esclarecer dúvidas sobre escopo, entregas do projeto, prazos e até preço. Também fazemos uma avaliação ativa dos clientes e dos especialistas mensalmente, para entender o fluxo do projeto e possíveis gargalos.

Não atendemos só pequenas e médias empresas, como previsto inicialmente. Temos projetos com Bank of America e Advent na área financeira, Yara na área de químicos e agricultura e NCR em tecnologia, entre outros. ☺

FAZEMOS UMA AVALIAÇÃO MENSAL DE CLIENTES E ESPECIALISTAS, PARA DETECTAR GARGALOS

ROJOPUBLICIDADE.COM

DESCUBRA
O QUE
NOS MOVE.



Publicidade
e propaganda



Marketing
Digital



Tecnologia
para eventos



APAIXONADOS
POR
CRIATIVIDADE.

Vamos tomar um café? **+55 (11) 2500-5967**



O desafio sustentável é uma **GUERRA**

Para a especialista em estratégias sustentáveis Rebecca Henderson, de Harvard, se os problemas socioambientais forem tratados como um inimigo comum, isso levará as empresas à inovação conjunta

| por **LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA**

Vale a leitura porque...

... uma economia de deflação baseada no medo é um cenário de probabilidade crescente na visão da estudiosa de Harvard Rebecca Henderson.

... para evitá-lo, ela sugere medidas às empresas e ao mundo – tratar os atuais problemas ambientais como se fossem uma guerra facilitaria a adoção de estratégias pró-sustentabilidade.

Rebecca Henderson não doura a pílula, como muitos de seus colegas têm feito: segundo ela, nem sempre investir em sustentabilidade dá lucro. No entanto, não é possível mais pensar só em resultados. Isso porque a mudança de paradigma já se tornou uma questão de sobrevivência da espécie.

Faz mais de 20 anos que a professora e pesquisadora da Harvard Business School questiona o management convencional. “Gestão tem a ver com lidar com pessoas, só que muita gente

vinda das áreas de economia e exatas não entende isso. Os modelos preferidos, como o de Singapura, podem ter ótimos resultados econômicos, mas ignoram o fato de que a confiança social está em colapso e há pouca criatividade, o que não é sustentável. Além disso, não seremos capazes de solucionar os problemas que enfrentamos hoje só com tecnologia, como um número crescente de executivos acredita”, afirmou em entrevista exclusiva concedida durante a HSM Expo 2016. A seguir,



SAIBA MAIS SOBRE

REBECCA HENDERSON

Quem é: professora da Harvard Business School, de administração geral, de estratégia e do curso “Reimagining Capitalism” (MBA); foi professora do MIT entre 1998 e 2009, nas áreas de estratégia, tecnologia e sustentabilidade.

Ativismo: é codiretora da Business and Environment Initiative, de Harvard.

Livro: é coautora de *Leading Sustainable Change*, com Ranjay Gulati e Michael Tushman.

fluência positiva além de suas fronteiras. É fazer a diferença sempre que puder e até usar essa diferença para ampliar o negócio se isso for viável. Eu nunca disse para as empresas não serem competitivas. O que eu defendo são duas coisas:

- A primeira é que a competição deve obedecer a regras; não usar mão de obra infantil e não dar propinas são exemplos – embora gerem benefícios, não são coisas aceitáveis.
- A segunda é que as empresas encontrem formas de criar valor social.

Empresas de um país em recessão, como o Brasil, podem fazer essa diferença também?

É paradoxal, mas sim: às vezes, ter menos dinheiro pode ser útil. Se vamos criar modelos de negócio mais sustentáveis e lucrativos, precisaremos de criatividade, teremos de pensar nos problemas de maneiras diferentes. Uma forma de entender isso é comparar grandes empresas bem-sucedidas com

startups. Quando surge uma empresa nova, ela precisa usar os recursos de modo mais eficiente e mudar a direção, não é?

É fundamental entender isto: ser sustentável é ser eficiente, é usar os recursos – energia elétrica, água, matérias-primas – de maneira mais eficaz.

O contexto de uma recessão pode ser uma ótima oportunidade para repensar isso detalhadamente. Conheço várias empresas que usam os recursos de maneira mais eficaz, o que lhes gera maior lucratividade.

Porém elas não são muitas, porque todo mundo está ocupado com outras coisas, perdendo oportunidades de se diferenciar de seus concorrentes, porque temos o início de uma pressão dos consumidores no sentido de produtos e serviços que contemplem as preocupações sociais e ambientais.

Temos mesmo? No Brasil os consumidores não se mobilizam muito...

Temos, sim, e essa pressão vai se acelerar. Talvez os consumidores estejam mais dispostos a pagar mais por produtos e serviços sustentáveis, talvez não, porém a hostilidade com que eles tratam quem não se importa com sustentabilidade vai aumentar.

Uma coisa é uma empresa bem-sucedida mostrando que

Henderson discute um novo modelo de estratégia corporativa, que proporcione criatividade, sustentabilidade e, acima de tudo, sobrevivência.

A sra. defende que as empresas persigam um propósito independente dos resultados. Como elas podem fazer isso?

Não podem; empresas precisam gerar bons resultados econômicos; não são ONGs. Ser uma empresa com propósito é ter um negócio que gere in-

A RECESSÃO PODE SER UMA OPORTUNIDADE PARA SER MAIS SUSTENTÁVEL



não se importa com o meio ambiente em um lugar bem resolvido. Outra coisa é uma empresa bem-sucedida que atua em lugares que não têm água tratada ou que possui ambientes de trabalho insalubres. Os consumidores simplesmente não vão querer ter uma relação com a empresa quando acham que ela está contribuindo para que existam esses problemas.

Quando as organizações pesam custos e benefícios de ser sustentáveis na balança, o prato dos benefícios parece mais leve...

O problema é elas pensarem que a sustentabilidade é cara, leva tempo e é difícil. Não tem de ser assim. Há pelo menos um tipo de benefício que muitas se esquecem de pôr na balança: a alegria dos colaboradores quando trabalham para fazer a diferença socioambientalmente, e não só para deixar os acionistas mais ricos.

Causas realmente motivam funcionários?

Sim! É gritante a diferença entre pequenas empresas empreendedoras, nas quais as pessoas passam 12 horas por dia tentando fazer aquilo em que acreditam, e grandes empresas, aonde o funcionário só vai porque precisa.

Se as grandes e médias empresas pudessem ter esse grau

de paixão e comprometimento de seu pessoal, seu desempenho econômico seria outro – e o planeta encontraria os recursos de que precisa para se salvar.

Imagine isso se espalhando por todo o ecossistema das grandes empresas, sua cadeia de fornecimento e seus parceiros... Muitas dessas oportunidades de negócios vêm da cadeia de fornecimento e de ouvir o que o consumidor quer, em vez de fazer o que se acha que ele quer. E isso vale para as oportunidades de ser mais sustentável também.

Há muito medo de os empregos evaporarem, seja com a tecnologia, seja com a redução da produção e do consumo em prol da preservação ambiental. Como isso pode entrar nas contas?

Estou convencida de que não precisamos optar entre meio ambiente e emprego; podemos fazer os dois. É melhor ter esperanças, tentar algo novo e ver no que isso vai dar do que nos fechar, não é?

A principal pergunta talvez seja: como mudamos esse cenário de medo para um cenário de esperança? E ela pode ser refeita da seguinte maneira: como saímos de uma situação em que só pensamos em nós mesmos para outra em que agimos como comunidade? Não é fácil, mas isso já aconteceu antes na história da humanidade, após a Segunda Guerra Mundial.

É hora de ir para o front?

Sim. Acho que todos nós precisamos enxergar os problemas ambientais como uma guerra. Você sabia que as guerras são grandes fontes de crescimento econômico e geração de empregos? O ideal seria entender o problema assim e mobilizar o mundo nesse sentido.

Nós nos esquecemos do poder da vida em comunidade

Rebecca Henderson (nesta foto, na HSM Expo 2016) garante: a pressão dos consumidores sobre empresas indiferentes ao socioambiental vai aumentar



O desafio das empresas de todos os portes

Como as empresas podem fazer a diferença em prol da sustentabilidade sem se transformar em organizações sem fins lucrativos? Segundo a professora Rebecca Henderson, da Harvard Business School, parte da resposta é submeter as principais decisões estratégicas a uma matriz que cruza tempo e pessoas, para criar valor social:

- Em quanto tempo virão os benefícios – agora ou mais tarde?
- Quem será beneficiado – eu ou nós?

Hoje as decisões se concentram no quadrante que reúne “eu + agora”. Conforme Henderson, os gestores precisam fazer com que essas decisões migrem, cada vez mais, para quadrantes que envolvam “nós” e “mais tarde”, colocando a maior parte possível delas no quadrante que soma “nós + mais tarde”. A outra parte é obedecer a regras para competir, seguindo o lema “gerar lucro decente de maneira decente”.

Quando grandes empresas fazem isso, o impacto costuma ser muito grande. Entre os exemplos estão Unilever, em nível mundial, e o Grupo Boticário, no Brasil. A Unilever colocou a responsabilidade socioambiental no centro de sua estratégia e de suas práticas de negócios, tendo feito a transição entre o velho estilo de marketing e ações concretas que fazem a diferença para o meio ambiente e as comunidades. Da mesma forma, o Grupo Boticário incluiu a sustentabilidade em toda a sua cadeia de valor: para não testar cosméticos em animais, desenvolveu uma pele 3D; com uma nova tecnologia usada na produção de cremes e loções hidratantes, reduziu 70% do consumo de energia elétrica; tem centro de distribuição e lojas com certificação Leed.

E as empresas menores? Henderson também diz que elas impactam a sustentabilidade principalmente ao criarem tantos empregos. “Ter um emprego está entre as três mais importantes fontes de felicidade das pessoas, e esses microempreendimentos são vitais na criação de empregos.”

e da mobilização coletiva, que é o que acontece nas guerras. A dificuldade é que as guerras são incitadas pelo ódio, e precisamos fazer uma incitada pelo amor.

Quando pensamos na necessidade de investir em novas matrizes energéticas ou no problema da limitação da água, são investimentos enormes, que assustam qualquer um. Só que são investimentos-chave para o futuro, que podem gerar empregos e, conseqüentemente, os tão necessários consumidores com poder de compra.

Essa é a transição que precisamos fazer, capaz de realmente gerar um boom mundial em vez do colapso que vem desse tipo de economia de deflação baseada no medo.

Isso requer mudar o pensamento-base

ESSA ECONOMIA DE DEFLAÇÃO BASEADA NO MEDO CRIA O RISCO DE UM COLAPSO

do capitalismo: a competição. Ou não?

Realmente estamos acostumados a pensar nas empresas apenas como competitivas, mas isso não é verdade, porque a competição sempre existe dentro de um cenário determinado.

Pense em um jogo de futebol. Joga-se para vencer, mas em equipe e com regras. Se você quebra as regras, não é mais um jogo, e você destrói o futebol.

O mesmo acontece com as empresas. Se elas começam a competir de qualquer jeito, destroem as estruturas que lhes permitem ser boas organiza-

ções e acabam destruindo a sociedade de que fazem parte.

Em outras palavras, a competição é uma fonte enorme de inovação e crescimento, mas, se ela se descontrola, vira um câncer. O que perdemos nos últimos anos foi a noção desse equilíbrio, pensando só em resultados – falta as pessoas estudarem história, filosofia e sociologia para entender que não é possível pensar só em resultados.

Os seres humanos são capazes de promover o reequilíbrio: são muito egoístas e competitivos, mas, também, imensamente amáveis e querem fazer parte de grupos – tanto a família como a comunidade e o país.

Nos EUA, muitas empresas estão brigando umas com as outras em vez de inovarem. Mas, não à toa, já há companhias juntando forças com rivais para resolver problemas. ☺

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

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

Michael Phelps

Liderança

Adam Grant

Joanna Barsh

Transmissão
via satélite
exclusiva

#OFUTUROFERVE

hsm
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



**APRENDA NOVOS
MODELOS DE NEGÓCIOS
E SAIBA COMO LIDERÁ-LOS**

SEJA DISR UPT IVO

PALESTRANTES

Marshall Van Alstyne

Guilherme Telles

Charlene Li

Walter Longo

Julian Birkinshaw

Amy C. Edmondson

Deli Matsuo

Lars Fæste

ACELERE TRANSFORME-SE

 16 e 17 de maio de 2017 | São Paulo

VALOR DIFERENCIADO PARA INSCRIÇÃO ANTECIPADA

FAÇA JÁ SUA
INSCRIÇÃO

 55 11 4689-6666  hsm.com.br

hsm
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



GENERAL MOTORS: a fênix de Mary Barra

Veja como a CEO da tradicional montadora está reinventando a empresa que já foi símbolo dos Estados Unidos e encurtando a distância entre o Vale do Silício e Detroit com lançamentos como um carro totalmente elétrico e investimentos em veículos autônomos | **por RICK TETZELI**

A General Motors já foi um titã do setor automobilístico e a empresa mais respeitada dos Estados Unidos. Porém, após décadas de declínio, a ideia que prevalece é a de que a GM é uma companhia burocrática e antiquada. A presidente, Mary Barra, com seus terninhos clássicos, combina com essa imagem de certo modo. Com uma trajetória de 35 anos na companhia, parece ser o produto perfeito da cultura corporativa que foi encarregada de transformar.

Um olhar mais de perto, porém, mostra que a engenheira eletricista tradicional, que não tem o brilho dos líderes do mundo tecnológico, vem provocando mudanças profundas nessa cultura. Barra construiu sua carreira supervisionando fábricas, cadeias de fornecimento e o próprio portfólio de produtos da GM, o que lhe garantiu

um senso prático que muitas vezes falta a outros presidentes de empresas.

Ela soa sincera quando diz que tem consciência de que 223 mil funcionários da GM terão um comportamento diferente se seus planos para o futuro não forem bem-sucedidos; que precisa substituir uma cultura de culpa e burocracia por outra, voltada para responsabilidade, velocidade e colaboração. “Nesse universo em transformação rápida, você precisa de uma cultura ágil”, diz. “Ainda temos muito trabalho pela frente.”

A GM poderia ter fechado as portas em 2009, mas ainda é uma máquina lucrativa, com cerca de US\$ 20 bilhões em caixa. Já devolveu mais de dois terços dos empréstimos que recebeu do governo dos EUA e, nos últimos três trimestres, divulgou resultados sólidos. Ao longo de 2016, entrou de cabeça no transporte compartilhado, na tecnologia de direção autônoma e nos carros elétricos. Com uma profusão de acordos e lançamentos mais parecidos com os de seus concorrentes da indústria de tecnologia, construiu, em pouco tempo, um portfólio dedicado a revolucionar o próprio negócio, de dentro para fora.

Assim como Steve Jobs ao voltar à Apple em 1997, Barra priorizou a estabilização do fluxo de caixa, de modo a ter recursos para inovar. Outra prioridade de Jobs era garantir que teria a equipe certa a postos e a cultura certa sobre a qual construir. Barra tem as próprias ob-

sessões – e são parecidas. Em Detroit, em uma apresentação apaixonada – e bem-sucedida – para 35 gestores de nível médio recém-promovidos, disse: “Repassando suas carreiras, o que vocês costumavam dizer? ‘Imagine se eu conseguisse...’; ‘E se eu pudesse fazer isso acontecer...’? Bem, vocês estão no lugar certo agora para fazer”.

REVOLUÇÃO CULTURAL

Barra sabe que não vai se dar bem se não virar do avesso a famosa burocracia da GM, uma cultura que não lhe permite concorrer com Google e Uber. Para enfrentar o problema, lançou várias iniciativas: o programa chamado GM 2020, com laboratórios colaborativos interfuncionais; um curso de “liderança transformacional” de um ano para executivos seniores; uma viagem trimestral de dois dias, liderada pessoalmente por ela, com seus 16 principais executivos, com foco não só em estratégia, mas também em relacionamento.

“Mary acredita que, se mudarmos o comportamento [da alta gestão], as pessoas vão seguir o exemplo”, diz o diretor de RH, John Quattrone. Em junho passado, Barra foi a San Francisco para o primeiro test drive de um dos novos carros elétricos Bolt da GM, equipado com a tecnologia de direção autônoma da Cruise Automation, empresa comprada em julho de 2016 pela GM por mais de US\$ 1 bilhão. Barra sentou-se no banco de trás com o CEO da Cruise, Kyle Vogt, e mante-

Vale a leitura porque..

... a CEO mundial da GM, Mary Barra, está agindo como Steve Jobs quando voltou para a Apple em 1997 e investindo em várias frentes inovadoras. O desafio é vencer a burocracia.

... a movimentação é menos nítida no Brasil – o serviço OnStar chegou aqui em 2015 e há cinco lançamentos previstos para 2017, mas a subsidiária não quis se manifestar sobre as mudanças na empresa.

ve seus olhos treinados em duas coisas: as ruas movimentadas de San Francisco e o técnico no banco da frente, que descansava levemente a ponta dos dedos sobre o volante, como exige a legislação da Califórnia.

No arejado escritório da Cruise, a diretoria se reunia em volta de um monitor de vídeo que mostrava o carro, marcado por uma luz verde piscante, que se movimentava em torno de um mapa digital da cidade. Se algo desse errado e o motorista precisasse assumir o controle, a luz ficaria vermelha, como acontecera em viagens anteriores. Estavam todos loucos para que isso não ocorresse de novo.

O teste foi um momento importante, simbólica e praticamente falando. Barra diz que a GM passou a percorrer “um caminho evolutivo” assim que começou a reimaginar a empresa, logo depois de sair da falência. Naquele momento, sob o comando do CEO Ed Whitacre, a GM parecia ter ficado parada no tempo. Mas, em 2010, lançou o Volt, seu primeiro carro elétrico, deixando para trás pioneiras como a Toyota. Nos anos seguintes, começou a incor-

porar aspectos da tecnologia autoguiada em modelos específicos, incluindo um software que alerta o motorista quando o veículo desvia da pista ou o freia se uma colisão iminente é detectada. Muitas outras companhias automobilísticas já vinham incorporando funcionalidades como essas, e finalmente a GM estava no jogo.

MERGULHO NAS TENDÊNCIAS

A evolução começou a tender para a revolução no fim de 2014. Barra tinha sido indicada CEO pouco antes e reunido um novo grupo de líderes: o ex-banqueiro de investimentos Dan Ammann, que ela nomeou presidente; o executivo de longa data da GM Mark Reuss, diretor de produto; e Chuck Stevens, diretor-financeiro. Juntos, mergulharam em dados sobre transporte compartilhado, ambivalência dos millennials urbanos em relação à propriedade do automóvel e carros totalmente elétricos. Todas essas tendências ameaçam o negócio tradicional de venda de veículos. Por mais que nenhum desses fatores aparecesse nos resultados em alta da GM, a equipe de Barra concluiu que, sem uma mudança radical, o caminho à frente seria difícil.

De lá para cá, a empresa investiu nas áreas de conectividade, compartilhamento, propul-

são alternativa e tecnologia autônoma, e agora tem recursos confiáveis em cada pilar desse negócio cada vez mais chamado de mobilidade pessoal. A companhia, em curto prazo, construiu um portfólio que garante seu sucesso no futuro:

1. A plataforma. A maioria das pessoas considera a conectividade sem fio algo do âmbito do Vale do Silício, mas, no mundo automobilístico, o serviço da GM OnStar oferece um acesso a dados inédito. Criado para conectar motoristas com um operador real que pode oferecer diretrizes ou ajudar em emergências, no futuro a plataforma oferecerá diagnóstico remoto e atualizações de software e rastreará dados, além de gerir fretes autônomos.

2. O parceiro. Em 4 de janeiro de 2016, a GM anunciou a compra de uma participação na Lyft, segundo serviço de corridas compartilhadas dos Estados Unidos. O acordo garante uma posição que permite à montadora testar, aprender e tirar vantagem desse mercado, caso o compartilhamento decole ainda mais. As empresas já trabalharam juntas em um programa chamado Express Drive, que permite aos motoristas da Lyft em sete grandes cidades alugar carros da GM com desconto, e há outras vantagens a caminho.

A GM COMPROU PARTICIPAÇÃO NA LYFT, CONCORRENTE DO UBER, E MONTOU A STARTUP MAVEN NOS MOLDES DO ZIPCAR

Bolt, o modelo elétrico e autônomo da GM, que concorrerá em preço com o Model 3, a versão mais acessível da Tesla



3. A startup. Onze dias depois que o investimento na Lyft foi divulgado, a GM anunciou que lançaria um serviço próprio de compartilhamento de veículos chamado Maven. Parecido com o Zipcar, o Maven prevê a substituição da propriedade pelo compartilhamento, mas essa startup dentro da GM tem novas funcionalidades, como um app que permite reservar, abrir e ligar o carro, além de Apple CarPlay, Android Auto, OnStar e conexão sem fio 4G gratuitos. Também já está funcionando em sete cidades, com planos de expansão em 2017. É um campo de testes que pode pivotar para acompanhar o mercado e ainda oferece uma segunda marca, que poderá ser acionada caso a Lyft feche ou seja comprada por um concorrente.

4. O carro. Barra acredita que o novo carro totalmente elétrico Bolt, lançado em 2016, será um produto decisivo. Quando ela e o então CEO Daniel Akerson deram início ao



SHUTTERSTOCK

projeto em 2013, a meta era desenvolver um carro totalmente elétrico, divertido, acessível e prático, que percorresse pelo menos 320 quilômetros, o mínimo necessário para se tornar viável para quem vai ao trabalho, como mostram pesquisas. Ao custo de apenas US\$ 30 mil (depois de um desconto de impostos federal de US\$ 7,5 mil) e percorrendo cerca de 380 quilômetros com uma única carga, o novo carro vai ultrapassar de longe as especificações de concorrentes como Ford e Nissan. O Bolt é parecido em preço e alcance com o esperado Model 3, da Tesla, mas estará disponível aos consumidores muito antes.

5. A tecnologia. A abordagem inicial da GM à direção autônoma previa uma melhoria incremental das características dos veículos existentes. No entanto, quando Ammann fechou a aquisição da Cruise em março, esse investimento passou a ser a estratégia mais radical diante do que tem sido feito por pares como Google e Uber.

Lançada em 2013, a Cruise construiu uma gama complexa de software e hardware que usa inteligência artificial para pilotar um carro. Enquanto os engenheiros internos da GM trabalhavam em um sistema próprio, Ammann e Barra perceberam que a Cruise estava muito à frente. Agora a GM e a Cruise estão trabalhando juntas para implementar essa visão em grande escala.

Claro, a tecnologia da Cruise tem de funcionar, e é por isso que o test drive de Barra naquela manhã de junho era tão significativo. Dentro do quartel-general da Cruise, o clima era confiante, mas tenso. Conforme o carro se deslocava em um trecho particularmente congestionado, fez uma repentina mudança de faixa. Barra e Vogt observaram as mãos do motorista; a equipe da Cruise, o monitor telemétrico. O motorista agarrou o volante, e a luz permaneceu verde.

Depois que o carro se pilotou de volta para a garagem

da Cruise, Barra e Vogt retornaram ao escritório, triunfantes. A CEO parou em frente à multidão reunida. “Se alguém [na GM] diz que você não vai conseguir uma coisa, ou que não consegue fazer, ou que vai levar muito tempo, ou que não faz sentido, desafie essa pessoa”, disse a eles.

CETICISMO

Se há ceticismo quanto à GM, não faltam motivos. Os componentes básicos das corridas autônomas, elétricas e compartilhadas estão sendo perseguidos por muitos competidores – de Ford a Uber. Depois de anos e bilhões investidos em carros autoguiados, o Google tem pouco a mostrar. A Apple, segundo relatórios de meados de 2016, pode estar repensando sua abordagem de produção de carros. E a Tesla perdeu quase US\$ 600 milhões na primeira metade de 2016, além do fato de dois acidentes fatais com seu Model S terem despertado questionamentos sobre a viabilidade dessa tecnologia.

Mas e se todo esse jeito “nós contra eles” de olhar para as coisas estiver errado? Talvez a GM e o mundo tech não sejam rivais afinal. Barra sabe que o trabalho que ela e sua equipe realizaram até agora é só o começo de um longo processo, porém está determinada a fazer a GM renascer das cinzas. ❁

hsm management

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



GESTORES APRENDEM fora da caixa



Muito além do mainstream da educação executiva, líderes empresariais buscam programas de desenvolvimento alternativos que os preparem para a criação, o empreendedorismo e os relacionamentos, desde a subjetividade estética da arte até o esvaziamento da mente | **por RICARDO LACERDA**

Vale a leitura porque...

... desenvolver líderes em criação e empreendedorismo é um desafio crescente.

... mais empresas buscam programas alternativos para isso, envolvendo arte, filosofia, meditação etc.

Brumadinho, na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), tem pouco mais de 35 mil habitantes. A cada ano, recebe um número de turistas pelo menos dez vezes maior. O motivo do fenômeno atende pelo nome de Instituto Inhotim, mistura de museu ao ar livre, jardim botânico e escola, instalado em

uma zona de mata atlântica cuja área total equivale a 300 campos de futebol. Maior acervo de arte contemporânea a céu aberto do planeta, o Inhotim não atrai só fãs de Tunga, Vik Muniz, Adriana Varejão e Cildo Meireles; também recebe grupos de um dos mais inovadores programas executivos do Brasil.

FOTOS: ADRIANA SALLES GOMES



Idealizado há cerca de três anos por Alexandre Fialho, mentor de CEOs e conselheiro de grandes empresas, o programa “Desenvolvimento Estético de Líderes” faz uma revelação: a busca do universo corporativo de quebrar paradigmas é autêntica – ou seus líderes não estariam se submetendo eles mesmos a cursos alternativos. O currículo de Fialho pode ser o mais diferenciado do leque ofertado, mas, em plena crise, todos os variados esforços de empresas para que seus gestores façam cursos de disciplinas menos técnicas, “alternativas”, chamam a atenção.

Há uma explicação? Com a palavra, Fialho: “Para navegar pelo campo da criação e do empreendedorismo, que são transgressores da normalidade, o líder precisa sair do aprisionamento da racionalidade”. O princípio é simples: aquilo que é de conhecimento de todos dificilmente gera algo novo. Para inovar, é preciso buscar conhecimentos diferentes.

ARTE COM FILOSOFIA

O programa de Fialho não propõe apenas uma imersão

Acima, instalações do museu ao ar livre Inhotim, onde acontecem alguns dos programas executivos comandados por Alexandre Fialho (na foto abaixo)

na estética; ele parte de conceitos da filosofia, misturando principalmente pós-modernidade com Nietzsche. No Inhotim, os gestores dialogam com as instalações em uma experiência customizada, que leva em conta problemas e dilemas que estejam enfrentando em suas empresas. A Bienal de Arte de São Paulo, o Museu de Arte Contemporânea de Serralves (Porto, Portugal) e o Museo de Arte Contemporáneo de Salta (Argentina) foram outros ambientes para o programa – que, no caso argentino, ainda incluiu uma etapa nas vinícolas de Mendoza.

“Diferentemente das demais escolas, que têm característica conceitual, a arte contemporânea dialoga com a realidade, com os dilemas e com as questões que estão bem vivas para todos nós”, explica Fialho.

Na prática, o afloramento da sensibilidade estética confere aos interlocutores novas ferramentas para ler cenários, contextos e pessoas, aumentando a capacidade de análise de quem costuma se prender apenas a números e tendências.

Sem mencionar as empresas com que trabalha, Fialho comenta um dos resultados mais rápidos desse tipo de experiên-

cia: os líderes conseguem lidar melhor com a diversidade em suas equipes. “Muitas vezes, um CEO tem a tendência de querer julgar ou não dialogar corretamente com as diferentes subculturas da organização, e isso se deve só à falta de sensibilidade estética.”

ATENÇÃO PLENA E AUTOCONHECIMENTO

Outro programa alternativo que tem sido procurado é o que promove o autoconhecimento por meio de práticas de mindfulness. Sócrates teria dito “Conhece-te a ti mesmo” há mais de dois milênios, mas, em tempos de comunicação instantânea, acesso abundante à informação, metas a bater e jornadas de trabalho pesadíssimas, o ensinamento faz ainda mais sentido. A falta de conhecimento sobre si já é encarada em boa parte das empresas como uma das principais causas para entraves no relacionamento interpessoal.

O consultor em gestão, relacionamento e desenvolvimento humano Eduardo Farah é conhecido no Brasil como uma espécie de embaixador do mindfulness. A prática é definida como a habilidade de dar atenção plena a alguma coisa – seja a demanda de um colega de trabalho, seja a pauta de uma reunião, por exemplo –, mas tem a ver primeiramente com entender a si mesmo e ao outro, por conta da ampliação da percepção, que é trabalhada em programas e workshops.

“O mindfulness gera uma capacidade muito maior de empa-



tia e aumenta automaticamente a competência da pessoa para dar feedbacks e ajudar os outros”, explica Farah, que é doutora em ética pela FGV-Eaesp. O mindfulness se traduz, na prática, no esvaziamento da mente, com a ajuda de meditação.

Luciana da Mata, head de relacionamento da Youse, plataforma de seguros online da Caixa, aderiu ao programa de mindfulness há cerca de um ano, tempo suficiente para começar a sentir seus benefícios. Além de ajudá-la a vencer a insônia, os minutos diários de meditação têm sido fundamentais para combater o cansaço e a irritabilidade.

Não contente em praticá-lo individualmente, Luciana levou o mindfulness para as reuniões que lidera na Youse. “Tenho 24 pessoas no time e sempre que começamos uma reunião eu proponho a todos uma meditação rápida, mas com pelo menos um minuto, usando técnicas de respiração para que nos conectemos e estejamos plenos”, explica ela.

Agora, a ideia é estender a experiência à central de atendimento da empresa, que conta com uns 450 funcionários. “A gente vem quebrando

Eduardo Farah, que faz programas de mindfulness com gestores



DIVULGAÇÃO

Dias de Nietzsche no Inhotim

Filósofo, filólogo, poeta e compositor, Friedrich Wilhelm Nietzsche morreu em agosto de 1900, aos 65 anos. Ainda assim, poucas pessoas no mundo traduzem melhor a vida contemporânea do que o pensador. “É o filósofo que melhor dialoga com a pós-modernidade, trazendo reflexões condizentes com a existência hoje, seja ela como indivíduo, seja como mundo corporativo”, garante Alexandre Fialho. No programa “Desenvolvimento Estético de Líderes”, quatro pilares nietzschianos costumam ser trabalhados – perspectivismo, experiência, pluralismo e transvaloração. De maneira breve, Fialho explica cada um deles:

- 1) **Perspectivismo.** “Diferentemente do passado, quando o planejamento estratégico era um guia quase hermético com premissas de agir para controlar as variáveis à minha volta, no mundo atual isso se torna ridiculamente quase um fetiche. Então, temos de ver as diversas perspectivas e não ser indivíduos lineares.”
- 2) **Experiência.** “O mundo corporativo apresenta a todo instante questões desafiadoras que ainda não são conhecidas nem estão preconcebidas. Isso requer um processo de empreender – e empreender significa ‘o caminho que conhecemos ao caminhar’. Experiência tem a ver com isso: grande parte do caminho aprendemos experienciando, e não colocando em perspectiva absoluta de imaginação.”
- 3) **Pluralismo.** “O empreendedor costuma ter a estrutura mental bastante plural, ampla, e o executivo é mais aquela coisa de plano, execução e processo. O desenvolvimento estético tem a intenção de fazer com que executivos naveguem com maior habilidade no mundo empreendedor. Aí entra a pluralidade, que para Nietzsche vai além do ‘vou ser isso, vou ser aquilo’. É a aceitação de que somos vários, até porque não vivemos mais em um contexto de linearidade.”
- 4) **Transvaloração.** “É uma crítica moral à ética instalada no mundo corporativo, que vem da herança moderna. Trabalho a dimensão transgressora também, pois todos os grandes empreendedores são transgressores. O empreendedor não cabe nos limites que o mundo coloca dentro da normalidade. Ele está além, criando novas realidades. Steve Jobs, com o iPhone, é um exemplo. Jorge Paulo Lemman, também. Quando ele decidiu comprar a Brahma, muita gente disse que seria um fracasso, mas ele transgrediu a racionalidade. Existe aqui, ainda, uma conexão com a produção artística. Qual o parâmetro moral de uma obra de arte? É o artista quem coloca. E o empreendedor não é um seguidor de cultura, da normalidade: ele cria novas culturas, novos parâmetros.”



EDU FRAZÃO



DIVULGAÇÃO

Acima, Paulo Aziz Nader, head coach que destaca a importância das *soft skills* para os líderes; ao lado, Luciana da Mata, que já levou o *mindfulness* para as reuniões de sua equipe na Youse

o modelo mental de robotização das centrais, onde durante anos as pessoas foram treinadas para atuar com script.”

Outro executivo que vem experimentando os benefícios da atenção plena é Luiz Zanuto, gerente de marca da Kimberly-Clark. Ele conta que, ao fazer um curso de empreendedorismo na Stanford University, nos EUA, surpreendeu-se com um professor que dedicava os cinco primeiros minutos da aula a exercícios de respiração e esvaziamento da mente. “Não sabemos quanto estamos estressados e pilhados até fazer um reset desses”, diz.

EMOÇÕES

Em um resort em Angra dos Reis, no litoral carioca, 30 líderes vinculados a uma vice-presidência de uma multinacional

de bebidas estão reunidos para uma imersão – dois dias de atividades *full time*. O roteiro contempla dinâmicas que vão do desafio de “fazer algo que jamais foi feito” a ter aula com um grafiteiro renomado para, depois, levar o ensinamento à prática. No fim das contas, uma grande meta: trabalhar conceitos de criatividade e inovação.

As atividades são organizadas sob medida pela Sputnik, braço de educação corporativa da escola de criatividade Perestroika.

Qual a metodologia? “Trabalhamos com a saída da zona de conforto e com as emoções”, explica Mariana Achutti, cofundadora e gestora da Sputnik. É a metodologia de *experience learning*, cujos conceitos se relacionam, de certa maneira, com propostas como a de sensibilização pela estética da arte, idealizada por Alexandre Fialho, e a do *mindfulness*, disseminada por Eduardo Farah. Segundo Achutti, a finalidade é ajudar empresas de hoje a se tornar, na prática, verdadeiras “empresas do futuro”.

Um dos conceitos trabalhados na imersão diz respeito às relações interpessoais. “A aula de empatia é um dos nossos conteúdos mais em voga”, relata ela. É quase um exercício de teatro: o aluno se caracteriza como um idoso, com ouvidos tapados, óculos para difi-

cultar a visão e pesos nas pernas. Outra aula, sobre criação de produto e sensibilidade, faz as pessoas conviverem com um público de drag queens para lhes criar sapatos.

ALTO ESCALÃO

A capacidade de se relacionar e de se colocar no lugar do outro são apenas algumas das competências que integram o grupo das chamadas *soft skills* – como são conhecidos os comportamentos sociais, comunicacionais e operacionais de um indivíduo.

Por moldarem a capacidade que cada pessoa tem de lidar com as mais distintas situações e de tomar as decisões mais adequadas, as *soft skills* fazem toda a diferença no dia a dia do trabalho de qualquer um, mas têm importância particular para empresários e executivos de alto escalão, na avaliação de Paulo Aziz Nader, ex-executivo, fundador e *head coach* da Leverage Coaching.

Segundo ele, à medida que um profissional evolui na carreira, ele precisa usar menos competências técnicas e mais competências de liderança, campo no qual *soft skills* são primordiais. Além disso, o atual ambiente turbulento exige mais liderança; requer líderes mais criativos e empreendedores.

Seja no Inhotim, seja em um resort em Angra dos Reis, muitos executivos seniores, e *high potentials* que querem chegar lá, vêm buscando um tipo de educação que os tire da zona de conforto – até na crise. A notícia não poderia ser mais alvissareira. ☺

IMERSÕES QUEREM CONVERTER AS EMPRESAS DE HOJE EM EMPRESAS DO FUTURO

O conhecimento na medida
e velocidade que sua empresa precisa.

FAST TRACKS

PARTICIPE DE UMA IMERSÃO EM
TEMAS ESPECÍFICOS NAS ÁREAS DE
NEGÓCIOS, RESPONDENDO AOS
MAIS IMPORTANTES DESAFIOS.

WORKSHOP: 8 A 24 HORAS

Integramos
soluções
educacionais
para atender
as demandas
de sua empresa

hsm
LEVEL UP!

JOGUE. APRENDA. AVANCE.

VIVENCIE O MELHOR DOS JOGOS COM
O MELHOR DO CONTEÚDO DA GESTÃO

CONTEXTO: 1H30 | JOGO: 2H30 | WORKSHOP: 8H

Vamos conversar?

☎ 55 11 4689-6543 | 🌐 hsm.com.br

hsm
EDUCAÇÃO EXECUTIVA

A principal escola de liderança do mundo apresenta sua nova marca.

dalecarnegie.com.br



virtude

A transformação
começa aqui!



Copyright 2017 - Dale Carnegie & Associates, Inc.


**Dale
Carnegie**



Plataforma para resolver conflitos com os clientes

Empresas brasileiras se associam a startups para fazer negociação, mediação e arbitragem online das queixas dos clientes, melhorando o atendimento e a reputação | por **RENATA MÜLLER**

Vale a leitura porque...

...SACs, ouvidorias, a Justiça comum e os juizados de pequenas causas não têm contribuído muito para resolver os problemas entre empresas e clientes; desagradam a ambos os lados pela demora, pelo custo e pela ineficiência.

...isso faz com que os clientes prefiram abandonar as empresas em vez de fazer reclamações e prejudica as marcas no longo prazo. Agora, plataformas online de negociação, mediação e arbitragem de conflitos, incluídas nos sites das empresas, podem mudar esse quadro.

Renata Müller é publisher especializada em conteúdo jurídico e de negócios e fez esta reportagem especialmente para **HSM Management**.

Quantas vezes compramos um produto ou contratamos um serviço e não recebemos o que esperamos? Se você for sincero, responderá “frequentemente”. Em parte delas, talvez você busque resolver o problema com o fornecedor, mas, se for como a maioria das pessoas, desiste antes de tentar, antecipando o desgaste, e nunca mais volta a se relacionar com a empresa.

As estatísticas comprovam: pessoas que reclamam e buscam solução, seja com a própria empresa, seja por vias judiciais, são minoria. Existe uma grande demanda reprimida de gente insatisfeita e com direitos a reclamar, e as consequências disso para as organizações não poderiam ser piores: não é só a perda do cliente insatisfeito; há a deterioração da marca ao longo do tempo, a cristalização

da ineficácia da área de atendimento, a não identificação das falhas na operação etc.

As empresas se queixam da falta de opções. Seus SACs (serviços de atendimento ao cliente) e ouvidorias nem sempre conseguem encaminhar a solução adequada e são caros. Os processos judiciais são muito custosos, burocráticos e demorados, e os juizados de pequenas causas não dão conta de toda a demanda reprimida. De acordo com dados do último relatório anual *Justiça em Números*, publicado pelo Conselho Nacional de Justiça, em 2015, mais de 100 milhões de processos tramitavam em nossa Justiça.

Diante desse problema, uma disrupção vem surgindo: os meios eletrônicos de solução de conflitos. É algo que o site de leilões eBay, dos EUA, faz



há mais de dez anos, motivado principalmente por manter a boa reputação com seus clientes, mas ao Brasil chega por meio de startups que operam em parceria com empresas.

Não se trata de um SAC online; esse meio é preparado para conduzir as etapas de negociação, mediação e arbitragem [veja quadro abaixo] de modo automatizado.

Plataformas do Brasil

HSM Management pesquisou três plataformas digitais para resolução de conflitos de consumidores já disponíveis no País: a ResolvJá, a Arbitranet e a Acordo Fácil.

Acoplada aos sites das empresas, a ResolvJá propõe-se resolver impasses comerciais

de maneira independente, segura e a um custo competitivo. Segundo seu CEO, Thomas Eckschmidt, que também é cofundador do movimento Capitalismo Consciente no Brasil, a ResolvJá abarca as cinco etapas descritas no quadro abaixo, com a promessa de solucionar todas elas sem a presença física das partes.

Plataformas convencionais de CRM podem incluir a etapa 1 e, em certa medida, a 2, mas a mediação sugerida a partir de uma negociação malsucedida ou o encaminhamento à câmara arbitral online não – e eles são essenciais na medida em que buscam resolver o problema antes que ele se torne maior.

Para os clientes reclamantes, as vantagens desse tipo de meio são claras: o acesso é fácil, a resposta é rápida – até em um dia – e eficaz, e desgastes inexistem – tudo é conduzido como uma relação amigável.

Para as empresas, no entanto, os benefícios são maiores ainda, de acordo com Eckschmidt, que trabalhou com ODR (Online Dispute Resolution) nos Estados Unidos, de onde

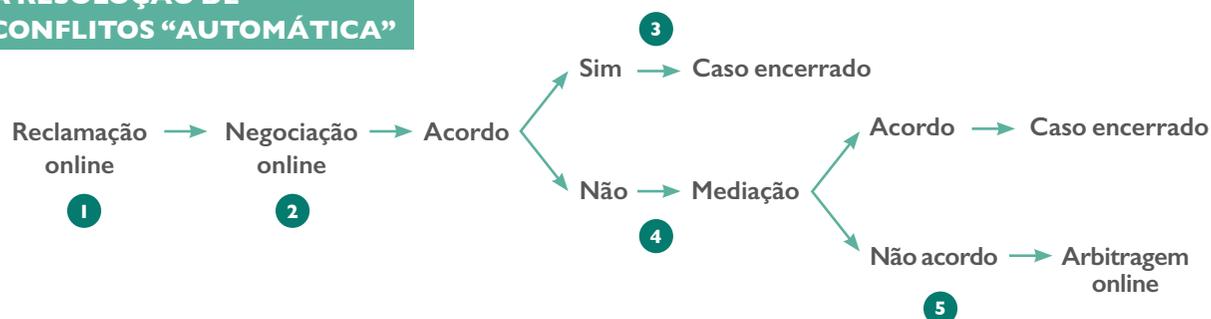
trouxe a experiência, e escreveu o livro *Do Conflito ao Acordo na Era Digital*.

“Em primeiro lugar, as empresas têm um acesso organizado às reclamações sobre seus produtos e serviços, conhecimento que, em geral, chega aos gestores seniores de maneira parcial e truncada”, diz ele. Assim, elas conseguem identificar com rapidez os problemas existentes em sua operação – no produto ou serviço, na entrega, na logística, no atendimento etc. – e tomar as providências adequadas, seja corrigindo falhas pontuais para que não haja recorrência, seja transformando as métricas de desempenho.

Em segundo lugar, as empresas podem entender melhor o comportamento de seus clientes, acompanhando os horários de pico de reclamações, analisando as tendências sobre os limites das negociações e identificando as soluções que de fato interessam aos consumidores – muitas vezes não é a compensação financeira que os satisfaz.

Em terceiro lugar, os processos podem tornar-se cerca de 75% mais rápidos e até 50%

A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS “AUTOMÁTICA”



A EVOLUÇÃO JURÍDICA

O sistema jurídico brasileiro vem se aperfeiçoando no que se refere às resoluções de conflitos por vias não judiciais. Conforme José Celso Martins, fundador presidente do Centro de Mediação e Arbitragem de São Paulo, a primeira grande virada veio com a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, de 2010, que trata da Política Nacional de Conciliação. Ela levou a uma mudança de mentalidade do operador do direito, abrindo caminho para a publicação da Lei de Mediação (Lei 13.140/2015) e a recente alteração do Código de Processo Civil, vigente desde março de 2016. Essas leis tratam das práticas de solução de conflitos, estimulando o uso dos meios alternativos antes de seguir com os processos judiciais. Veja como funcionam os três principais meios alternativos:

Negociação: é quando as partes envolvidas buscam a solução para um conflito sem a interferência de terceiros.

Mediação: é necessária a participação de, ao menos, uma terceira pessoa, neutra e independente, que funciona como um agente facilitador, capaz de ajudar as partes conflitantes a chegar a um acordo. O mediador não decide acerca do problema; apenas colabora com a comunicação e propõe ideias que possam contribuir para a diminuição das divergências, facilitando que as partes entrem em acordo.

Arbitragem: nesse caso também é necessária a figura de uma terceira pessoa, neutra e independente, denominada árbitro. O processo é mais estruturado, pois deve seguir o que regulamenta a lei para sua validação, mas é muito mais célere e menos custoso que um processo judicial. Quando as partes não chegam a um acordo, a decisão final é do árbitro e, em regra, não é passível de recursos em instâncias superiores, salvo se tiver descumprido os requisitos da lei. A arbitragem é confidencial.

OS DADOS DA PLATAFORMA PERMITEM MELHORAR A GESTÃO

mais baratos para a empresa, na comparação com os sistemas convencionais de resolução de conflitos.

Por fim, e talvez mais relevante, o procedimento demonstra sua boa-fé ao proporcionar uma comunicação direta com o cliente, focada em resolver seu problema e deixá-lo satisfeito. Como consequência, constrói a boa reputação da marca no mercado, o que, no médio prazo, tende a levar a uma recompra ou à fidelização.

Já a Acordo Fácil é uma plataforma exclusiva para negociação de acordos, que tem por objetivo resolver reclamações extrajudiciais e encerrar processos judiciais que já correm contra as empresas, diminuindo o valor pago por processo e atuando para reduzir o número de novos processos e de processos em estoque.

“A política de acordos pode impactar de maneira positiva o resultado da empresa, inclusive refidelizando o cliente que estava praticamente perdido, mas nem todo departamento jurídico já se conscientizou disso”, diz Michelle Morcos, CCO da Justiça, que controla a Acordo Fácil.

Como funciona

No caso da ResolvJá, o cliente entra no site da empresa e registra sua reclamação no sistema.

Apartir daí, a ferramenta o convida para um acordo por meio de um e-mail e uma mensagem de SMS. Ao clicar no link que vem na mensagem, o cliente é remetido à plataforma, que solicita complemento de seu cadastro. Ali, ele tem acesso aos dados do processo e vê a marca da empresa – não a da ResolvJá.

O cliente receberá uma proposta de acordo enviada pela plataforma e poderá aceitá-la ou recusá-la. Em caso de recusa, poderá receber uma segunda proposta, a qual – de novo – tem o direito de rejeitar. Se der a segunda negativa, verá abrir-se um campo para comentários, no qual pode expor seus argumentos e termos. Então, a negociação seguirá por meio dos métodos escolhidos pela empresa.

Se o cliente aceitar a proposta, receberá a minuta de acordo, para validar seus dados e assinar o documento.

A plataforma emite relatórios para análise da empresa e elaboração de estratégias e permite realizar milhares de acordos em uma única campanha.

Litígios longos

O processo eletrônico descrito não ajuda só a solucionar conflitos preventivamente; ele foi adaptado para resolver de modo ágil e consensual conflitos já em trâmite judicial entre as empresas e seus clientes. A ResolvJá e a Viseu Advogados se uniram para fazer isso em um inovador Sistema de Acordos Online, com a promessa de abreviar a duração da negociação em 75% [o quadro da página

UM NOVO FLUXO DE NEGOCIAÇÃO DE PROCESSOS



Fonte: ResolvJá/Viseu Advogados. O fluxo em destaque é feito de forma automática pela plataforma; o que levava 12 meses agora acontece em um dia.

89 destaca a parte da negociação conduzida de forma automática].

Quando se pensa que, segundo estimativas, o custo de manutenção de um processo na Justiça brasileira chega a ser o dobro do custo de uma eventual condenação, essa plataforma mostra seu valor para as empresas.

Para os clientes, a solução também parece ser vantajosa, tendo em vista que um processo no juizado de pequenas causas, por exemplo, leva cerca de seis meses apenas para a primeira audiência e gera custos de manutenção.

Nesse caso, o aceite é feito por meio de documentos físicos, com assinatura autenticada, enviados pelos clientes a uma caixa postal da ResolvJá. Esta e a Viseu conferem sua validade e dão baixa na Justiça. O pagamento é feito sempre na conta corrente do cliente.

Resultados animadores

Uma grande empresa do ramo de consórcios adotou

a plataforma da Acordo Fácil com o objetivo de atender melhor os clientes e incentivar a recompra. Ela declara ter identificado, com esse meio, uma oportunidade significativa de melhorar sua operação, ao antecipar a restituição das parcelas ao consorciado desistente com um desconto – ele teria o direito de recebê-las só na contemplação (por sorteio ou lance) ou ao final do grupo, prazo que chega a ser de 60 meses.

Foi ganha-ganha. Para o consorciado desistente, isso vale a pena porque ele recebe parte do valor com que contribuiu mais rápido. Para a empresa, possibilita a redução dos custos com correção monetária, que, ao final dos 60 meses, tendem a ser significativos. Além disso, o consórcio afirma que a métrica de satisfação, o Índice de Recomendação dos Clientes, vem se mantendo alta desde a implementação da plataforma.

A Justto, que tem a câmara arbitral online Arbitranet, e a plataforma Acordo Fácil compartilham métricas dos meios eletrônicos de

resolução de conflitos no Brasil: há redução média de 46% nos custos dos processos em andamento e de 30% no valor pago em condenações judiciais e uma taxa de acordos fechados que vai de 50% a 70%.

Isso sem contar a correção dos processos internos da empresa com esse feedback e a melhora de sua reputação. Conforme Eckschmidt, estudos demonstram “que empresas usuárias de plataformas de resolução de conflitos fidelizam tanto sua base de consumidores que podem aumentar as vendas em um patamar superior ao daquelas cujos consumidores não registram problema”. Parece ser uma disrupção de fato. ◉



Você aplica quando...

... oferece aos clientes a conveniência de poder recorrer não só ao SAC ou à ouvidoria, mas também à área jurídica.

... utiliza os dados reunidos pela plataforma online de resolução de conflitos para melhorar o atendimento e o negócio como um todo.

Como a GoPro quer VIRAR UMA APPLE

Depois de criar um nicho de mercado e viver o auge do negócio, a GoPro precisa se reinventar para retomar o sucesso. Será possível?

Vale a leitura porque...

...depois do tombo que a GoPro levou em 2015, seu fundador e CEO, Nick Woodman, está agindo rápido. Enxergando sua câmera como um iPod, ele lhe está dando um pacote de software comparável ao iTunes. E, com o drone Karma, oferece a "estrutura de uma produção de Hollywood" em uma mochila para seus usuários.

...a mudança é ilustrativa, embora alguns analistas criem que não é tão urgente quanto Woodman faz parecer. Afinal, a fabricante de câmeras de ação, que criou esse mercado, continua a ser incrivelmente bem-sucedida, com US\$ 1,6 bilhão de receitas anuais.

N

Nick Woodman, fundador e CEO da GoPro, está em Vail, no Colorado, para o GoPro Mountain Games, festival de uma semana que promove eventos de caiaque, rafting, escalada e praticamente qualquer esporte que se pode praticar usando uma câmera de ação (*action camera*) acoplada. Ex-jogador de futebol americano no colégio e surfista inveterado, ele tem a autoconfiança típica de um empreendedor que começou seu negócio do zero até transformá-lo em um monstro de bilhões de dólares antes dos 40 anos.

O GoPro Games é como uma volta olímpica anual para Woodman – uma lembrança de que, não importa quantos baques as ações de sua empresa enfrentem, a marca ainda é forte. Quando lançou o primeiro modelo da GoPro no início dos anos 2000, ele não criou apenas um dispositivo diferente, mas todo um novo mercado: o das câmeras de ação. A empresa cresceu rápido, tornou-se onipresente em seu nicho de mercado, sofreu forte revés em 2015 e agora reage com nova estratégia, que vale a pena acompanhar.

ASCENSÃO E QUEDA

O primeiro empreendimento de Woodman foi a Fun-Bug, empresa de games online que oferecia aos usuários a



SHUTTERSTOCK

chance de ganhar prêmios semanalmente. Fracassou, culpou a si mesmo e se deu um prazo para conseguir montar um negócio de sucesso: até os 30 anos de idade. Quando não achou uma câmera à prova d'água durável, decidiu construir seu dispositivo. De modo artesanal, trabalhando de 18 a 20 horas por dia, criou um protótipo rudimentar. Pegou US\$ 20 mil que sobraram da FunBug mais um empréstimo de US\$ 200 mil dos pais e negociou com a chinesa Hotax para produzir cada câmera por US\$ 3, que ele vendia em lojas de surfê por US\$ 14. Nasceu a GoPro Hero.

Woodman, com cada melhoria e adaptação, demonstrou uma habilidade incrível para

o design de produto, rapidamente transformando a GoPro no player dominante no que se tornou um mercado de US\$ 6 bilhões, vendendo mais de 5 milhões de câmeras por ano.

Com o grande impulso de cerca de 140 atletas patrocinados, os vídeos feitos com a GoPro acumularam milhões de visualizações no YouTube. Em 2012, a companhia experimentava um crescimento anual de cerca de 100%. A oferta pública de ações, em 2014, foi um sucesso tremendo, com alta de 140% nos primeiros três meses. Investidores ávidos esperavam que a expertise com o novo hardware da GoPro pudesse render negócios ainda mais rentáveis em mídia, entretenimento e redes sociais.

EM 2012, A GOPRO CRESCIA 100% AO ANO; EM 2015, PASSOU A DECRESCER

Porém a demanda por câmeras de ação começou a diminuir e os analistas passaram a questionar: se, nesse nicho, a GoPro já tinha as seis câmeras mais vendidas entre as dez mais populares, conseguiria crescer mais? Será que ela não havia saturado o mercado? As alternativas mais baratas de concorrentes como Sony, Garmin e Praktika não prevaleceriam?

Quando, em julho de 2015, a empresa fez o desastroso lançamento da GoPro Hero4 Session por US\$ 399, as críticas explodiram – tanto que a

GoPro reduziu o preço para US\$ 199. Mesmo assim, as vendas continuaram a cair – no primeiro trimestre de 2016, por exemplo, a queda foi de 50% em relação ao ano anterior. O esperado lançamento do drone da GoPro foi adiado e as ações da empresa despencaram.

Quando Woodman chegou ao GoPro Mountain Games, em junho de 2016, as ações da empresa flertavam com o menor preço histórico, tendo recuado mais de 90% em comparação com seu auge – um tombo capaz de fazer mesmo o maior entusiasta de esportes extremos sentir vertigem.

REAÇÃO À LA APPLE

O plano de retomada de crescimento de Woodman engloba um trio de novos produtos lançados no segundo semestre do ano passado: o drone batizado de Karma, a nova Hero e um software que torna a edição de vídeo e o compartilhamento mais fáceis.

“Vamos fazer com que a GoPro seja a lente destacável de seu celular, incluindo o autoupload do conteúdo para a nuvem. Isso facilitará imensamente as coisas.”

Woodman enxerga sua companhia como uma espécie de Apple em miniatura: uma empresa de hardware que evoluiu para uma plataforma de software com interface com redes sociais. Muitos, no entanto, a comparam com o Flip, serviço de vídeo digital lançado em 2007, mas que em 2011 estava obsoleto, por causa de smart-

O surfista Nick Woodman (à direita) começou a vislumbrar o que seria a GoPro em uma viagem de surfe para a Indonésia em 2002; queria fazer fotos da perspectiva da prancha. Câmeras em celulares eram exceção e ninguém ousava enfiar câmera de vídeo na água



WOODMAN POSICIONA A GOPRO COMO ALENTE DESTACÁVEL DO CELULAR DAS PESSOAS

phones com melhores funções de vídeo e lentes mais duráveis e resistentes à água – tanto o Galaxy S7 como o iPhone 7.

Woodman discorda dessa visão: melhores smartphones atuam em favor da GoPro, em sua opinião. “Você não vai querer pôr em risco toda a informação que seu celular carrega e preferirá usar a GoPro. Faz toda a diferença”, acredita.

A Hero5 é realmente um avanço, com um processador mais rápido e com melhorias na estabilidade, na durabilidade e na qualidade de som.

O novo pacote de software, chamado internamente de

“Yellowstone”, pode mesmo representar uma virada. Até os usuários mais aficionados sempre reclamaram que mover um vídeo da câmera para o computador ou celular, editá-lo e compartilhá-lo em uma rede social é um processo difícil e demorado.

Woodman concorda que era assim e assume a responsabilidade pela lentidão com que a GoPro respondeu a essas limitações. “Eu subestimei o tamanho da equipe e a experiência necessária na liderança para desenvolvermos o software de que precisávamos”, diz. “Um software requer habilidades e



abordagens muito diferentes das de um hardware.”

Em 2016, a GoPro adquiriu duas empresas de edição de vídeos em plataforma mobile, a Replay (que se transformou na Quik) e a Splice, por um valor total de US\$ 105 milhões, integrando-as em uma proposta mais ampla. E o novo pacote de software resultante mostrou que é capaz de oferecer uma gama de opções de edição, visualização e compartilhamento de vídeos de modo mais rápido e fácil do que nunca.

“O jeito mais simples de entendermos onde estamos e aonde queremos chegar é dizendo que a GoPro alcançou um sucesso no modelo do iPod, mas sem um iTunes. Imagine se a Apple não tivesse lançado o iTunes? O iPod seria só mais um MP3 player. A Apple conseguiu oferecer uma forma tranquila de as pessoas consumirem e administrarem uma quantidade enorme de conteúdo”, analisa Woodman. A GoPro estaria fazendo isso com o Yellowstone, mas, ao contrário do iTunes, cujo acesso é gratuito, virá com preço: US\$ 5 por mês.

O drone Karma também deixa a empresa esperançosa, pela possibilidade de alcançar novos usuários. O mercado de drones, de acordo com vários analistas, tem no mínimo o potencial de ser tão grande quanto o de câmeras de ação e cresce mais rápido, embora já seja dominado por um grande player, a empresa chinesa DJI.

“Se o drone da GoPro for bem-sucedido, será um caminho rápido para dobrar o tamanho da empresa”, observa Charles Anderson, analista da Dougherty & Co.

Woodman acha que a GoPro fez o produto perfeito. O pacote inclui um drone de quatro hélices, uma câmera Hero5, um controle remoto e um tripé destacável, o que faz do Karma a solução ideal para a captação de imagens, na terra e no ar. Ele deve sair de sua caixa para alçar voo em 2 minutos.

“É como se tivéssemos colocado Hollywood em uma mochila”, diz Woodman. Além disso, um problema crônico das imagens feitas por drones sempre foi a visibilidade de quinas, cantos e áreas de difícil

alcance, e talvez a câmera do Karma resolva isso.

Agora, a batalha dos drones será dura: o Karma é mais lento que o Phantom 4, da DJI, não é dobrável como o Magic, também da DJI, e não tem outras ferramentas importantes e o alcance dos concorrentes. Seu pacote é o maior apelo: em vez de gastarem US\$ 400 em uma Hero4, os usuários vão desembolsar cerca de US\$ 1.000 por tudo, e o preço sugerido do Phantom 4, por exemplo, é de US\$ 1.400.

Além disso, a GoPro tem mais cartas na manga, como uma câmera de realidade virtual e o Omni (feito de seis Hero4 que podem filmar em 360 graus). Por sua vez, Woodman está aprendendo a delegar mais e parece mais atento aos prazos de lançamento, outra vulnerabilidade da empresa.

Agora, para fazer tudo isso, a GoPro anda investindo mais pesado do que nunca e se via, no fim de 2016, com a menor quantidade de dinheiro em caixa desde que abriu o capital.

UM ECOSISTEMA?

Talvez Woodman consiga de fato criar sua “mini-Apple”, expandindo seu *core business* para um ecossistema de serviços digitais, entrando firme no negócio de drones e atraindo clientes de fora da comunidade dos esportes de ação. Mas não precisa. 🍌

hsm management

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



AUTOR CONVIDADO:

Jonathan Levav

é professor de marketing da escola de negócios de Stanford e diretor acadêmico do programa Stanford Ignite na América Latina, com foco em inovação e empreendedorismo.

A EXPERIMENTAÇÃO É A MUDANÇA FUNDAMENTAL DO MARKETING

A tecnologia está habilitando os gestores da área a realizar experimentos, com base em dados, para prever os comportamentos dos consumidores

Que realmente mudou no marketing do século 21? Muita gente anda dizendo que os quatro Ps ficaram obsoletos, mas eu não concordo com isso. Sempre teremos de colocar preços nos produtos, nem que seja em bitcoins. Nunca eliminaremos o “P” de “praça”, só incluiremos novos canais. O mesmo vale para promoção e, claro, para produto. O que muda com o tempo e a evolução da tecnologia são os modelos de negócio. O consumo colaborativo habilitado pela tecnologia é um exemplo dessa mudança.

Porém, a meu ver, há uma transformação realmente fundamental no marketing atual e, infelizmente, pouco percebida: a experimentação. Pense em uma plataforma de e-commerce, como a Amazon: todas as decisões que ela toma são baseadas em experimentos com os consumidores. Ela decide que tipo de display é melhor para um produto, por exemplo, com base no que as pessoas compram. A tecnologia revolucionária de hoje, que permite coletar dados como nunca, criou esse novo modo de fazer as coisas.

Sua organização precisa estar disposta a agir como a Amazon, o que requer ter os recursos tecnológicos necessários, paciência (porque experimentos demandam tempo), disposição para descobrir onde vocês

estão errando e mente aberta para atualizar hipóteses e crenças.

O profissional de marketing, nesse contexto, deve passar a pensar e agir como um bom cientista social, lembrando que este prevê comportamentos com base em fatores que considera importantes por meio de várias ferramentas, entre as quais as experimentações. O que o cientista social faz é apresentar duas possibilidades a uma pessoa e observar seu comportamento, e é exatamente isso que o profissional de marketing tem de aprender a fazer daqui por diante.

É necessário, no entanto, realizar esses experimentos orientado por teorias sobre o comportamento do consumidor. Ou seja, o profissional de marketing precisa entender a psicologia do consumidor em um nível mais profundo para saber escolher o experimento ideal entre os muitos que são possíveis – aquele experimento que dará respostas a suas perguntas.

A onda agora é o teste A/B, curiosamente tratado como se fosse algo novo, independente de todo

o resto. Trata-se de um tipo de experimento que os psicólogos têm feito há mais de cem anos! Só que o teste A/B é apenas um dos muitos experimentos possíveis. O fato é que, cada vez mais, o gestor de marketing terá de saber escolher experimentos.

Duas coisas podem acontecer como consequência dessa mudança fundamental: ou uma revolução nas práticas do marketing e no tipo de profissional que o marketing atrai, ou uma mediocridização, com um bando de gente realizando testes A/B medíocres. No segundo caso, haverá aquelas agências digitais que saem fazendo testes sem se perguntarem o que aprenderam com cada um e sem desenvolverem a habilidade de entender os dados que coletam.

Hoje, as empresas já têm vários dados, mas não fazem ideia de como extrair insights deles. Algumas contam com grupos de insights de clientes, só que tão inúteis quanto um sexto dedo na mão. O desafio não é obter dados, e sim entendê-los e usá-los, por meio de uma máquina de aprendizado. E isso se faz com experimentação.

A revolução do marketing não tem nada a ver com os quatro Ps. ◉

ALGUMAS EMPRESAS CONTAM COM GRUPOS DE INSIGHTS DE CLIENTES, SÓ QUE TÃO INÚTEIS QUANTO UM SEXTO DEDO NA MÃO

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 Días 19 e 20

novembro

HSM Expo Nassim Taleb, Chip Conley, Salim Ismail, J.B. Straubel, Kevin Kelly, Amy Cuddy, Adam Grant, Joanna Barsh, Stelleo Tolda, Ram Charan e José Galló Días 6, 7 e 8

INFORMAÇÕES:

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

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

Organizações citadas nesta edição ▼

Ace, 50
Acordo Fácil, 89-91
Advent, 70
Agilize, 50
Airbnb, 8, 14, 52
Algar: Grupo, 15
Alibaba, 43, 55
Amazon, 43, 96
AMP, 40
Apple, 14, 40, 43-4, 79-81, 92, 94-5
Arbitranet, 88, 91
Baidu, 43
Banco Votorantim, 51, 67
Bank of America, 70
BankFácil, 69
bhive, 70
Bidu Corretora, 69
BMG, 68
Boticário, Grupo, 15, 76
Bradesco, 68
Buscapé, 49
Caixa Seguradora, 69
Case, 59
Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD), 60
Cisco, 40
Cloudera, 42
Contabilizei, 49-50
Copersucar, 63, 64
Cruise Automation, 79, 81
Curitiba Angels, 49
Deepmind, 42
Dell, 22
DJI, 95
Dollar Shave Club, 40
Dropbox, 14
eBay, 30, 43, 88
Embratel, 22
Empréstimo Fácil, 68
Equals, 68
Evernote, 14
Exxon, 55
F(x), 68
Facebook, 8, 43, 55
Federação Nacional dos Corretores de Seguros (Fenacor), 69
Fiat, Grupo, 59
Flip, 94
Ford, 81
Foxconn, 43
FunBug, 92-3
Fundação Skoll, 30
Fundo BR Startups, 51, 67
Garmin, 93
Gartner Group, 46
General Motors (GM), 78-81
GitHub, 8, 52
Google, 33, 35, 39, 42-3, 44, 52, 63, 79, 81
GoPro, 92-5
Green Mountain Coffee Roasters (GMCR), 65
GuiaBolso, 67
Hadoop, 42
Homebrew Computer Club, 30
Hotax, 93
IBM, 55
Instagram, 21
Instituto Inhotim, 82-86
Intel, 19
International Space University, 34
IT Partners, 23
Itaú, 68
JetBot, 50-1
Justto, 90-1
Kaszek Ventures, 49
Keurig, 65
Kitado, 68
LG, 22
Local Motors, 39
Lockheed, 33
Lyft, 80
Maven, 80
Mercado Livre, 49
Meu Câmbio, 68
Microsoft, 15, 43, 51
Microsoft Participações, 67
Monsanto, 51
M-Pesa, 31
Multiplus, 69
NCR, 70
Netflix, 42, 52
Nissan, 81
Nokia, 47
Nova Fronteira Bioenergia, 64
Nubank, 67
PayPal, 8
Petrobras Biocombustível, 64
Praktika, 93
Qualcomm Ventures, 51
QueroQuitar, 68
Quik, 95
Quirky, 38, 39, 52
Replay, 95
Resolvjá, 89-91
Safaricom, 31
São Martinho, Grupo, 58-64
Shell, 55
Singularity University, 34
Sony, 93
Splice, 95
Sputnik, 86
Starbucks, 65
Tá Pago, 67
TED, 39, 40
Tesla, 43, 52, 81
Tinder, 68
Toms Shoes, 35
Toyota, 79
Twitter, 8, 43
Uber, 14, 44, 52, 69, 79, 81
Unilever, 76
UPS, 55
Valve Software, 46, 52
Verint, 23
Vicarious, 43
Vindi, 69
Viseu Advogados, 90-1
Waze, 52, 60
WhatsApp, 21
Xiaomi, 52
Xprize Foundation, 39
Yara, 70
Youse, 69, 84
Zappos, 35
Zara, 55
Zipcar, 80

Nossos anunciantes ▼

Amil, 7

www.amil.com.br
3004-4784

Dale Carnegie, 45

www.dalecarnegie.com.br

Delta, 37

www.delta.com
0800-761-0035

Embraer, 100

www.embraer.com.br
(12)3927-1000

Expo HSM, 75

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

Fast Tracks, 85

www.hsm.com.br
(11)4689-6543

Interact, 99

www.interact.com.br
(51)3710-5100 e
0800-6435100

Gol, 53

www.voegol.com.br
SAC 0800-7040465

Honda, 41

www.honda.com.br

Rojo Publicidade, 71

www.rojopublicidade.com
(11)2500-5967

Sankhya, 2, 3

www.sankhya.com.br
0800-9400750

Summit, 77

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

EXPEDIENTE

HSM EDUCAÇÃO EXECUTIVA

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: **Thais Nascimento**, thais.nascimento@revistahsm.com.br; (11) 99765-0616

Assinaturas: **Sylvia Cardial**, sylvia.cardial@revistahsm.com.br; (11) 3097-8463

revistahsm.com.br

Para assinar: (11) 3039-5666, assine@revistahsm.com.br

Serviço ao assinante: atendimento@revistahsm.com.br

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**, adriana.salles@revistahsm.com.br

Colaboradores desta edição: **Alexandra Delfino de Sousa**, **Costáble Nicoletta**,

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.





AUTORA CONVIDADA:

Graziela Moreno é diretora de soluções educacionais da HSM Educação Executiva e fundadora da Academia da Estratégia (Acad), com 10 anos de experiência em educação corporativa.

INVERTA O JEITO DE PENSAR A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O *flipped classroom*, ou sala de aula invertida, pode fazer sua empresa cumprir mais facilmente o objetivo principal da educação: fazer as pessoas realmente aprenderem

De tempos em tempos, topamos com termos novos que ressuscitam antigas ideias. Às vezes, conceitos rediscutidos, revisitados ou apenas “de roupa nova” conseguem alguma atenção no mundo corporativo. O *flipped classroom*, ou sala de aula invertida, não é algo totalmente novo se pensarmos que Vygotsky, Papert e Paulo Freire, cada um em seu tempo, defendiam ideias com um “quê” dessa metodologia que pode transformar a maneira como crianças e adultos aprendem: o aluno estuda o conteúdo previamente e vai à sala de aula para aprofundar seus conhecimentos e praticar os conceitos – tudo isso com o professor mediando e estimulando o aprendizado.

O modelo no formato como se conhece hoje foi disseminado por quatro pessoas: Eric Mazur, professor de Harvard; Salman Khan, criador da plataforma online de educação livre Khan Academy; e a dupla de professores Jonathan Bergmann e Aaron Sams, do Colorado, Estados Unidos. Todos eles perceberam que suas aulas não surtiam os efeitos esperados em seus alunos. Não se tratava apenas de boas notas, mas de aprendizado real e útil para a vida. Então, começaram a pensar em novas formas de ensinar.

Olhando para as organizações, vemos o mesmo cenário se repetir: tanto aulas a distância como treinamentos presenciais com modelos tradicionais não empolgam os participantes, nem se revertem em resultado efetivo de aprendizado e mudança de comportamento. É nesse ambiente que o *flipped classroom* pode entrar para tornar o aprendizado ativo. Ele é dividido em três passos:

- O primeiro trata do conteúdo e da reflexão sobre este.
- O segundo é a experiência presencial, que dá sentido ao aprendizado e o enriquece.
- O terceiro reforça o aprendizado e sua prática.

Essa metodologia ressignifica todo o modelo de desenvolvimento que conhecemos. Para começar, o aprendiz é colocado no centro do processo, deixando de ter papel passivo. Já o professor vira um mediador, facilitando o aprendizado em vez de apenas

“descarregar” o conteúdo em sala de aula. Por último, o aprendizado se torna ativo, investigativo, cooperativo e colaborativo.

Há quatro pilares nesse modelo: (1) ambiente flexível, (2) cultura de aprendizado, (3) conteúdo intencional e (4) educador profissional. Esse conjunto estrutural metodológico oferece ao aprendiz a possibilidade de escolher quando e onde aprender, envolvendo-o no processo de construção do conhecimento, e dá ao professor o poder de eleger conteúdos relevantes e torná-los acessíveis. Por último, coloca o professor em uma posição ainda mais relevante no processo, na qual ele passa a ser o grande responsável por criar conexões e prover maior sentido ao conteúdo disponibilizado.

Com as tecnologias atuais, os tipos e variedades de conteúdos são virtualmente inesgotáveis, sejam eles pagos ou gratuitos, e qualquer coisa pode virar fonte de estudo, de uma visita a uma exposição de arte ou a uma fábrica até um game. Não se pode, contudo, esquecer o principal objetivo da educação, que é fazer as pessoas aprenderem, como já disse Ken Robinson, e, com o *flipped*, esse objetivo fica mais fácil de ser cumprido. Vale a pena inverter o jeito de pensar a educação corporativa. 🍎

“O APRENDIZ VAI PARA O CENTRO DO PROCESSO, DEIXANDO DE TER PAPEL PASSIVO

Soluções Estratégicas e Inteligência Corporativa



Atitude



SA - Strategic Adviser

A **Interact Solutions**® é uma empresa brasileira de pesquisa e desenvolvimento de sistemas de gestão, foi fundada em 1999, ocupa hoje reconhecida posição de liderança no Brasil e em pleno desenvolvimento na América Latina.

A suite **SA - Strategic Adviser** integra soluções inovadoras de tecnologia com as principais metodologias globais, e é capaz de promover, disseminar e preservar a cultura e inteligência organizacional formada ao longo dos anos.

As unidades e parceiros da Interact estão disponíveis para apresentar os produtos e serviços, identificando a melhor forma de contribuir com o seu desenvolvimento empresarial.

 SA Performance Manager	 SA Business Process Manager	 SA Document Manager	 SA Business Intelligence Manager
 SA Risk Manager	 SA Occurrence Manager	 SA Competence Manager	 SA Customer Relationship Manager
 SA Organization Manager	 SA Components Manager	 SA Audit Manager	 SA Survey Manager
 SA Project Manager	 SA Contract Manager	 SA Budget Manager	 SA TV Interact

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



Conheça também nossos cases de sucesso.

☎ 0800 643 5100
✉ info@interact.com.br
🌐 interact.com.br
📱 interact.solutions
📺 interact-solutions

 **Interact**®
s o l u t i o n s

COM A EMBRAER, A INOVAÇÃO QUE NASCE EM SOLO BRASILEIRO GANHA OS CÉUS DE TODO O MUNDO.

Se tem uma coisa que faz um país e uma empresa avançarem é a inovação. E se tem uma coisa da qual a Embraer se orgulha é de ser protagonista da inovação no Brasil. Afinal, ela tem investido cerca de 10% de sua receita anual no desenvolvimento de tecnologias, produtos, serviços e na modernização de sua capacidade industrial.

A Embraer fomenta uma ampla rede colaborativa com universidades, centros de pesquisas e empresas parceiras que promovem a competitividade e a sustentabilidade da indústria aeronáutica do país. O resultado: 145 milhões de pessoas transportadas pelo mundo, todos os anos.



 **EMBRAER**
ORGULHO DE FAZER
PARTE DA HISTÓRIA DAQUI.