

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

hsm

management

30
ANOS

DOSSIÊ
O BRANDING
É O NOVO
MARKETING

DISRUPÇÃO:
A RESPOSTA
DA MÍDIA

ALTA
PER
FOR
MAN
CE

LIÇÕES DE
**MICHAEL
PHELPS**

PARA UMA
HIPERPRODUTIVIDADE
PESSOAL

R\$ 54,00
N.º 121 MAR/ABR
9 771315 856008 00121 >

16 A app store do DNA
Você já ousou hoje? A startup norte-americana Helix já. Ela está montando uma plataforma com produtos de consumo desenvolvidos sob medida para o genoma de cada consumidor – de vinho a calçados.



20 O que fazer sobre o blockchain
Cinco princípios estratégicos, três medidas gerenciais. Um estudo estabelece as grandes questões para quem quer lidar com uma incerteza radical como o blockchain.



54 A odisseia de refundar a própria empresa
Entenda casos como os da Wise Up e do grupo Forno de Minas, que fazem questionar: o fundador tem mais ferramentas para lidar com seu negócio do que outros gestores?

60 Abril: a reinvenção da mídia
Walter Longo completa um ano como CEO do Grupo Abril e compartilha seus inovadores experimentos para lidar com a disrupção vivida pelo setor de mídia.



68 30 anos de ensino nos negócios e o olhar sobre o futuro
Com base em uma rica evolução, instituições de ensino acadêmico e corporativo lutam para atrair a atenção dispersa no infinito universo da internet e acompanhar a volatilidade do mundo dos negócios criativos.

74 Alta performance: o modelo perfeito
Você é um gestor frustrado com seu rendimento? Está na hora de olhar – pós-modernamente – para fora do meio empresarial. O maior campeão olímpico de todos os tempos, Michael Phelps, tem alguns conselhos para lhe dar.

DIRETO AO PONTO

8 | Contagem regressiva com Don Tapscott • 10 | Como enfrentar os mais graves problemas sem se estressar • 12 | O custo oculto do ambiente de trabalho nocivo • 14 | Inovação para ajudar refugiados



TOYOTA



SAMSUNG

amazon

IBM

Coca-Cola

Google



Mercedes-Benz

Microsoft

26 BRANDING, MUITO ALÉM DO MARKETING

Sua marca orienta sua estratégia? Você já usa mídia programática? Branded content? Preocupa-se com a retenção dos clientes? Aprende quando é abandonado por eles? As respostas “sim” ou “não” indicarão quanto seu marketing precisa melhorar

84 A nova geração de CEOs brasileiros

Três perfis revelam a emergência de modelos de liderança alternativos, como o CEO com propósito, o CEO democrata e até o CEO “de esquerda”.

92 O gap dos líderes de finanças

Pesquisa mostra que a maioria dos CFOs já sabe que precisa desenvolver novas capacidades para assumir novas responsabilidades não financeiras. Mas entre saber e fazer há um precipício.



hsm 30 ANOS
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



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

25 | Inovação: Nagib Nassif Filho • 52 | Marketing e vendas: Robert Hervajec • 58 | Empreendedorismo: Steve Case • 66 | Estratégia e execução: Marshall Van Aslytne • 90 | Liderança e pessoas: Rolf Hoenger • 98 | HSM: Angela Maciel

“Seja água, meu amigo”



Guilherme Soárez
CEO da HSM
Educação Executiva

Talvez o leitor reconheça a citação acima: é do ator sino-americano Bruce Lee, famoso por seus filmes de artes marciais, em uma entrevista à TV gravada no início dos anos 1970 e que pode ser conferida no YouTube. “Seja água” era seu modo oriental e filosófico de dizer: “Saiba adaptar-se ao contexto que encontrar”. “Se colocarmos a água em um copo, ela se torna o copo; se colocarmos a água em uma chaleira, ela se torna a chaleira”, explicou ele. E, claro, água se molda a diferentes fôrmas e água flui.

Nesta edição de **HSM Management**, celebramos o 30º aniversário da HSM Educação Executiva. E a reportagem especial sobre os últimos 30 anos do ensino de negócios traduz o princípio de “ser água” na prática. Provedores de educação como a HSM tiveram de permanentemente se adaptar às mutantes necessidades das empresas para ajudar os gestores a fluir nos mutantes contextos em que atuam.

Simbolicamente, a capa desta revista é de um indivíduo que teve suas grandes conquistas na água: o megacampeão Michael Phelps, que guarda em algum lugar de sua casa uma coleção de 28 medalhas olímpicas, 23 delas de ouro, em um dos esportes mais competitivos do planeta. Phelps, que virá com seu megatécnico, Bob Bowman, à HSM Expo 2017, talvez seja o modelo de alta performance que todos deveríamos tentar seguir. Sua contínua busca da excelência é um mix da disciplina de treinamentos com a incrível capacidade de fluir – quando ele fala de visualização e relaxamento, está falando de limpar a mente para virar água, como diz Lee.

Os artigos que abordam a nova geração de CEOs brasileiros e os desafios dos CFOs são prova cabal de que ser água é preciso. Esses profissionais são muito diferentes do padrão de cinco anos atrás. Nosso Dossiê, igualmente, mostra que os profissionais de marketing precisam mudar muito, neste mundo de pernas para o ar. Como meu amigo e empreendedor Pedro Waengertner escreveu no LinkedIn um dia desses, a turma do marketing está vivendo uma espécie de apocalipse zumbi, andando como mortos-vivos em meio ao caos provocado por startups ousadíssimas (do tipo Helix, que é retratada aqui).

Quem parece ter captado bem o espírito de apocalipse é Walter Longo, que estará conosco no HSM Summit de maio. Em entrevista exclusiva a nossa editora, Adriana, o CEO do Grupo Abril detalha o esforço de adaptar o negócio de mídia às rupturas proporcionadas pela internet. Ele está sendo água.

Um assunto que me interessa em particular é o do blockchain e, para além do hype, publicamos uma análise do Boston Consulting Group sobre o que a nova tecnologia representa em termos de estratégia empresarial. Nesse caso, cada empresa precisará decidir se (ou quando) migrará do copo para a chaleira.

Encerro compartilhando uma coincidência feliz: escrevo este texto na maternidade onde minha mulher deu à luz gêmeos – agora sou pai de quatro! Para mim, a chegada dos meninos enfatizou o simbolismo de Lee, uma vez que o milagre da vida acontece dentro d’água, no ambiente aquoso do útero. Talvez seja assim para os seres humanos aprenderem logo a se adaptar e a fluir, não é? ☺

Contagem regressiva com **DAN TAPSCOTT** **A TEMPESTADE PERFEITA**

Segundo o especialista em inovação, a tecnologia blockchain vai abalar os modelos de negócio mais inovadores, de Alphabet (Google) a Airbnb

SAIBA MAIS SOBRE **DAN TAPSCOTT**

Quem é: Um dos principais formadores de opinião do mundo em inovação e tecnologia, é o 4º colocado na lista dos 50 pensadores mais influentes do mundo – *Thinkers50*. Também é consultor do Fórum Econômico Mundial.

Atuação: É um dos fundadores do Martin Prosperity Institute, da Rotman School of Management, da University of Toronto.

Livro: Escreveu, com Alex Tapscott, *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*.

5 **O sr. afirma que a corporação moderna está no meio de uma “tempestade perfeita”. O que isso quer dizer?**

Falo das quatro forças que estão transformando a empresa moderna. A primeira é o novo paradigma da tecnologia, que inclui redes sociais, big data, internet das coisas, computação na nuvem, robótica, máquinas que aprendem e mobilidade. E há muito mais vindo por aí. O estágio seguinte da internet se baseará na tecnologia subjacente ao bitcoin: o blockchain.

A segunda mudança é demográfica. Refere-se à nova geração de nativos digitais que chegam ao mercado e trazem consigo uma nova cultura de inovação, velocidade, customização, liberdade, integridade e colaboração.

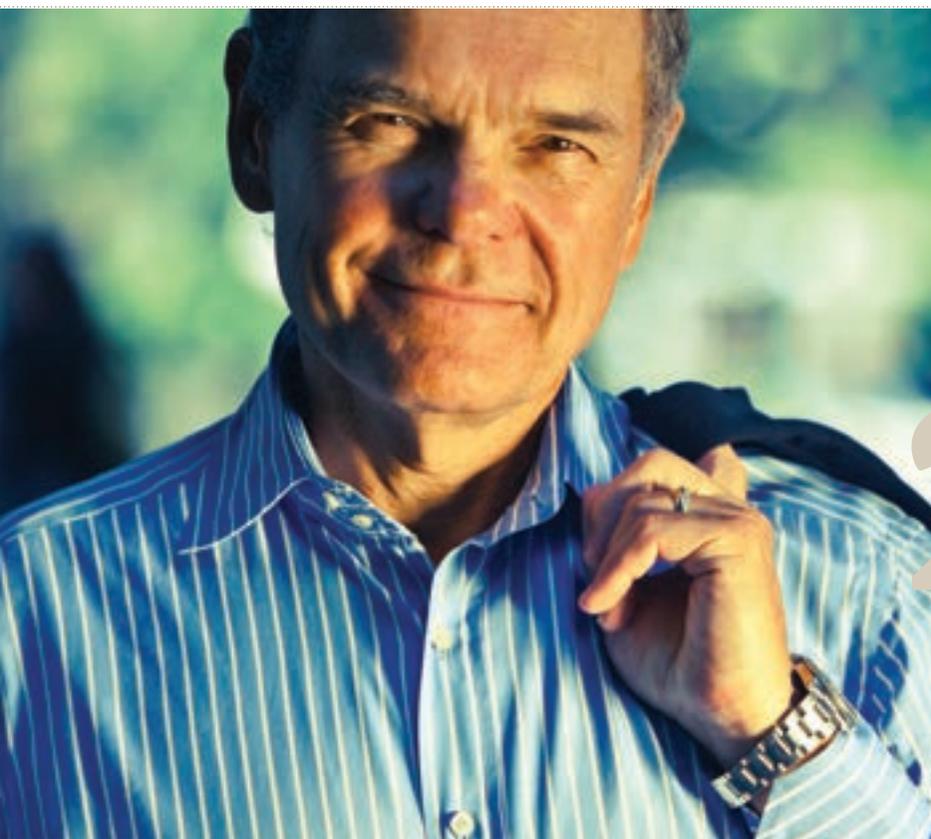
A terceira é econômica e tem a ver com as disputas da economia mundial agora que a era industrial chega ao fim. Surgem novas exigências em relação a competitividade e prosperidade. Pela primeira vez na história moderna, não se quer que só os mesmos indivíduos e famílias sigam adiante. Grandes questões estão colocadas sobre como concorrer por meio da inovação e criar prosperidade não só para alguns, mas para todos.

A quarta força é a chegada de modelos de negócio diferentes de tudo o que já vimos – conglomerados digitais como Alphabet, Amazon e Apple – mais a primeira onda de agregadores de serviços, como Uber e Airbnb. Quando juntamos tudo isso, falar em “tempestade perfeita” é falar pouco.

4 **Por que o sr. tem se dedicado ao blockchain?**

Porque ele é central. Basicamente, a internet está entrando em uma segunda era e nos oferecendo uma nova chance para chegar a um futuro próspero. O blockchain é um “livro contábil global” realmente aberto, distribuído, que vai mudar o que podemos realizar online, como vamos realizar e quem poderá participar.

No paradigma da velha tecnologia – transmissão e impressão – havia controle centralizado por fontes poderosas, e os receptores eram passivos. Esperava-se que o novo paradigma fosse controlado por todos, empoderando os participantes ativos. No entanto, a internet trouxe uma economia com estruturas de poder concentradas e uma capacidade assimétrica de adaptação a seus propósitos. Como resultado, riqueza, prosperidade e liberdade chegaram, porém apenas para alguns.



A promessa agora são transações de valor e dinheiro pessoa a pessoa – não podemos fazer isso hoje sem um intermediário poderoso, como o PayPal. Se pudéssemos criar comércio sem intermediários, haveria um potencial ilimitado para um mundo mais próspero e justo. Por exemplo, em um banco de dados global que não pudesse ser hackeado, poderíamos registrar todas as escrituras de terras e fazer doações diretas para refugiados.

Que habilidades são exigidas para alguém liderar nesse ambiente?

O conceito de liderança definitivamente está mudando. Peter Senge estava certo quando disse, há 25 anos, que a pessoa no topo não pode mais aprender pela empresa como um todo. As coisas ficaram complicadas demais, e a liderança deve, como ele disse, tornar-se uma “liderança que aprende”.

Hoje é possível, e importante, que as pessoas em toda a organização se comportem como líderes. Os sistemas colaborativos que estão sendo criados atualmente são capazes disso. Os líderes atuais agem com integridade e demonstram honestidade, consideração, responsabilidade e transparência, que formam a base da confiança. Até mesmo a visão da empresa atualmente é criada coletivamente – não é obra de um único visionário, como queria Lee Iacocca.

O sr. acredita mesmo que os problemas perversos do mundo podem ser abordados com eficiência?

Não tenho dúvida de que o mundo hoje é totalmente insustentável, desigual, conflituoso e injusto. Embora haja melhoras em alguns campos, metade da população mundial ainda vive com menos de US\$ 10 por dia. Agora, o problema maior é que a colaboração entre Estados, mesmo necessária, é insuficiente.

Só que desde Bretton Woods houve mudanças profundas no ambiente econômico: a ascensão da corporação como o pilar da sociedade, o surgimento de uma sociedade civil (que não existia de fato em 1944) e a internet, que derruba radicalmente os custos de transação e colaboração de modo global. E essas mudanças permitiram que um novo modelo surgisse para atacar os problemas: as redes de múltiplos stakeholders – ou, como chamam meus colegas, Global Solutions Networks (GSNs).

Em alguns casos, as GSNs podem gerir recursos para o bem do planeta. A internet, por exemplo, é governada por um ecossistema de retalhos de GSNs em vez de Estados. Se podemos fazer isso com a internet, por que não com o clima?

Então, o sr. é otimista?

Sou, exatamente por causa da revolução do blockchain. A primeira era da idade digital não entregou totalmente sua promessa. Agora temos outra oportunidade de melhorar radicalmente o mundo. ☺

hsm management

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

Como enfrentar os mais graves problemas sem se estressar



Melinda Gates desenvolveu métodos para não se abalar com as tragédias com que a Bill & Melinda Gates Foundation lida e, assim, manter-se produtiva

Não, a receita não é “casar-se com Bill Gates”. Melinda Gates sempre trabalhou duro. Quando era funcionária da Microsoft e não tinha filhos, ficava até tarde no escritório, sem ter hora para sair. Quando os teve, subiu sua barra da produtividade. “Ser mãe me ensinou a trocar de tarefas rapidamente”, contou à revista *Fast Company*. E seu estresse sempre foi elevado.

Depois, à frente da maior instituição filantrópica do mundo, com ativos de US\$ 37,6 bilhões, Melinda entrou de novo em um ritmo alucinante, como em seus tempos de Microsoft. “Seis ou sete anos atrás, embora eu amasse esse trabalho, ficava emendando viagens e

reuniões, corria para casa para ficar com meus filhos, abria e-mails tarde da noite e por aí vai. E pensei: ‘Não quero viver assim. Não sei se estou dando o melhor de mim.’”

Melinda decidiu mudar e conseguiu. O que ela fez? Uma de suas primeiras atitudes foi parar de tentar limpar a caixa de e-mails diariamente. “Entendi que algumas mensagens precisavam de mais informações antes de eu responder e que outras nem precisavam de resposta. Agora só volto para o computador em certas noites da semana.”

Outra mudança surgiu em uma conversa que teve com o cogestor de sua fundação, o financista Warren Buffett. “Ele me disse: ‘Lembre que você está assumindo os problemas que a sociedade deixou para trás, e isso aconteceu justamente porque são problemas difíceis’. Isso me fez perceber que preciso de um tempo para encher meu próprio balde profissional se quiser ser boa no que faço.”

Então, ela passou a fazer intervalos de 15 minutos ao longo do dia para ter um tempo consigo mesma, em silêncio, entre terminar uma reunião e ir para outra. “Acredito muito em tirar um tempo para descansar e refletir, especialmente quando se trabalha em alguns dos maiores desafios mundiais.”

Melinda ainda guarda dois segredos para seu bem-estar. Um é o de ser praticante assídua de meditação; o outro, mais inusitado e curioso, o hábito de trocar de objetivo com frequência, o que ajuda a desestressar. Se hoje seu foco é erradicar a malária, uma das piores doenças que o mundo já viu, amanhã terá de ser outro. ❧

ASSISTIR AO MESMO FILME 15 VEZES.

O AMOR FAZ
COISAS INCRÍVEIS.
CONTRA A OBESIDADE
INFANTIL TAMBÉM.

Os pais fazem coisas extraordinárias pelos seus filhos. E essa capacidade pode ser decisiva contra a obesidade infantil. Use todo o seu amor para fazer com que seus pequenos mantenham uma alimentação equilibrada e pratiquem atividades físicas. A Amil está ao seu lado nessa luta.

ObesidadeInfantilNao.com.br

OBESIDADE
INFANTIL **NÃO**

Amil
Uma vida de saúde para você

O custo oculto do ambiente de trabalho nocivo

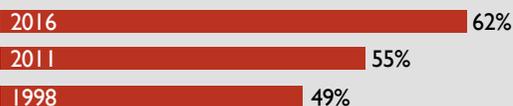
A falta de civilidade é crescente e sai caro para as empresas

Conforme o ritmo de trabalho se acelera, a tecnologia se torna mais complexa e o ambiente de trabalho fica mais diversificado, a civilidade ganha mais importância. Ela diminui o impacto de tensões e promove a troca de informações e o desenvolvimento de equipe. O que se vê, contudo, é a falta de civilidade crescendo desenfreadamente.

Ao longo de 18 anos de pesquisa, entrevistamos milhares de funcionários mundo afora sobre o modo como são tratados. E pioramos.

PIORAMOS

De 1998 a 2016, subiu 13 pontos percentuais o número de funcionários mensalmente maltratados por colegas



Fonte: "Cycle to Civility", de Christine Porath, Georgetown University.

Christine Porath

é professora da McDonough School of Business, da Georgetown University, Estados Unidos, e autora de *Mastering Civility*.

A ascensão não se explica com uma única razão. Estudos apontam o crescente narcisismo dos colaboradores mais jovens, mas não só. Há a globalização e os choques culturais, a era

digital, os mal-entendidos na comunicação (é mais fácil ofender alguém por mensagem de texto do que cara a cara).

Péssimo negócio. Basta conferir o custo da falta de civilidade, medido em uma pesquisa com 800 pessoas de 17 setores:

- **Desempenho:** 47% dos que eram maltratados reduziavam propositalmente seu desempenho; 78% disseram que seu comprometimento com a organização também declinara.
- **Rotatividade:** 12% afirmaram que deixaram o emprego pela falta de civilidade com que foram tratados.
- **Experiência dos clientes:** 25% dos que se sentiram desrespeitados no trabalho deslocaram suas frustrações para os clientes.
- **Colaboração:** cai três vezes a tendência das pessoas de ajudar os outros quando elas se sentem ofendidas, e sua disposição para compartilhar diminui mais da metade.

É o contrário da civilidade, que aumenta a sensação de segurança psicológica, levando à assunção de riscos.

MEDIDAS PRÁTICAS

Certifique-se de que os líderes sejam respeitosos, porque ser tratado com respeito é mais importante para os funcionários do que ter reconhecimento ou mesmo oportunidades de crescimento e aprendizado. O respeito leva a níveis melhores de saúde e bem-estar, além de dar sentido ao trabalho. Outras medidas incluem: livrar-se de pessoas tóxicas já na seleção, checando referências, indicações e suspeitas, deixar claro que todos devem agir segundo as normas de civilidade, treinar as pessoas sobre como dar e receber feedback, trabalhar com diferenças culturais, negociar e gerir estresse. ■

hsm management

© McKinsey Quarterly
Reproduzido com autorização.
Todos os direitos reservados
(www.mckinsey.com).



SHUTTERSTOCK

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



INOVAÇÃO para ajudar os REFUGIADOS

Aprenda com o IRC, organização de assistência humanitária que se reinventa desde 2013 para fazer a diferença em sua área

A crise dos refugiados é cada vez mais importante para o mundo – eles já são 21 milhões, contando apenas pessoas do Afeganistão, do Iraque e da Síria. David Miliband, CEO do International Rescue Committee (IRC) e ex-secretário de Relações Exteriores da Grã-Bretanha, define a causa dos refugiados como central em nossa era – um desastre geopolítico que se propaga além de fronteiras e ameaça os fundamentos da ordem internacional.

Como atenuar o problema? Conforme Miliband contou à revista *Fast Company*, é necessário inovar, o que requer unir “a mentalidade de uma startup à maturidade de uma organização de 75 anos”. É o que o IRC vem fazendo desde que ele se tornou seu CEO, em 2013. Com a ajuda das mídias sociais e do data mining, Miliband incentiva sua equipe a adotar soluções específicas para reduzir o tempo de

resposta em situações de emergência e aumentar a exatidão das pesquisas de campo. Também implementou uma cultura na qual até ideias geradas pelo mais subalterno dos funcionários causem tanto impacto quanto as do CEO.

“É preciso pensar e agir com rapidez e eficiência, e as mudanças não podem ser superficiais, ou fracassamos”, afirma. Ou seja, as mudanças devem ser equilibradas e sustentadas por uma visão estratégica realista, de longo prazo. E, se no Vale do Silício o fracasso é como uma “medalha de honra”, indicando que um CEO sonhou grande, na arena da ajuda humanitária, fracasso significa fome, doença, vidas perdidas.

A aposta do IRC na inovação é alta. Se ele achar soluções inovadoras para essa crise, provará de uma vez por todas a importância de correr riscos, até com vidas humanas em jogo.

Criado em 1942, o IRC é um dos mais influentes grupos de

assistência humanitária não governamental do mundo. Atua em mais de 40 países e tem programas assistenciais em áreas que vão de educação, saúde e ajuda jurídica a distribuição de água e proteção civil. Possui uma unidade própria de auxílio emergencial que pode chegar rapidamente a qualquer zona de desastre para atender os casos mais urgentes e permanecer na região até a situação se estabilizar.

PRIMEIROS MOVIMENTOS

Em 2013, quando foi chamado pelo conselho do IRC, Miliband percebeu que a organização estava “estagnada”. Ele se recorda de ter perguntado aos





SHUTTERSTOCK

conselheiros: “Vocês querem alguém que administre o IRC como está agora ou alguém que o conduza a um patamar mais alto?”. Recebeu carta branca para agir, e uma de suas primeiras ações como CEO foi implementar um software de comunicação interna e pedir aos funcionários que lhe contassem o que dava certo e o que dava errado no IRC. “Eu queria receber sugestões e críticas e que as pessoas se abrissem comigo”, diz ele.

Quando o feedback chegou, Miliband e sua equipe prepararam um manifesto interno com os objetivos para os próximos anos: reduzir para 72 horas ou menos o tempo de resposta a emergências; aumentar o número de parcerias com outras organizações sem fins lucrativos para expandir o raio de ação;

ampliar os tipos e a quantidade de pesquisas orientadas por dados que o IRC realiza e que indicam onde é necessário atuar.

Depois disso, a instituição criou um laboratório independente de pesquisa e desenvolvimento, no qual se desenvolvem tecnologias que vão de detectores de má nutrição usados por enfermeiras na África a softwares educacionais para escolas de campos de refugiados.

Desde então, as mudanças têm sido enormes para uma organização que andava dormente. A empresa de produtos digitais Tigerspike está desenvolvendo o software Costing Tool para uso dos gerentes de projeto do IRC. O programa recebe informações sobre custos e despesas, analisa os números e sugere como alocar melhor os recursos ou cortar o que é ineficiente. Assim, os gestores

podem analisar seus projetos sem precisar consultar um economista para saber o que funciona ou não.

Parceria no Brasil

Recentemente o IRC realizou, com acadêmicos de Yale e da Universidade de Brasília, um estudo sobre auxílio financeiro emergencial com cartões magnéticos que podem ser recarregados mensalmente, semelhantes aos que o governo dos EUA e o do Brasil (com o Bolsa-Família) usam para distribuir benefícios sociais.

MÉTRICA

Miliband se sente intimidado pelo tamanho da tarefa enfrentada? “Se olhar só as estatísticas, sim. Mas, ao conversar com as pessoas, tudo muda: lembro que precisamos representar esperança.” ◉



SHUTTERSTOCK

A APP STORE do DNA

Conheça a Helix; ela representa uma nova onda de empresas de produtos associados ao perfil genético do consumidor. O plano é criar uma plataforma do genoma | **por CHRISTINA FARR**

Vale a leitura porque...

... a ciência está dando vazão a novos tipos de mercado, com ofertas ultrapersonalizadas de produtos e serviços aos consumidores.

... quem lidera essa nova onda, nos Estados Unidos, é a Helix, startup ligada à Illumina, empresa-símbolo da revolução do DNA.

Antes de morrer de câncer pancreático, em 2011, Steve Jobs pagou US\$ 100 mil para ter seu DNA sequenciado. Era uma medida rara e cara, que, segundo seu biógrafo, o jornalista Walter Isaacson, forneceria informações sobre tratamentos potenciais para a doença e permitiria que os médicos os personalizassem. Cinco anos após a morte de Jobs, esse tipo de sequenciamento já se disseminou nos EUA e custa apenas alguns milhares de dólares – ou menos.

A principal empresa responsável por revolucionar o acesso ao DNA não tem um nome muito conhecido. A Illumina é uma usina da genômica avaliada em mais de US\$ 20 bilhões,

cujos supercomputadores sequenciaram até agora cerca de 90% de todos os dados genéticos já processados. Suas máquinas ajudaram a tornar o genoma uma ferramenta convincente, usada para tratar doenças, prever respostas a medicamentos e identificar quais mutações genéticas aumentam o risco de doenças graves.

Foi a Illumina que permitiu que empresas como 23andMe e Ancestry.com oferecessem testes genéticos a milhões de pessoas, gerando uma nova onda da genômica que promete levar a ciência muito além de seus usos iniciais. Agora, está próxima mais uma transformação. E a melhor manei-

ra de entendê-la é analisando justamente uma subsidiária da Illumina chamada Helix.

GENOMA ACESSÍVEL

Lançada em 2016 com um financiamento de US\$ 100 milhões, a Helix tem a missão de democratizar o genoma. Atualmente há três níveis de tecnologia disponíveis para decodificar o DNA humano.

1. O mais sofisticado é o sequenciamento total do genoma (como o feito por Jobs), um processo exaustivo que oferece um volume massivo de informações, às vezes mais do que os cientistas conseguem processar.

2. A genotipagem é o nível mais barato e amplamente usado. Envolve examinar um conjunto predeterminado de pontos no genoma com base nos quais é possível inferir ancestralidade, relações genéticas e risco de algumas doenças.

3. No meio está o sequenciamento do exoma, que geralmente custa menos de US\$ 1 mil e fornece um quadro sólido da genética de uma pessoa, mapeando toda a região de codificação de proteínas do genoma.

Em relação à quantidade de informações que é possível colher, a genotipagem e o sequenciamento do exoma “são como dia e noite”, explica Eric Topo, cardiologista e geneticista do Scripps Research Institute, de San Diego. O sequenciamento do exoma é capaz de identificar genes e variantes associadas a doenças complexas. Também pode, segundo a Helix, ser usado para revelar

O CEO DA HELIX, ROBIN THURSTON, VEIO DA UNDER ARMOUR, ONDE MONTOU A FAMOSA PLATAFORMA DE EXERCÍCIOS

insights sobre o estilo de vida e os traços de personalidade de um indivíduo. É esse tipo de sequenciamento – mais rápido e barato do que nunca (graças, em parte, à Illumina) – que a Helix planeja explorar. Como?

PRODUTOS E PLATAFORMA

Imagine uma empresa de nutrição que ofereça suplementos personalizados. Ou uma marca que crie sapatos adaptados ao perfil genético de uma pessoa. A Helix começou a se associar a laboratórios, clínicas e marcas de bens de consumo para identificar e desenvolver novos produtos com base em informações genéticas. Esse mercado direto com o consumidor pode valer de US\$ 2 bilhões a US\$ 7 bilhões nos próximos anos, segundo um registro recente da companhia de serviços financeiros UBS.

A Helix também quer criar uma plataforma como são as

lojas de aplicativos, em que os consumidores possam acessar seus dados e descobrir apps que interpretem e se baseiem neles. A promessa seria algo como: “Consiga sequenciar seu DNA uma vez só, e você poderá receber insights pelo resto da vida conforme novas maneiras de interpretar o genoma surgirem”.

O CEO da Helix, Robin Thurston, tem experiência para isso. Veio da Under Armour (UA), onde supervisionou a famosa plataforma de exercícios da empresa como diretor da área digital e, antes, havia empreendido com o aplicativo rastreador de atividades físicas MapMyFitness (que vendeu para a UA, em 2013). “Queremos dar pequenas informações sobre seu genoma no momento certo de sua vida”, afirma ele.

Com uma equipe de mais de 30 cientistas em seu laboratório em San Diego e acesso aos supercomputadores da Illumina, a Helix propõe subsidiar o custo do sequenciamento em troca de uma parcela da receita de seus parceiros. A empresa interpreta dados genéticos quando necessário e veta produtos em prol da integridade científica.

JÁ COMEÇOU

O primeiro produto associado à Helix a chegar ao merca-

E a privacidade? A Helix utiliza criptografia de dados e autenticação para acesso a sua plataforma de armazenamento e diz que dará controle aos clientes, permitindo que escolham como suas informações serão usadas. Na foto abaixo, máquina de sequenciamento de DNA da Illumina, controladora da Helix, na unidade de San Diego



DIVULGAÇÃO

do é o Geno 2.0, da National Geographic Society, que fornece informações sobre as árvores genealógicas dos usuários. A instituição já comercializava um teste semelhante havia quase uma década, mas a parceria com a Helix permitiu que o preço caísse de US\$ 200 para US\$ 149. E os clientes da National Geographic não precisarão ser sequenciados mais de uma vez ao se inscreverem para aplicativos diferentes oferecidos por quaisquer parceiros da Helix no futuro. “Esse será o primeiro teste de sequenciamento profundo amplamente disponível ao mercado consumidor”, diz Thurston.

A parceria coloca a Helix em competição direta com clientes da Illumina baseados em genotipagem, como 23andMe e Ancestry.com. Pode ser de propósito. “Temos uma relação econômica especial [com a Helix]”, afirma Jay Flatley, chairman-executivo e ex-CEO da Illumina. “É o que permite que a Helix faça o sequenciamento a um custo subsidiado e desenvolva esse modelo de negócio.” Flatley crê que a capacidade da Helix em oferecer sequenciamento do exoma de forma acessível vencerá essas outras empresas de consumo genômico a se unir à plataforma. “É um modelo que nenhuma outra companhia consegue produzir.”

Os primeiros parceiros da Helix incluem provedores de serviços médicos famosos, como LabCorp, Mayo Clinic, Duke University e hospital Mount Sinai. O último está desenvolvendo um aplicativo

A HELIX ESTÁ PROCURANDO MARCAS QUERIDAS PELOS CONSUMIDORES PARA SUA APP STORE

que informará futuros pais sobre os riscos de transmitir doenças genéticas para os filhos e dará acesso ao aconselhamento genético. No entanto, a Helix também está procurando ativamente grandes marcas queridas pelos consumidores – os tipos de parceiros que podem popularizar seu modelo de app store. (Há boatos de que isso está sendo negociado com o Vigilantes do Peso e uma grande marca fitness, embora a empresa não tenha divulgado nomes.)

Produtos mais lúdicos também estão em produção. No começo deste ano, uma empresa chamada Exploragen planeja lançar um mecanismo de recomendação de vinhos, Vinome, com base em pesquisas recentes sobre como o DNA informa a percepção gustativa das pessoas. Com uma precisão incrível, será possível identificar o perfil gustativo de que uma pessoa tem maior chance de gostar.

PRIVACIDADE E SEGURANÇA

Há ainda desafios importantes antes de a app store do DNA se tornar viral, contudo. As dúvidas sobre privacidade e segurança a respeito de dados genéticos são enormes. (O DNA não revela só os segredos das pessoas, mas os de seus parentes também.) Embora as com-

panhias de seguro de saúde e os empregadores não possam, por lei, rejeitar pessoas com base em suas informações genéticas, eles podem lhes recusar serviços específicos, como seguro de vida, cobertura de invalidez ou cuidados prolongados.

No extremo oposto, especialistas em bioética se preocupam com o fato de que empresas como a Helix possam ter um incentivo financeiro para manter privados dados agregados de DNA que poderiam ser usados para o bem comum. A Casa Branca recentemente investiu US\$ 215 milhões na Precision Medicine Initiative, um projeto que visa sequenciar 1 milhão de DNAs para fins de pesquisa ao longo dos próximos três ou quatro anos. A 23andMe trabalha com farmas e pesquisadores, às vezes de graça. Novos fornecedores que lidam direto com o consumidor optariam por acumular tais informações?

Talvez o maior desafio da Helix seja fazer com que a ciência acompanhe suas ambições. Hoje, só 1% a 2% dos testes de sequenciamento produzem um resultado clinicamente prático, do tipo que ajuda os usuários a evitar o início de uma doença. 

hsm management

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

Subir de categoria no programa de milhagem não precisa ser difícil.

É só voar de GOL.

AlmapBBDO

Na GOL, é mais fácil conquistar benefícios exclusivos.



Acumule milhas em promoções.



Ganhe 1 passagem ida e volta para 1 acompanhante sendo cliente Smiles Diamante.*



Acesso gratuito ao GOL Premium Lounge nos voos internacionais e domésticos para clientes Smiles Diamante e Ouro.



Ficou mais fácil atingir categorias mais altas e ganhar benefícios. Agora, trechos também contam para acumular pontos.



GOL+ Conforto gratuito para clientes Smiles Diamante e 50% de desconto para clientes Smiles Ouro, agora também para seus acompanhantes.**

Smiles

GOL

Linhas aéreas inteligentes

*O acompanhante precisa estar no mesmo localizador do cliente Smiles Diamante. A emissão do ticket deverá ser realizada nos canais GOL. **O acompanhante precisa estar no mesmo localizador dos clientes Smiles Diamante ou Smiles Ouro detentores do benefício.

Confira esses e mais benefícios em: www.novosmiles.com.br

HR-V

*A revolução
leva você.*

Todos juntos fazem um trânsito melhor.



www.latinncap.com



TEST 2015



Exclusivo sistema Honda ULT de configuração de bancos

Freio de Estacionamento Eletrônico (EPB) com função Brake Hold

Multimídia de 7" multi-touchscreen

Ar-condicionado digital full touchscreen

Transmissão CVT com troca de marcha no volante



Nota A em consumo em sua categoria.

Consumo de combustível (km/l) para o Honda HR-V 1.8 16V EXL (Flex): 7,1 km/l (etanol) e 10,5 km/l (gasolina) em ciclo urbano (cidade) e 8,5 km/l (etanol) e 12,1 km/l (gasolina) em ciclo rodoviário (estrada). Classificação no Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular na categoria: A; na absoluta geral: C; e em emissões: A. Consulte a disponibilidade dos itens de acordo com as versões.



HONDA

O que fazer sobre o **BLOCKCHAIN**

Confuso entre a euforia e a desilusão das empresas com a tecnologia? Conheça uma perspectiva estratégica a respeito e se posicione | **ESTUDO BCG**



O estudo foi conduzido por **Philip Evans**, com a colaboração de **Lionel Aré, Patrick Forth, Nicolas Harlé** e **Massimo Portincaso**. Aqui publicamos os highlights.

Vale a leitura porque...

... as tecnologias dos tokens digitais e dos blockchains têm algo em comum com o computador pessoal e a internet: gastam um recurso barato (de armazenamento) para fazer algo radicalmente novo (dar aos dados digitais a continuidade de ativos do mundo real). Mesmo assim, talvez não emplaquem.

... é preciso entender cinco princípios estratégicos nesse jogo e três medidas gerenciais práticas que podem ajudar a jogá-lo.

PPrimeiro, uma breve história. Programado por um hacker desconhecido e germinado no submundo dos *cypherpunks* (ativistas da privacidade que usam a criptografia como arma), o bitcoin foi descoberto pelo mundo mainstream dos negócios em 2015. Assim como o punk rock foi reempacotado como new wave, o bitcoin foi domesticado com novo nome.

O blockchain irrompeu na imaginação popular e no circuito de palestras. O visionário Don Tapscott afirmou: “Nunca vi uma tecnologia com potencial maior para a humanidade”. Os CEOs questionaram se estavam diante de mais uma tecnologia disruptiva de verdade e colocaram seus subordinados para investigar como ela poderia funcionar. Concluíram que tudo é muito complicado e se desiludiram. Será que fizeram bem?

É hora de uma análise estratégica do blockchain. Os avanços técnicos verdadeiramente disruptivos das últimas décadas tinham algo em comum. Eles gastavam um recurso novo e barato para fazer algo radicalmente diferente. O computador gastava o poder de processamento, e a internet, a banda. Os tokens digitais e os blockchains, duas tecnologias distintas, mas complementares, também fazem isso: gastam o armazenamento barato para dar aos dados digitais a continuidade de ativos do mundo real.

Tokens e blockchains estão longe de ser tecnologias maduras, mas, se as limitações de escalabilidade forem superadas, terão, sim, um potencial disruptivo no longo prazo em redes de transação complexas, como o comércio, os sistemas de saúde e a internet das coisas. E não está claro se intermediários tradicionais serão capazes de controlá-los.

Este ensaio descreve como a economia e a confiança podem ser remodeladas por tokens e blockchains e pela arquitetura empilhada sobre a qual eles



SHUTTERSTOCK

são construídos. O objetivo não é prescrever o que os líderes devem fazer (cada negócio é único, e o diabo está nos detalhes), mas fornecer um contexto estratégico para ajudar os executivos a formular (e responder) as perguntas certas:

- Quais aspectos de minha empresa são vulneráveis à desintermediação e como é provável que isso aconteça?
- Onde precisarei repensar e remodelar meu negócio, antes que outros o façam por mim?
- Onde posso tirar proveito da continuidade digital habilitada pelo blockchain para construir novos negócios e novos modelos de negócio?
- Devo atuar sozinho onde as soluções baseadas em blockchain são vantajosas ou colaborar para escalar mais?

DO INÍCIO...

Entre o fim de 2013 e o início de 2014, a Ucrânia estava à beira da revolução. Manifestantes em Kiev mostravam cartazes para as câmeras de TV pedindo dinheiro. Neles havia um código QR que permitia aos doadores enviar bitcoins para o movimento de protesto, e deu certo: milhares ao redor do mundo apontaram a câmera do celular para o vídeo na tela e fizeram doações com literalmente três cliques.

As transações foram realizadas em 20 segundos e confirmadas em 10 minutos a um custo de uma fração de um centavo por dólar. As doações eram anônimas: o governo não podia monitorá-las, e seus recebedores não sabiam a quem agradecer.

As pessoas podiam fazer a doação por meio do sistema bancário, mas isso exigia informações detalhadas (e politicamente comprometedoras) sobre a conta do beneficiário, se ele tivesse uma. Teria custado uma comissão de 10% ou mais e levado três ou quatro dias para ser concluída. O PayPal, é claro, teria sido mais rápido e barato, porém foi banido pelo governo ucraniano. Pagar com bitcoins era direto, anônimo e irrevogável – como um espectador simpático que atravessasse Maidan Nezalezhnosti, a praça central de Kiev, e pingasse uma *hryvnia* [a moeda ucraniana] em um copo de plástico.

A portabilidade digital é o diferencial nesse caso. Não há necessidade de ter uma “conta” bitcoin: basta guardar bitcoins, assim como as moedas no bolso. Como notas e moedas, eles podem ser perdidos ou roubados, e as transações são irrevogáveis. Quando o custo da conversão de uma moeda para outra entra na conta, o bitcoin não fica tão mais barato assim, mas ele oferece o anonimato.

Alguns libertários veem os bitcoins como “ouro digital”: uma moeda global incorruptível que acabará por substituir as moedas fabricadas e degradadas à vontade pelos bancos centrais e comerciais. No entanto, o bitcoin como moeda está destinado a ser um pequeno nicho no sistema de pagamentos. Como disse Jamie Dimon, CEO da JPMorgan Chase, se chegar perto de suplantarmos moedas convencionais, os bancos centrais vão detê-lo.



Assim como, na música, o movimento punk rock voltou como new wave, o bitcoin está sendo reinventado (e popularizado) como blockchain

De um ponto de vista estratégico, contudo, a importância do bitcoin é menor como moeda e maior como manifestação inicial de suas duas tecnologias subjacentes: o token e o blockchain. Um token pode ser qualquer tipo de ativo digital ou representação digital de um ativo físico, enquanto um blockchain (incluindo o do bitcoin) funciona como um livro-caixa compartilhado, seguro, irrevogável e confiável para todo tipo de transação.

Ou seja, as duas tecnologias podem servir como base para outros aplicativos. Os desdobramentos vão muito além dos serviços financeiros, indo da documentação da cadeia de fornecimento a registros de terras e de saúde, microtransações e contratos entre bilhões de dispositivos inteligentes no mundo inteiro.

Por exemplo, a companhia japonesa Fujitsu anunciou que lançará produtos baseados na tecnologia blockchain para garantir a segurança de dados confidenciais compartilhados entre empresas. Os aplicativos desenvolvidos envolvem tecnologias de restrição de transações e criptografia de documentos. Sua expectativa é comerciali-

Três decisões gerenciais

Tal como acontece com qualquer tecnologia incipiente sujeita a efeitos de rede e retornos crescentes, o equilíbrio de negócios é radicalmente instável em relação a tokens digitais e blockchains. Uma estratégia não pode ser baseada em uma “estimativa pontual” do que o futuro vai parecer, seja derivada de projeções financeiras ou de uma grande visão. O BCG propõe que a estratégia foque três aspectos:

1 PRECISÃO.

Sua organização precisa conhecer seu ambiente intimamente: a tecnologia, movimentos competitivos, política de alianças, startups malucas e mudanças na política pública. Fique atento a descontinuações. Alguns protocolos abertos de blockchain podem eclipsar os esforços de um modelo fechado de um consórcio industrial. Uma iniciativa patrocinada por um governo do outro lado do mundo pode catalisar um *killer app*. Um avanço na criptografia – ou descriptografia – pode transformar a segurança ou a escalabilidade. Um desenvolvimento em outra indústria pode arrasar o seu, da mesma forma como setores inteiros se tornaram meros aplicativos no computador ou na internet. Acuidade não deve ser delegada, porque o enquadramento correto das ameaças e prioridades ainda não é aparente. Os gestores seniores têm de fazer parte de um processo de aprendizado contínuo.

2 OPÇÕES.

Na estratégia, como nas finanças, quanto maior a incerteza, maior o valor de ter opções. Opções são um investimento, exercidas ou não; é economia burra ficar parado até que o resultado seja evidente. Assim, correndo o risco de redundância, e mesmo de apoiar iniciativas contraditórias ou competitivas, invista amplamente. Aposte em um portfólio de tecnologias alternativas. Junte-se a alianças e consórcios setoriais: a adesão dará a sua empresa uma participação precoce em tudo o que tiver êxito, a chance de aprender e a oportunidade de definir as prioridades do grupo desde os primeiros estágios.

3 EXPERIMENTAÇÃO.

Aplique princípios “ágeis” ao desenvolvimento de aplicativos de token e blockchain em pequena escala. Experimentos importam porque podem apontar para uma “estratégia” e também porque a própria prática constrói capacidade operacional e confiança. David Clark, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), articulou o mantra da comunidade primordial da internet como “consenso bruto e código veloz”. Portanto, fique perto dos programadores, dos empresários e dos formuladores de políticas públicas. Mantenha suas opções abertas. Experimente. Essas são as palavras de ordem para pensar fora da caixa sobre o blockchain. E são melhores guias para a estratégia do que o entusiasmo arejado dos evangelistas ou a miopia dos contadores de feijão.

zar, ainda este ano, produtos em áreas como finanças, logística, supply chain e gerenciamento de documentos oficiais.

Importantes fundos de investimento de risco e muitas empresas de tecnologia estão investindo em aplicativos com token e blockchain – calcula-se mais de US\$ 1 bilhão.

Então, é boa ideia conhecer os princípios de estratégia que governarão esse novo mundo.

CINCO PRINCÍPIOS

Os princípios gerais que moldarão a estratégia para as tecnologias token e blockchains são:

1. A estratégia é mais de colaboração do que de competição.

Só faz sentido gastar recursos em tokens digitais e blockchains quando várias entidades estiverem trabalhando com alto custo e confiança imperfeita. Dese modo, a oportunidade de implementação beneficia toda a rede de transações, não um participante individual.

As empresas de tecnologia corporativa estão investindo para construir alianças entre seus clientes que poderiam sustentar plataformas de transação em indústrias fragmentadas, como assistência de saúde e comércio internacional. Centenas de companhias do Vale do Silício estão focadas no mesmo objetivo – ou pelo menos em avançar o suficiente até serem compradas. Tais projetos devem durar uma década. Os players desses setores fragmentados precisam decidir se os ganhos de crescimento e eficiência valem o risco de serem

A TECNOLOGIA PODE SER ORGANIZADA COMO OLIGOPÓLIO OU DEMOCRACIA

pelo menos parcialmente comoditizados por uma nova plataforma de transações dominante ou se eles podem agir em conjunto (como alguns bancos estão tentando fazer) para proteger sua autonomia.

2. Organização também definirá a vantagem.

Um conflito central nos próximos anos acontecerá entre blockchains privados (com curadoria de coalizões de intermediários) e um programa muito mais radical para dar aos usuários finais acesso direto por meio de protocolos abertos – ou oligopólio versus democracia, como alguns preferem definir. Em muitas indústrias intermediárias, como a de serviços financeiros, operadores históricos estão respondendo racionalmente, adotando a tecnologia entre si, como oligopólio.

Os blockchains abertos desfrutam de uma vantagem em escala: têm mais blocos, mais nós e uma validação mais rigorosa. Por design, eles podem adicionar participantes menos contrangidos pela redução da confiança periférica. No entanto, os blockchains privados têm uma vantagem na escalabilidade em relação a sua rede de transações de destino. Eles precisam de menos participantes e podem dispensar recursos não calibrados, como prova de trabalho. Então, se e quando o status quo

for interrompido – e por quanto será – dependerá menos do ritmo absoluto do avanço técnico do que do ritmo em que as implementações privadas e públicas avançarão.

Isso é em grande parte uma competição de organização. As empresas têm de trabalhar juntas em consórcios ao mesmo tempo que competem em outras arenas. E as comunidades abertas devem se ater a um único script quando os indivíduos têm matizes ideológicos diversos e são tentados a dividir a base de código.

Fato é que o estrategista deve entender ambas as possibilidades, intimamente, e fazer uma aposta em qual sairá vencedora.

3. Governo é incógnita.

O atual clima regulatório é surpreendentemente favorável a tokens e blockchains. O bitcoin é legal na maioria dos países, regulamentado como commodity e não como instrumento financeiro. O foco principal da regulação é o topo da pilha (câmbio, em particular), e não a parte inferior (blockchain). E o blockchain facilita os objetivos regulatórios: ele reduz o risco de contraparte e pode aderir às regras de conhecimento do cliente e antilavagem de dinheiro, bem como fornecer uma “porta dos fundos” eficiente para as transações. Mas é claro que o clima regulatório pode mudar de repente. Além disso, há a possibilidade de os próprios governos impulsionarem aplicativos de blockchain disruptivos nas áreas de reconhecimento de identidade, saúde e moeda di-

gital. Em alguns países [não no Brasil], há políticos enxergando esse tipo de tecnologia como um catalisador econômico – de criação de empregos e/ou de vantagens competitivas.

4. O ROI preocupa.

Já há murmúrios em salas de reuniões de que o ROI [retorno sobre o investimento] dessas tecnologias não é muito impressionante. Em outras palavras, os players tradicionais terão pouco incentivo para colaborar e investir se for para criar um campo de jogo nivelado que diminuirá os ganhos de sua indústria. Se não acreditarem que tal inovação abrirá novos mercados ou que responderá a uma ameaça disruptiva, vão engavetar a tecnologia. (Mas algum CEO pode acreditar e...)

5. Incerteza é a norma.

Talvez baste um aplicativo realmente atraente e abrangente para impulsionar a adoção generalizada e atrair infraestrutura, produtos e serviços complementares. (Não, não será o bitcoin.) De outro lado, talvez hackers achem uma falha de segurança irreparável no blockchain – ou a escalabilidade da tecnologia pode se provar impossível. Um cenário médio? Alguns aplicativos têm sucesso modesto – nada estrondoso como o computador ou a internet.

Ouseja, a incerteza é radical. 

hsm management

© BCG

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.



AUTOR CONVIDADO:

Nagib Nassif Filho é cofundador da Bolha, estúdio de tecnologia criativa especializado em projetos unindo hardware, software e experiência.

VOCÊ PRECISA PENSAR PEQUENO

Os makers passam a simbolizar uma nova geração de pessoas que consomem diferente; para alcançá-los, é preciso mudar o mindset

Estamos vivendo uma era de grande evolução que vem gerando uma revolução nas ofertas e demandas relacionadas a tecnologia. Internet das coisas (IoT), wearables, fabricação digital, realidade virtual e aumentada – essas são as tecnologias que já estão no mindset de todos para criar produtos e demandas inovadoras em busca de experiências marcantes. Aqui na Bolha, chamamos isso de tecnologia criativa.

Conhece os makers? Estão deixando de ser uma tribo de entusiastas de tecnologia criativa para se tornar o símbolo de uma nova geração. As crianças que chegarão ao mercado nos próximos anos já são makers, mesmo que ainda não saibam disso. Elas vão querer mudar o mundo e terão as ferramentas e o conhecimento para fazer isso. Também consumirão de maneira diferente. Serão mais refratárias à propaganda tradicional, que apenas entrega

uma mensagem, seja por texto, foto ou vídeo. Para atingi-las, será preciso criar experiências.

Como as empresas podem alcançar esse novo tipo de consumidor? Usando a tecnologia criativa para criar tais experiências. E o setor de comunicação pode ser a porta de entrada disso em uma organização. Tecnologia de ponta ainda custa caro, sobretudo em um país com tantas barreiras – sociais, cambiais, burocráticas – como o nosso. O marketing pode investir o necessário para criar produtos que ainda não são viáveis em escala, sob a justificativa de promover uma marca e trazê-la para um contexto de inovação.

Atuando nesse mercado, desenvolvemos algumas ações de grande repercussão, como um baile no qual máscaras brilhavam quando seus portadores se aproximavam de alguém com perfil social semelhante, um ônibus que circulava virtualmente em

Barcelona enquanto rodava por Florianópolis, uma pista de carrinhos de corrida controlados pela mente – experiências memoráveis, alinhadas à revolução tech em curso e que geraram real relevância para as marcas.

E é claro que a tecnologia criativa não precisa ficar limitada a ações de marketing. Uma empresa pode usá-la para desenvolver produtos e aprimorar processos. Basta a (difícil) mudança cultural para que isso aconteça. O jeito maker de criar requer pesquisa, prototipagem, compartilhamento de ideias e o compromisso de falhar rápido – muito diferente do que faz uma organização estabelecida. E o propósito maker é gerar conhecimento, não dividendos.

Quer surfar essa onda no Brasil? Pense pequeno. Apoie iniciativas makers, ouça quem entende, invista em um projeto. Algumas empresas já estão fazendo isso. ☺

“A COMUNICAÇÃO PODE SER A PORTA DE ENTRADA PARA AS EMPRESAS SE RELACIONAREM COM OS NOVOS CONSUMIDORES, POR OFERECER EXPERIÊNCIA E SAIR MAIS BARATO

BRANDING, MUITO ALÉM DO MARKETING



Vale a leitura porque...

... a internet, as tecnologias de modo geral, o consumidor empoderado e a globalização vêm tendo profundo impacto sobre o marketing; é preciso entender a transformação da atividade de maneira integrada, não em partes isoladas.

... uma análise holística aponta novos fatores de sucesso e também a necessidade de diferentes processos de marketing para as empresas – na posição de anunciantes ou como fornecedoras de serviços – e de distintas habilidades para os profissionais da área.

Há uma grande mudança de paradigma no mundo do marketing. Vista em partes isoladas, talvez não seja tão perceptível, mas integrada, como neste Dossiê, mostra sua real dimensão.

Seu primeiro diferencial é a ascensão do branding. Aos olhos de um número crescente de especialistas, a atividade de construir uma marca deixa de ser contida pelo marketing e passa a contê-lo. Já surgiu a figura do CBO, o executivo-chefe de marca, na sigla em inglês. Não será surpresa se, em breve, aparecer o primeiro departamento de branding nos moldes do atual departamento de marketing.

Na era do branding, mudam elementos-chave do marketing:

- em vez de só pesquisar o que conquista clientes, as empresas investigam como os têm perdido;
- no lugar de focar apenas a atração de novos clientes, preocupam-se mais com a retenção (até no desenvolvimento de produtos e serviços);
- utilizam duas novas armas do marketing digital para fortalecer suas marcas: a mídia programática e o branded content.

34

Perda de clientes, o aprendizado-chave

38

A retenção de clientes: como melhorar o principal indicador

28

A ascensão do branding

44

O marketing digital e as ferramentas avançadas

A ASCENSÃO DO BRANDING

Diante das demandas cada vez mais específicas e segmentadas do mercado, muitas empresas realinham suas estratégias para se posicionar com base em um instrumento de gestão mais eficaz: o branding | por LEONARDO PUJOL



Mercedes-Benz



SAMSUNG



Google

Microsoft®



Há alguma coisa de diferente no reino do marketing. O conceito de “branding” costumava traduzir o trabalho de construção, consolidação e fortalecimento de uma marca e era uma das ferramentas que o departamento de marketing tinha à disposição – em geral, vinculada às agências de comunicação e design.

Com o tempo, veio se aproximando da alta gerência e, agora, em um número crescente de empresas, alinha-se mais com a cultura da organização, sua gestão e sua estratégia de negócios. “Hoje o branding é visto pela ótica da estratégia e da gestão da empresa”, explica Maximiliano Bavaresco, fundador e CEO da consultoria Sonne.

Em outras palavras, se o branding estava sob o chapéu do marketing, agora, cada vez mais, é o marketing que está sob o branding. Como a virada aconteceu? Simples. À medida que as tecnologias progrediram, a concorrência aumentou e o consumidor se empoderou, as práticas de marketing tradicionais – do planejamento à operação, incluindo os famosos 4 Ps – ficaram insuficientes como soluções para os problemas organizacionais.

“O branding enfim passou a ser percebido como o mecanismo abrangente e poderoso que sempre foi”, explica Jaime Troiano, CEO da Troiano Branding. “O branding está no centro da estratégia corporativa; é fundamental para comunicar valor aos consumidores”, ressalta Jonathan Levav, professor da escola de negócios de Stanford e especialista no assunto.

A construção de marca naturalmente difere de todos os outros processos de marketing por não ser tão orientada ao consumidor. É amplamente aceito que, em vez de tomar como base as vontades dos clientes, como se faz, por exemplo, na divulgação, o branding tem de ser fomentado de dentro para fora.

Começa com um trabalho de inteligência que leva em conta primeiro os executivos da companhia, depois os colaboradores e acionistas – já que as iniciativas de branding obrigatoriamente farão parte das reuniões do conselho de administração que os representa – e por fim chega a consumidores, fornecedores e concorrentes.

Captando o que pensam e como se comportam todos esses stakeholders, o processo de branding pretende captar de maneira asserti-

va a essência da marca em questão e, por tabela, como ela pode satisfazer as diferentes demandas do mercado. Das várias percepções e preferências coletadas nesse trabalho de inteligência, surgirão os insights que levarão à estratégia, e é esta que, de fato, guiará a empresa. Dito assim, parece óbvio, não? Era questão de tempo que o branding fosse percebido como algo maior do que o marketing, aproximando-se mais da cultura, da gestão e da estratégia.

“O fato é que, no mundo atual, as marcas precisam ser construídas coletivamente, com base nos inúmeros conhecimentos adquiridos; não podem mais ser impositivas”, resume Marco Tulio Zanini, diretor da Symballein Educação Executiva e coordenador do mestrado em gestão empresarial da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Privilegiar o branding não ajuda a empresa só a reverter números ruins. E, em última instância, a construção coletiva “marca” é capaz de gerar a construção coletiva “empresa”.

Uma história real pode ajudar a materializar esse conceito fortalecido de branding.

O CASO MEDCEL

Em 2015, os executivos da Medcel, empresa de cursos preparatórios de medicina, levaram um susto com as projeções financeiras para o ano. Março nem bem havia acabado e tudo indicava que o exercício terminaria com uma queda de até 20% no faturamento – algo inesperado para uma empresa que, por uma década, continuamente emplacava taxas de crescimento anual de 10% a 15% nas vendas.

As soluções pareciam ser demitir funcionários, reduzir investimentos e rolar dívidas para cortar custos ou fazer um marketing bem mais agressivo para vender mais, com distribuição e precificação audaciosas e muita divulgação.

A empresa optou por mexer no marketing, mas teve uma surpresa. Era preciso substituir a mais tradicional visão marketeira por uma visão de branding. “O que descobrimos foi que nossa marca e nossa estratégia precisavam ser reposicionadas”, afirma Julio De Angeli, seu CEO.

A consultoria Sonne aplicou a Medcel uma metodologia em que o branding condiciona

a estratégia, uma espécie de “versão 2.0” da famosa análise SWOT. Além de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à marca, a metodologia cruza os dados identificados e lança luz sobre as ações necessárias para que a empresa supere ou neutralize suas fraquezas [*leia mais no quadro abaixo*], que são organizadas em projetos.

Com essa análise SWOT avançada e a aplicação de outras ferramentas de branding, os gestores da Medcel perceberam que, para voltar a crescer, a empresa tinha de diversificar suas fontes de receita. Sua estratégia foi reestruturada, então, em quatro grandes projetos: 1) gestão; 2) business plan; 3) redefinição da marca; e 4) comunicação interna e externa. O planejamento estraté-

MATRIZ SWOT 2.0

Mais do que identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, a matriz cruza as quatro informações para sugerir as linhas de ação necessárias de acordo com cada combinação:



Fonte: Sonne

gico envolveu todas as áreas de atuação, indo desde o portfólio de negócios até a forma de administrar, desde o design até a maneira como a marca era exposta na mídia. E o resultado? Em vez de se apresentar como uma empresa de capacitação para iniciantes, a Medcel passou a valorizar toda a carreira de seus clientes, buscando um relacionamento sólido de longo prazo com eles. “Agora, nossa plataforma acompanha o médico desde antes da formação, durante a faculdade, na residência e nas especializações, até chegar à aposentadoria”, explica De Angeli. “Trata-se de um mercado bem maior do que aquele que tínhamos.”

A mudança foi expressiva, mensurável e rápida. Em vez de cair os previstos 20%, o faturamento subiu 70% ainda em 2015, segundo a Medcel. No ano seguinte, a empresa se manteve em alta rotação. De quebra, atraiu a atenção da Bozano Investimentos, fundo de private equity que adquiriu 35% de seu capital.

MARKETING VELHO OU NOVO?

Pode-se dizer que dos avanços tecnológicos à ascensão do branding foi um pulo. Afinal, a internet deu poder ao consumidor e sugou boa parte das verbas de publicidade. “Com a internet, é a Lei de Darwin – adapte-se ou morra – e o branding guia essa transformação”, observa Tiago Guimarães, diretor da Thymus Branding. A tecnologia que embute essas ameaças, contudo, também abre novas oportunidades, como a de acompanhar, em tempo real, como as marcas estão se posicionando em relação aos diferentes grupos de stakeholders – possibilidade que amplia os horizontes do branding.

Além disso, a tecnologia foi responsável pela commoditização atual, por facilitar a cópia de produtos, que aumentou a relevância do branding. Se há muita semelhança técnica de grande parte dos produtos fabricados ou serviços oferecidos atualmente, a marca é que os distingue. “Veja os bancos, as montadoras de veículos, as fabricantes de cerveja: existem inúmeras marcas, mas todos os produtos se parecem muito”, destaca Troiano. Essas similitudes, segundo ele, obrigam as marcas a pensar



SAMSUNG

amazon

Google



estratégias capazes de distingui-las não só pela retórica, como principalmente pelo valor percebido. Na prática, é a reputação que acaba dando as cartas nesse jogo.

No entanto, ao mesmo tempo que a mudança atual é um consenso, alguns especialistas preferem continuar a falar em marketing, e não em branding. “O que existe é um novo marketing, alcunha que vem da grande transformação pela qual o mercado passou nos últimos anos e que obrigou o marketing a se reinventar”, explica Zanini. Já Bavaresco crê que agora temos o velho marketing de volta, uma retomada das origens. “Haviam simplificado os conceitos originais – aqueles criados e popularizados por Philip Kotler –, como se o marketing fosse só um setor de comunicação que faz post, fôlder e evento, ignorando todo o repertório de ferramentas de construção de marca, posicionamento e logística que está nos livros antigos. E agora se vê um resgate”, opina o CEO da Sonne.

Marketing velho, marketing novo ou branding, não importa; a nova e evidente fase é definida pela marca como elemento central da organização e de suas estratégias de relacionamento com o mercado. Mais e mais empresas entendem que, antes mesmo de definir ações promocionais, comerciais ou de canais, precisam ter um modelo que trabalhe a identidade da marca, além de um processo estruturado de comunicação e de relacionamento. “É evi-

dente que as estratégias clássicas seguem importantes, mas todos sabem que, hoje, elas não bastam”, observa Troiano.

CULTURA E PROPÓSITO

Entre os clientes da Troiano Branding, por exemplo, está a Riachuelo. Ao longo de seis décadas de existência, a varejista penou com as significativas mudanças do segmento de moda e caiu em uma espécie de limbo. Suas prateleiras estavam abarrotadas de roupas muito parecidas e, até 2012, a rede nem sequer investia em propaganda. Faltava um propósito, uma razão de ser para a Riachuelo chamar a atenção e voltar a ganhar mercado.

Operando com uma metodologia própria, batizada de 4 Is (investigação, incubação, iluminação e ilustração), a Troiano identificou os principais pilares da chamada “cultura Riachuelo”, e entrou em cena a ideia-síntese do “abraço da moda”.

Para garantir que a mensagem chegasse aos stakeholders de modo convincente, foi preciso mais do que um novo conceito. O objetivo era inovar a experiência de compra – com lojas diferentes, colaboradores engajados e, principalmente, clientes fiéis. E, para isso, foi necessário mudar a gestão. O primeiro passo foi dado em direção aos funcionários. Depois, as quase 300 lojas passaram por uma renovação geral no mobiliário. A rotatividade de peças também aumentou.

POR ONDE COMEÇAR

Jaime Troiano, CEO da Troiano Branding, elenca pontos relevantes para que o branding influa na estratégia e na gestão:

PESQUISAR

Analise a empresa de acordo com seus diversos públicos – clientes, fornecedores, investidores, concorrentes e, especialmente, funcionários, que são os principais apóstolos da marca.

SIGNIFICAR

Com base nas pesquisas, entenda a razão de ser da marca. Saiba para onde ela vai e qual é seu significado maior. Pergunte-se: “O que a comunidade perderia se minha empresa desaparecesse amanhã?”.

CRESCER

Crie uma estratégia para se projetar no mercado. Incremente sua capacidade de gerar negócios, seja com reposicionamento, inovação ou diversificação de portfólio. Encontre o valor de sua marca.

ACONTECER

Garanta que os projetos aconteçam. Fiscalize todas as pontas do negócio para manter os planos em constância e sinergia, evitando que sua reputação seja manchada por uma ação isolada.

Na mídia, ícones da moda passaram a estampar suas campanhas e suas coleções. Resultado? Praticamente uma nova empresa – hoje, a Riachuelo disputa a liderança do setor, dividida entre Renner e C&A.

Um dos pioneiros e mais emblemáticos casos de branding no Brasil, o do Banco Real, teve o propósito como peça-chave. Em 1998, de fusão acertada com o holandês ABN Amro, a instituição financeira contratou a Thymus Branding para criar um valor único com a chegada da nova marca. Decidiu-se, então, associar-se a temáticas ambientais – algo que, na época, soava estranho para um banco. “Começamos a pensar a sustentabilidade não como prestação de contas, mas como desenvolvimento”, relembra Tiago Guimarães, da Thymus.

Além de instaurar o uso de papel reciclado no dia a dia, o Banco Real treinou 1,5 mil gerentes de agências para levarem em conta questões ambientais ao conceder crédito. O banco também criou um fundo para incentivar outras organizações a abraçar a causa, além de um programa de microcrédito direcionado a populações carentes. Assim, o Real se tornou referência em sustentabilidade em um setor que, historicamente, era acusado de negligenciar qualquer coisa que fosse além dos números. Importante: propósito requer crítica. “O segredo é ter visão crítica e traduzir isso em um jeito de ser”, opina Guimarães.

PODER DE TRANSCENDER

Neste século 21, as marcas têm, pela primeira vez na história, a possibilidade da transcendência, pela proximidade com a gestão: além de um logo bonito ou uma proposta de venda charmosa, elas se expressam na maneira como o telefone é atendido, no desenho da loja ou até mesmo na aparência do caminhão que transporta a mercadoria. Tudo é branding, uma vez que estratégia e gestão seguem a marca.

Quais os efeitos práticos disso? A perda de clientes vira uma fonte de aprendizado crucial, a retenção se torna a mais valiosa das métricas de desempenho e o marketing digital é vantagem competitiva, como este Dossiê mostra a seguir. ◉

Trevisan Escola de Negócios. Um novo momento, uma nova história.

A Trevisan Escola de Negócios, referência de credibilidade e competência, sempre se mantém atualizada com as inovações e acontecimentos no mundo corporativo. Instituição que nasceu a partir de uma empresa de consultoria, preza por um ambiente que estimula a troca de experiências e networking entre seus alunos e profissionais. Uma Escola de Negócios que tem em seu DNA o propósito de atualizar-se de acordo com as mudanças e tendências de mercado.

"O mundo empresarial é muito dinâmico, onde novas técnicas e recursos surgem diariamente", diz Lourival Belizário, diretor-geral da Trevisan Escola de Negócios. "Por conta disso, é extremamente importante que os docentes sejam executivos renomados e atuantes no mercado, uma vez que o aluno percebe o diferencial ao aprender na prática os assuntos e objetivos de estudo."

Aproveitando seu núcleo de docentes executivos, a Trevisan convidou, neste ano, o executivo Marcos Rocha para assumir as Diretorias de Marketing e Comercial da escola.

Após dois anos sabáticos do qual se ausentou do mercado para escrever e dedicar-se ao doutorado, sua relutância foi árdua até o momento em que conheceu os valores da instituição ao qual decidiu assumir esse novo desafio.

Marcos Rocha fez carreira em empresas multinacionais e é conhecido por seu perfil empreendedor e inovador, prova disto é ter criado imediatamente novos produtos para a Escola, como os MBAs em Marketing e Empreendedorismo. "A expansão da área de marketing e empreendedorismo dentro da Trevisan é algo inovador, um novo momento que acompanha os movimentos do mercado e das grandes corporações. Hoje, mais do que nunca, as disciplinas de marketing e empreendedorismo se fazem necessárias para geração de negócios e recursos de forma sustentável, independente do segmento ou porte da empresa.", completa Marcos Rocha.

É importante ressaltar, ainda, que faz parte também deste novo momento da Trevisan a chegada dos lançamentos de duas novas unidades em São Paulo: a Unidade Av. Paulista e o WTC Sheraton, que propõem atender ao público corporativo da região.

"Além disso, estamos ampliando o núcleo de Ensino a Distância (EAD), onde pretendemos chegar a um crescimento de 40 mil alunos no primeiro ano, por meio da plataforma online." afirma Lourival Belizário.

Bagagens como as citadas acima mostram o foco da instituição na qualidade e seu corpo acadêmico e na experiência executiva de seus profissionais como diferencial na formação de seus alunos.



Lourival Belizário (esq.), diretor-geral da Trevisan e Marcos Rocha (dir.), diretor de marketing são a combinação perfeita de tradição e inovação, juntos os executivos traçam novos objetivos para esse novo momento da escola.

PERDA DE CLIENTES, O APRENDIZADO-CHAVE

Em tempos de branding e de retenção, é obrigatório entender a razão de perder clientes | por **MARIBEL SUAREZ**

SHUTTERSTOCK

Maribel Suarez

é professora da área de marketing e negócios internacionais do Instituto Coppead de Pós-Graduação, ligado à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Os clientes são o motor da existência de qualquer organização. Portanto, é natural que os esforços de marketing, análises e pesquisas de mercado se voltem para entender como conquistá-los e mantê-los. Mas o que o marketing aprenderia se mudasse sua perspectiva por um instante? Se, no lugar das decisões de compra, olhássemos para o processo de abandono do consumo?

Assim como os médicos pesquisam as doenças para promover a saúde, os gestores precisam enxergar as relações que deram errado e, em alguns casos, tornaram-se disfuncionais. Observando os desertores de nossos produtos, aprendemos sobre a razão de não se sentirem atraídos por nossa oferta e sobre o que eventualmente há de errado em nossa empresa, evitando a perda de outros clientes.

Há cerca de uma década investigo consumidores que decidem abandonar consumos prévios, antes valorizados: marcas, categorias, comportamentos, ingredientes etc. Estudando setores e produtos distintos – carros, cigarros, refrigerantes, mídias sociais, cosméticos e alimentos, entre outros –, aprendi que o abandono é um processo e não necessariamente um ato, uma decisão isolada em dado momento. Em alguns casos, até pode ser abrupto, mas geralmente é gradual, ocorrendo ao longo do tempo e incluindo idas e vindas.

O abandono nem sempre se trata de uma decisão e pode incluir dinâmicas inconscientes, como a descontinuação do consu-

mo sem que uma decisão explícita seja tomada. Esse é o caso, por exemplo, do app instalado que não usamos, do site que deixamos de acessar, dos produtos que esquecemos no fundo da gaveta, no armário da cozinha, na garagem. Empresas atentas a esse processo são capazes de intervir nele, reestimulando o interesse antes que o abandono se concretize plenamente.

TRÊS TIPOS DE ABANDONO

Normalmente associamos o abandono com crises de relacionamento entre os consumidores e a empresa, falhas e reclamações. Investigando mais profundamente o tema, percebi que o abandono vai além das histórias de insatisfação e que há pelo menos três tipos de abandono: contingencial, posicional e ideológico. Portanto, há diferentes antídotos para o problema.

Contingencial

Nem sempre abandonar é uma escolha do consumidor. Em alguns casos, este se vê forçado a descontinuar um tipo de consumo por falta de dinheiro, espaço ou tempo, por conveniência ou por restrições médicas, devido a questões de saúde ou bem-estar. Esse tipo de abandono, chamado de contingencial, é repleto de conflitos e sentimentos ambíguos por parte do consumidor. Embora não comprem ou usem mais o produto, esses antigos clientes continuam pensando como consumidores, valorizando e desejando o produto. Embora reconheçam benefícios do abandono, sofrem com as perdas, sobretudo as emocionais e sociais. Assim, vivenciam sentimentos de luto. Tendem a ver o abandono como não definitivo e situacional e, por isso, quando possível, consideram movimentar-se no sentido de retomar o consumo no futuro.

Reverter o abandono contingencial passa pelo desenvolvimento de novas tecnologias e conceitos de produto capazes de minimizar os contratempos que inviabilizaram o consumo. Normalmente, isso exige a atenção de áreas como pesquisa e desenvolvimento, compras, custos e marketing, com ações relacionadas com o ajuste e ampliação do portfólio de ofertas, de maneira a contemplar segmentos que não podem mais usufruir a solução oferecida pela empresa.

Posicional

O segundo tipo de abandono representa uma ruptura com a lógica do consumidor. Assim, algo que antes era valorizado e desejado deixa de fazer parte do repertório de escolhas do indivíduo. É chamado de abandono posicional porque reflete uma posição pessoal diferenciada em relação ao passado e um distanciamento dos significados que o produto carrega. Esse tipo de abandono é comum nos momentos de transição de vida, como casamento, separação, nascimento de filhos, envelhecimento, mudança de casa etc.

O abandono posicional também pode ser motivado por mudanças no próprio produto ou no contexto de mercado que reduzem o interesse pela oferta. Esse pode ser o caso, por exemplo, da marca de roupas sofisticada que passa a ser adotada por consumidores de baixa renda, afastando seu público original, ou do automóvel que reduz seu valor no cenário dos engarrafamentos das grandes cidades.

No abandono posicional, a escolha de renunciar ao produto é, em muitos casos, capaz de melhorar a imagem e a autoestima do consumidor. Assim, pela abstinência, este demarca uma diferenciação simbólica, uma identidade própria e positiva, gerando orgulho e satisfação. Esse é o caso, por exemplo, do fumante que faz do abandono do cigarro uma prova de sua força e determinação ou de um consumidor emergente que deixa de usar uma marca popular para ostentar uma alternativa premium.

Reverter o abandono posicional exige emendar o rasgo que se deu na relação entre o consumidor e a oferta, restabelecendo o repertório positivo e valorizado pelo mercado. É preciso entender se o produto teve seus significados ultrapassados ou está em conflito com os valores do consumidor, se ele foi envolvido em valores negativos e rejeitados pelo público-alvo. A solução, portanto, reside principalmente na articulação de setores de marketing e comunicação, que assim lideram a renovação das associações feitas com a categoria ou marca e a criação de conexões com valores positivos, ao mesmo tempo que os distancia dos segmentos indesejados pela empresa. Em outros casos, a organi-

zação precisa aperfeiçoar seu portfólio de produtos, atendendo às mudanças inexoráveis no ciclo de vida dos consumidores, ou ajustar sua oferta para novas configurações do contexto mais amplo em que seu produto está inserido.

Ideológico

Uma variação do abandono posicional, com contornos mais complexos, é o abandono ideológico. Este difere dos demais por apresentar uma perspectiva coletiva, segundo a qual os antigos consumidores acreditam que a sociedade como um todo deve abandonar ou repensar aquele consumo. O não consumo é uma postura política que mobiliza atenção e energia desses antigos consumidores, que se tornam “ativistas” engajados em demonstrar alternativas para aquele consumo, bem como suas implicações e significados negativos. Esses desertores não acreditam nos significados positivos da oferta e, principalmente, procuram reformular a

maneira como a sociedade entende o consumo, por meio da manifestação pública de seu comportamento. Guiados por sua visão social, engajam-se em ações além dos domínios privados, mobilizando a arena coletiva pela mídia, pela internet, por sites de reclamação, pela organização de eventos e pela articulação com as instâncias governamentais. Mais do que simplesmente desertar, esses consumidores funcionam como polos criadores de um repertório de comportamentos e discursos que legitimam o abandono.

Evitar o crescimento do abandono do tipo ideológico exige a atenção da empresa a discussões mais amplas da sociedade. Um exercício saudável para as corporações é refletir sobre os fatores e valores que hoje motivam essa postura de resistência. Como eles devem se configurar no futuro? E de que maneira a empresa pode revertê-los, se eles se apresentam em choque com a atual trajetória da companhia? Na maioria dos casos, a solução passa

A FIAT QUIS SABER

Há alguns anos, desenvolvemos no Coppead uma pesquisa em conjunto com a Fiat investigando consumidores que optaram por não comprar os carros da montadora. Levamos para participar das entrevistas funcionários de diversas áreas da companhia, que assim puderam ouvir in loco críticas a seus produtos e as razões que os fizeram optar pela concorrência. O processo

foi sofrido, mas também muito desafiador e criativo para a empresa. Boas pesquisas, assim como bons remédios, podem ser amargas, porém seu valor está na possibilidade de atacar as fraquezas e gerar melhorias.

Em sua próxima pesquisa, investigue os compradores, é claro, mas não deixe de olhar também para aqueles que resolveram se distanciar de sua oferta. (M.S.)



Maribel Suarez

DIVULGAÇÃO

não apenas por mudanças internas, mas, sobretudo, pela articulação com diversos setores da sociedade, compartilhando com estes a discussão e a busca de soluções que não são de responsabilidade exclusiva da organização. Reverter o abandono ideológico usualmente se relaciona com decisões tomadas pelo conselho de administração e envolve o debate de aspectos estratégicos, como os valores e a missão da empresa, a revisão de tecnologias de produção e dos padrões de qualidade e a criação de ofertas mais sustentáveis. A tarefa pode exigir a ação da área de marketing e comunicação corporativa, bem como a participação da área jurídica, da de P&D e da de produção.

MAIOR ATENÇÃO

Tendo em vista os diferentes tipos de abandono – contingencial, posicional e ideológico –, uma pergunta importante é: qual deles é o mais alarmante para as organizações? O leitor sabe qual?

Essa resposta precisa contemplar não apenas a importância de cada tipo de abandono nas quedas de venda da companhia, mas também, no longo prazo, os potenciais de influência e contaminação desse comportamento entre os diferentes grupos de consumidores.

A atenção ao abandono ideológico, por exemplo, pode ser fundamental mesmo nos casos em que ele representa uma pequena fração dos desertores. Engajados em uma visão coletiva, esses indivíduos podem influenciar atuais consumidores ou contribuir para legitimar outros tipos de abandono, encurtando ainda mais o mercado da empresa.

Pesquisando a categoria de automóveis, percebi que mesmo os abandonadores contingenciais e posicionais justificavam suas escolhas com base nos aspectos de preservação do meio ambiente e de melhoria da mobilidade nas cidades maiores.

O abandono ideológico se torna mais relevante quando os argumentos e críticas do discurso “ativista” estão em sintonia com os valores e critérios de escolha do consumidor. Assim, no caso do automóvel, o apelo à racionalidade e à contabilidade dos custos econômicos e socioambientais encontra eco entre os

consumidores, especialmente quando alternativas de transporte público e sistemas como o Uber viabilizam a mesma conveniência.

Desertores ideológicos também merecem maior atenção quando reforçam medos importantes dos consumidores em relação à oferta. Em 2013, a Coca-Cola amargou uma queda de vendas depois que as imagens de um ex-consumidor em litígio com a empresa foram veiculadas na TV e na internet. O material destacava os danos aos sistemas digestivo e neurológico do homem, que teria ingerido refrigerante contaminado com veneno de rato. Embora se trate de um único caso, cuja veracidade ainda está sendo julgada na justiça, esse evento ecoou nas redes sociais, projetando os medos relacionados com a fórmula do refrigerante e suas consequências no longo prazo para a saúde dos consumidores.

O abandono ideológico geralmente chama a atenção por ser mais vocal, mas não significa que seja o único a oferecer risco para as empresas. O abandono contingencial pode ser perigoso justamente por ser um processo silencioso, banal, que nem sempre se reflete imediatamente nos índices de satisfação e no valor da marca. Assim, em muitos casos, sua ameaça só é percebida muito tarde pelos gestores, quando seu impacto na trajetória das vendas é inegável. No abandono contingencial, a concorrência é semeada e floresce como uma solução precária e provisória para a falta de dinheiro, de espaço, de tempo e de conveniência do consumidor. E, assim, muitas marcas que continuamos a amar desaparecem do mercado.

Diferentemente do que ocorre com a iniciativa de compra do consumidor, a do abandono é permeada por experiências anteriores dele com o consumo – ou seja, o consumidor conhece aquilo que está abandonando. Por isso, ele tem a possibilidade de avaliar mais criticamente os ganhos e as perdas desse movimento.

A vantagem dessa métrica é imensa, mas, apesar disso, a maioria das empresas continua a perder a oportunidade de pesquisar e aprender com aqueles que desertaram, preferindo concentrar suas pesquisas nos compradores. ◉

A RETENÇÃO DE CLIENTES: COMO MELHORAR O PRINCIPAL INDICADOR

Muitas empresas investem em programas de fidelidade ou atributos dispendiosos para seus produtos ou serviços, enquanto os clientes se satisfazem com itens muito mais simples, como mostra pesquisa do MIT | por **REBECCA W. HAMILTON, ROLANT T. RUST** e **CHEKITAN S. DEV**

Rebecca W. Hamilton é professora de administração da MIT Sloan School of Management; **Roland T. Rust** é titular de marketing da escola de negócios da University of Maryland; e **Chekitan S. Dev** é professor da escola de negócios e de gestão hoteleira da Cornell University, de Ithaca, Nova York. O texto original foi editado por **HSM Management**.



Você já ouviu falar em “valor de tempo de vida do cliente”? Trata-se do lucro líquido obtido durante o período de seu relacionamento com a empresa. Já há muitas organizações que, em vez de investir o máximo na conquista de novos clientes, aspiram a maximizar esse valor por meio da retenção de clientes.

Uma prova do crescente interesse do mundo corporativo pela retenção de clientes está nos programas de fidelidade, muito disseminados. Não são mais só as companhias hoteleiras e aéreas que investem pesado em milhagem para encorajar os compradores a voltar.

Outro indicador desse foco é a popularização do modelo de negócio que dá suporte à retenção, que é o dos serviços baseados em assinatura, como Netflix e Amazon Prime. Vale tanto a pena que essas empresas costumam oferecer amostras grátis para atrair clientes, contando com a recuperação do investimento quando estes se tornarem assinantes pagantes e retidos.

Nem sempre a estratégia tem sucesso, no entanto. Desenvolvedores de videogames deixam seus apps serem baixados gratuitamente, apostando que, mais adiante, os usuários fidelizados pagarão para fazer o upgrade do app ou, então, realizarão compras (de pontos, por exemplo) a partir dele. Em muitos casos, porém, isso tem se mostrado uma ilusão: estima-se que menos de 40% dos jogadores de videogame voltem para um jogo gratuito depois da primeira sessão; uma análise descobriu que, em média, três quartos das pessoas que baixam apps param de usá-los depois de 90 dias.

Embora mostrem a intenção de focar a retenção de clientes, as empresas talvez estejam ignorando a principal ferramenta para fazê-lo: a inclusão dos atributos (ou funcionalidades) certos em seus produtos ou serviços. Atributos certos? Isso mesmo: existem atributos que favorecem a retenção dos usuários existentes, e outros, a conquista de novos clientes.

Realizamos um experimento a esse respeito com um player de vídeo digital. Inicialmente, os participantes tenderam a escolher um modelo com 21 funções em vez de um com apenas sete. Porém, depois de usar o modelo com 21 funções, eles ficaram menos satisfeitos do que os que utilizaram o modelo com sete. Assim, apesar de

a quantidade de funções aumentar a opção de compra, tinha o efeito oposto sobre a retenção. É o que chamamos de “fadiga de atributos”.

Hotéis também são pródigos em incluir comodidades, como academias ou acesso grátis à internet sem fio, esperando que isso traga lealdade. O resultado é o que os analistas do setor hoteleiro denominam “escalada das comodidades” – uma proliferação de itens para atrair novos hóspedes. Utilizando métodos atuais de pesquisa, é difícil dizer quais deles têm mais impacto na retenção de clientes. Um hóspede tende a voltar se gostou da academia, da internet ou de uma garrafa de água grátis em sua última visita?

Como as empresas podem estimular a retenção de clientes desde o desenvolvimento de seus produtos e serviços? Acreditamos que isso pode ser feito com o cálculo do ROI [retorno sobre o investimento, na sigla em inglês] de atributos específicos antes de decidir incorporá-los. Neste artigo, compartilhamos alguns resultados de nossa pesquisa em um hotel de atuação mundial, que podem ajudar as empresas a fazê-lo.

ATRAÇÃO X RETENÇÃO

É fato: há tensão entre oferecer muitos atributos para atrair consumidores e oferecer os atributos certos para trazê-los de volta com frequência. Como dissemos, nosso experimento mostrou que acrescentar atributos tende a reduzir a satisfação dos clientes ao usar um produto. Conforme mais atributos são agregados a aparelhos eletrônicos domésticos, por exemplo, os botões do controle remoto proliferam e diminuem de tamanho, dificultando o uso. Da mesma forma, adicionar atributos a um site ou app dificulta e exige mais tempo de navegação.

Isso cria um desafio para os gestores, contudo. Como diferenciar os atributos que as pessoas acham que querem antes de usar algo e aqueles que vão encorajá-las a fazer repetidas compras?

Em nossa pesquisa no hotel, fizemos uma descoberta contraintuitiva: Wi-Fi grátis no quarto atraía muito mais clientes do que uma garrafa de água grátis. Seria mesmo estranho que alguém pautasse sua escolha de hotel pelo oferecimento ou não de uma garrafa de água. Já é fácil supor que os candidatos a hóspedes se visualizem frus-

FIDELIZAÇÃO AO GOSTO DO FREQUÊS

Consumidores brasileiros gostam de milhagem, mas querem algo sob medida | por MAURÍCIO ANGELO

Recentemente, um estudo da ICLP, primeira agência global de loyalty, revelou que 90% dos compradores brasileiros “trairiam” seus varejistas favoritos, mas que 80% seriam encorajados a comprar mais de marcas ou varejistas que tivessem um programa de fidelidade.

A pesquisa, feita globalmente com mais de 7 mil pessoas e com 756 consumidores no Brasil, mostrou ainda que 71% dos brasileiros comprariam mais se fossem mais bem recompensados, ressaltando a importância de programas de fidelidade mais completos e abrangentes, em vez daqueles baseados apenas em pontos, e que 77% deles comprariam mais se os varejistas usassem seus dados para entender melhor suas necessidades e exigências individuais.

“A aliança entre ciência de dados, conteúdo e tecnologia é o caminho para isso”, diz Danilo Vasconcelos, diretor do Colinson Group Brasil, dono da ICLP.

Não à toa, startups tecnológicas estão surgindo para aproveitar essa oportunidade de individualização. É o caso do programa In Mais, fundado pelo Ingrupo, que promete facilitar a vida do cliente não só com valor fixo de pontuação e o fato de os pontos não expirarem, mas também com a possibilidade de trocar pontos por dinheiro (o *cashback*).

Segundo Vinícius Rosignoli, gerente de marketing do In Mais, uma extensa pesquisa foi desenvolvida para entender quais são os principais desejos dos consumidores e suas frustrações com os atuais modelos de programas de pontos e o que explicaria, por exemplo, que 50% dos usuários de cartão de crédito não utilizam os programas de fidelidade. “Focamos toda a nossa estratégia no desenvolvimento de um sistema de pontos descomplicado, que dê liberdade aos clientes.”

Para alcançar os objetivos, o In Mais repensou as estruturas dos programas de fidelidade dando aos usuários o controle total

sobre o relacionamento e evitando a frustração corriqueira de ter vários pontos acumulados e, ao tentar resgatá-los, perceber que não valiam quanto havia imaginado. Isso incluiu a possibilidade de resgate na forma de dinheiro em conta, dinheiro em cartão pré-pago e créditos em celular.

Para tanto, o In Mais desenvolveu um sistema tecnológico internamente, o que possibilita ajustes mais rápidos na análise dos hábitos de consumo e do fluxo de compra e no aprimoramento das ferramentas, sem intermediários.

Qual o valor disso para as empresas? Com o dinheiro cash, possível aumento do tíquete e maior frequência de compra dos consumidores. Além disso, o In Mais entrega inteligência de mercado para que se possam oferecer novos produtos nos PDVs.

Assim, o programa In Mais conseguiu alcançar um crescimento mensal de dois dígitos nos últimos anos e planeja atingir 4 milhões de usuários nos próximos 12 meses.

COMO PROGRAMAS DE FIDELIDADE FIDELIZAM

Vinícius Rossignoli, do In Mais, define as cinco características essenciais para reter hoje

1 **Tratam gente como gente:** dão atenção às pessoas e interagem com elas para sanar dúvidas e resolver demandas.

2 **Têm eficiência na resposta:** sua equipe é bem treinada para resolver de maneira ágil as solicitações dos clientes.

3 **Oferecem qualidade da informação:** entendem os desejos dos clientes para ofertar conteúdos que sejam do interesse deles.

4 **Geram uma experiência:** garantem que todos os processos ocorram de modo fácil e nos

períodos prometidos para que as expectativas sejam alcançadas.

5 **Escutam de verdade os clientes:** sabem que todos os processos podem e precisam evoluir, e a melhor base para tomar as decisões corretas é ouvir o que os clientes desejam.

trados por precisarem acampar no lobby a fim de usar internet grátis, ou por terem de usar o próprio celular para isso, ou ainda por terem de pagar uma taxa extra pela internet. Uma revisão rápida de blogs de viagem sugere que acesso à internet grátis é muito importante.

O quadro muda totalmente, porém, quando transferimos o foco dos atributos que atraem hóspedes para os que os retêm. Oferecer uma garrafa de água durante a estadia em um hotel pode levar a um aumento maior na retenção de clientes do que acesso à internet.

No entanto, é difícil para as empresas (e até para os próprios consumidores) prever quais serão as reações aos atributos e como afetarão o comportamento futuro. São necessários novos métodos de pesquisa para medir os efeitos de atributos sobre a retenção de clientes, distintos dos usados quando os atributos visam atrair novos compradores. Sondagens e análises conjuntas podem ser úteis para prever o que os atrai, mas não servem para apontar o que vai retê-los. Nesse caso, estudos longitudinais comparando

compras subsequentes de clientes que usam ou não um atributo e estudos de campo comparando compras ao longo do tempo podem dar uma ideia mais precisa.

UM MODELO PARA IDENTIFICAR O ROI DOS ATRIBUTOS – PASSO A PASSO

Em colaboração com uma rede global de hotelaria multimarcas, desenvolvemos um modelo para avaliar como atributos produzem retorno financeiro ao atrair novos clientes e/ou reter os existentes. Nosso modelo trabalha com três tipos de dados: o aumento da receita devido ao efeito do atributo sobre a atração de novos clientes; o aumento da receita devido ao efeito do atributo sobre clientes existentes; e os custos associados ao acréscimo do atributo.

Testamos nosso modelo usando três atributos ou “comodidades” de interesse do setor hoteleiro: água mineral, acesso grátis à internet e academia de ginástica. Tratou-se de um estudo de campo com hóspedes frequentes, feito em colaboração com a empresa de pesquisa de merca-

A RECESSÃO E O TRADE MARKETING



Melhorar a experiência de compra, adequando-a à necessidade de cada consumidor, garantir que o ponto de venda seja o mais atrativo possível e trabalhar para um contato eficiente entre consumidor e marca nos canais de distribuição. Essas são as funções clássicas do trade marketing, em geral associado à atração de novos clientes – segundo a consultoria ToolBox, ele ga-

rante um crescimento médio de 15% para as empresas de bens e serviços que o usam em comparação a um índice de 1,6% das outras.

A novidade é que se nota uma importância crescente da ferramenta também no estabelecimento de uma relação de longo prazo entre uma marca e os consumidores, principalmente em um mercado em recessão. Segundo Vladimir Lima, CEO da Com-

part, agência especializada em trade marketing, nesse contexto, as empresas devem atuar fortemente no momento da compra, quando são feitas cerca de 70% das escolhas das marcas, para não serem abandonadas. O risco de abandono é real: o volume de vendas do varejo brasileiro tem caído consecutivamente nos últimos 20 meses, conforme a Pesquisa Mensal de Comércio do IBGE.

do Forrester Research. Primeiro, aplicamos uma série de questões de múltipla escolha envolvendo trocas entre os atributos, e a análise dessas respostas nos permitiu computar o nível em que acrescentar o atributo provavelmente influenciaria a opção de um cliente pela marca hoteleira.

Depois, como cada bandeira gerenciada pela empresa global compete com outras do mercado, estimamos mudanças no atual market share de cada marca em função disso.

Entramos em contato com hóspedes por e-mail antes e depois de utilizarem um dos hotéis da rede e pedimos que participassem de uma sondagem online. Eles tinham de relatar se esperavam usar cada atributo e se realmente o tinham usado durante a estadia.

Ao longo de 18 meses, coletamos dados sobre se a visita havia valido a pena e a receita apurada depois da estadia. Como controle, também registramos 18 meses de dados de visita e receita antes da estadia. Utilizamos os resultados para estimar o impacto de cada atributo nas visitas e receitas futuras, usando um grupo de controle

para avaliar o uso esperado do atributo, visitas passadas e receita. (Para estimar os parâmetros, adotamos um modelo bayesiano hierárquico – visitas e respectivas receitas geradas –, mas os resultados foram bem similares usando modelos simples de regressão.)

Dos três atributos avaliados, descobrimos que acrescentar internet grátis influenciava, mais que os outros dois, a escolha inicial da marca pelo hóspede. O impacto de acrescentar internet grátis sobre o market share previsto variou de 3% a 17%, enquanto o de acrescentar água mineral grátis ou academia de ginástica sobre o market share previsto variou de 0% a 3%. Já água mineral foi o atributo que teve o maior impacto sobre a retenção de clientes e visitas futuras.

Então, coletamos dados sobre os custos de oferecer cada atributo à rede hoteleira, incluindo os custos iniciais de implementar o atributo (por exemplo, reformas e treinamento de pessoal), os custos de manutenção (com pessoal e pagamentos a terceiros) e os custos de uso apenas quando os hóspedes utilizaram o atributo.



O mercado brasileiro de trade marketing tem, contudo, um grande desafio a vencer: entender seu público de modo mais profundo, algo que requer profissionais mais capacitados e engajados do que o habitual e que é de difícil execução.

Informações são uma das chaves do trade marketing e, para obtê-las, ele usa ferramentas como a interação entre o comprador e a marca

por meio de totens, ambientações e experiências – e que permitem coletar informações sobre o comprador.

Só as informações sobre o ponto de venda, como logística e posicionamento nas gôndolas, já acelerariam a tomada de decisões, garantindo até 30% de aumento na lucratividade. “As empresas sentem uma necessidade cada vez maior de controlar, em tempo real, sua rela-

ção com os clientes, seja em ações, produtos, preços, pontos de venda e até concorrência”, diz Lima.

O trade marketing pode trabalhar contra a retenção de clientes, no entanto. Isso acontece sempre que a gestão dos promotores nos PDVs é malfeita. A contratação do perfil correto, o treinamento, o acompanhamento e o feedback são cruciais. **(Maurício Angelo)**

O custo total dos vários atributos – tanto em termos de estrutura de custo como de timing – diferiu drasticamente. Oferecer garrafa de água mineral nos quartos era barato de implementar e manter; o custo mais alto era o por uso da água. Em contraste, por mais que oferecer acesso à internet no quarto tenha tido baixo custo de implementação e quase nenhum por uso incremental, os custos anuais de manutenção do serviço, oferecidos por um fornecedor terceirizado, eram relativamente altos.

Já a academia tinha custos relativamente altos de implementação, custos moderados de manutenção e custos moderados por uso. Coletar esses dados permite aos gestores analisar os fluxos de custo em comparação com os fluxos de receita (dado que a rede nos forneceu, bem como a proporção de hóspedes novos e dos que retornavam).

Usamos os resultados para computar o ROI para os três atributos observados. Todos apresentaram ROI positivo, mas o da internet grátis foi motivado por seus efeitos em atrair clientes, e o da água, pelo impacto na retenção. E foi

possível validar nossos resultados para a água mineral em relação ao ROI em duas das marcas da rede hoteleira.

RELACIONAMENTO DURADOURO

Não há dúvida: o consumidor tende a superestimar a probabilidade de usar as funcionalidades e comodidades oferecidas. E mais: apesar de terem uma boa noção de valor de algumas comodidades antes de usá-las, sua relação com outras pode ser mais emocional, influenciando mais fortemente sua avaliação da experiência geral.

Passa a enxergar os atributos de seu produto ou serviço como um investimento no valor de tempo de vida do cliente. Para ampliá-lo, programas de fidelidade e CRM ajudam, mas entender seu impacto na retenção é o que otimizará o investimento e garantirá uma relação duradoura com o cliente. 🍀

hsm management

© MIT Sloan Management Review
Editado com autorização. Todos os direitos reservados.
Distribuído por Tribune Media Services International.

O MARKETING DIGITAL E AS FERRAMENTAS AVANÇADAS

Mídia programática e branded content alavancam o branding, mudando como tudo é feito, de uma ponta a outra | por **MAURÍCIO ANGELO**

*“Em tempos de branding,
quem sabe fazer marketing digital eficaz é rei.”*

A releitura do dito popular, um tanto contraintuitiva, mostra-se apropriada para os desafios do novo marketing. Ela se refere ao fato de que a mudança que a internet e as mídias sociais provocaram na economia e na sociedade tornou muito mais desafiadora a tarefa de construir e manter uma marca.

A quantidade de agentes envolvidos em um plano de mídia simples cresceu absurdamente nos últimos anos, a exigência do cliente aumentou, a atenção do público está mais fragmentada do que nunca, o conteúdo on demand passou a ditar as regras e a paciência com a publicidade tradicional e de massa, entregando a mesma abordagem para todo o público em todos os canais possíveis, foi a zero. Some-se a isso o fato de o Brasil ser um *heavy user* do meio digital, estando entre os países que passam mais tempo na internet por semana e mais usam redes sociais.

Nesse contexto de complexidade exponencial, como uma marca consegue aparecer para seu cliente, com fins de retenção ou de atração? É aí que entra o marketing digital. Só que não se trata mais de simplesmente trocar anúncios de TV, rádio, jornais e revistas por banners na internet; o trabalho de uma marca e de agências ficou muito mais difícil. Trata-se, isso, sim, de adicionar às mídias tradicionais estratégias digitais totalmente diferentes.

“O risco de uma campanha no meio digital ser ineficaz, ineficiente e pouco inteligente ficou muito grande”, avalia Adriano Henriques, líder de plataformas do Google para a América Latina. É preciso conseguir conectar todos os pontos de contato, fazendo uma comunicação customizada para cada plataforma e público, e no tempo adequado. Como fazer isso? Dois instrumentos em ascensão são a mídia programática, baseada em tecnologia de análise de dados e em analistas humanos capacitados, e a do *branded content*, o conteúdo capaz de engajar o receptor.

MÍDIA PROGRAMÁTICA

Você já pensou em automatizar uma série de processos de gestão de mídia, fazendo o planejamento de todos os meios na mesma ferramen-

ta, submetendo os criativos ao mesmo lugar, sequenciando e customizando a campanha com base nos mesmos dados, otimizando a estratégia em todos os canais e podendo, de maneira ágil em função dos objetivos do negócio, transferir orçamento de um site para outro de acordo com as diferentes performances, comparadas no mesmo painel de controle?

Essa é a promessa da mídia programática. Assim, a empresa anunciante administra melhor a frequência de visualizações pessoa a pessoa e, em paralelo, gerencia o alcance da campanha para que tenha um ajuste mais fino, além do fato de o gestor poder ter valiosos insights durante o processo. Como explica Henriques, “é a tecnologia resolvendo um problema que ela mesma criou, que é a fragmentação da atenção do consumidor”.

As primeiras empresas a utilizar a mídia programática de modo contundente foram as que nasceram online, como companhias de e-commerce e agências de turismo digitais – manejar dados de clientes é a essência do negócio delas. No entanto, outros segmentos de atividade começaram a trabalhar intensamente com esse tipo de gestão de mídia, incluindo grandes gestoras de marca, empresas de telecomunicações, do ramo automobilístico e de educação, por exemplo.

Henriques lembra que os resultados ainda são desiguais, porque as organizações caem na armadilha de se preocupar apenas em comprar a melhor ferramenta tecnológica para cada etapa do processo e esquecem que deve haver pessoas, processos e governança adequados por trás disso. “É importante ter os talentos certos; as pessoas que operam e gerenciam as interações com o consumidor por meio dessa plataforma precisam de habilidades diferentes de quem fazia tudo manualmente”, enfatiza o executivo do Google.

Como as pessoas mudam de interesse a cada segundo, desprezando ou mesmo se irritando com o conteúdo de marca que não consideram relevante, bem-feito e colocado dentro de um contexto aceitável, é impossível ter sucesso na mídia programática sem tentativa, erro e aprendizado. “O segredo do êxito na gestão de mídia programática é uma criação que consiga testar diversas mensagens e priorizar as que têm mais

A Avon é uma das empresas que trabalham muito bem o branded content (na foto, o quartel-general europeu da companhia de cosméticos, em Northampton, Reino Unido)



Vista do Googleplex, a sede mundial do Google – o gigante é um dos líderes do marketing digital, tanto em mídia programática como em branded content, com seu YouTube

efeito. Isso é o que torna a mensagem publicitária mais nativa, orgânica e engajadora e, portanto, mais efetiva”, resume Henriques.

Quem vem se destacando no mercado mundial de mídia programática é a Teads, multinacional que aposta em vídeos inseridos em um conteúdo e bem contextualizados, os chamados vídeos outstream. Ela quer mudar a estatística de que 70% dos vídeos exibidos na web simplesmente não são vistos pelas pessoas por serem considerados intrusivos e impositivos.

Para Fabrício Proti, diretor-executivo da Teads Brasil, contexto e controle são dois pontos focais dessa mudança fundamental de abordagem. Contexto diz respeito ao fato de o vídeo fazer parte do conteúdo de uma página web e da linha editorial geral do site como um todo. Controle se refere ao usuário que se percebe podendo controlar tudo, já que é ele que decide se quer ver ou não o anúncio – e este respeitosa-mente nunca aparece antes do fim do segundo parágrafo de um texto.

Um número comprova o acerto dos dois conceitos: o formato outstream gera 40% mais visualizações do que o tradicional. Além disso, ele ajuda na guerra contra os bloqueadores de anúncios, cada vez mais usados pelos usuários.

O alto índice de fraudes que a mídia programática enfrenta, com falsos publishers e usuários – bots –, é outra preocupação atacada pelos vídeos outstream da Teads. Segundo o Interactive Advertising Bureau, 36% do tráfego da web

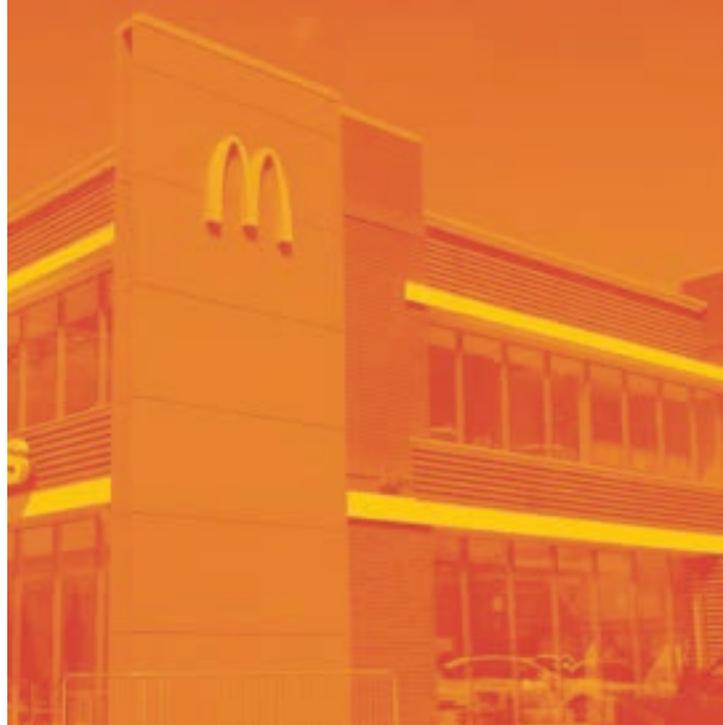
é fraudulento. Para seus vídeos serem o máximo possível à prova de bots, a Teads concentra anúncios em sites selecionados (cerca de 200 no Brasil, que atingem 70 milhões de pessoas), entre outras medidas. Eles registram só 1% de fraudes nas visualizações, ante 10% no mercado.

O bot é uma figura icônica do marketing digital atual. Trata-se de inteligência artificial, e há os bots “do mal” e “do bem”. Os primeiros são esses já mencionados, que fraudam o sistema ao carregar um mesmo anúncio milhares de vezes, gerando falsas impressões e cliques em sites fantasmas. São duplamente do mal, porque inflam o impacto de uma campanha e desviam os anúncios dos usuários reais. Os segundos, por sua vez, são usados para coletar informações na web a fim de oferecer conteúdo personalizado, achar as melhores ofertas, prover atualizações relevantes, fazer a interação entre marca e cliente (os “chatbots”) ou procurar violadores de direitos autorais.

A possibilidade de customizar a mensagem é uma força particular da mídia programática. Exemplo disso é uma campanha da Teads para o McDonald’s na Europa, em que um aplicativo gerenciava o conteúdo dos sites de modo a mostrar informações e imagens diferentes para o café da manhã, o almoço e o jantar no restaurante fast-food, automaticamente. “A próxima fronteira a vencer é conseguir captar mais informações para que, na criação, possamos achar o contexto certo e entregar a mensagem certa para o alvo escolhido”, acredita o executivo.



O McDonald's está entre as empresas que vêm fazendo campanhas com conteúdo customizado; seus gestores têm aprendido sobre o novo marketing na universidade corporativa (na foto, a unidade de Columbus, Ohio, EUA)



O lado B da mídia programática é, logicamente, a possível invasão de privacidade. Em um mundo cada vez mais preocupado com a segurança da informação, em que grandes órgãos governamentais assumem deliberadamente a espionagem e hackers vazam o que bem entendem, como o cliente pode se precaver em um modelo de publicidade baseado em análise intensa de dados e customização? Henriques, do Google, garante que a gigante de tecnologia preserva os mais altos padrões de privacidade, indo além do que a legislação dos países exige.

Segundo ele, a empresa trabalha com grandes grupos de usuários e não é possível isolar o comportamento de um único consumidor, equilibrando privacidade com relevância. Além disso, cada usuário do Google pode ver o que ele armazena e definir se quer fornecer ou não determinados dados no painel de controle de sua conta.

BRANDED CONTENT

Já se pode dizer que o Brasil adotou o marketing de conteúdo e que há potencial de qualidade para fazer o que existe de melhor no mundo. Muitas de nossas empresas já recorrem ao branded content para passar a dialogar melhor com seu público e transformar o relacionamento com ele em algo palpável – justamente, focado em conteúdo.

Para isso, porém, elas precisam fazer escolhas que não estão acostumadas a fazer, o que re-

quer uma mudança de mentalidade. Por exemplo, um conteúdo que gera grande identificação com parte do público pode provocar conflito com outra parte. “E tentar agradar a todos pode resultar em agradar a ninguém”, alerta o consultor de marketing digital Ricardo Cavallini.

Outro perigo é menosprezar a inteligência do consumidor, uma vez que a internet aumentou o nível geral de transparência. “Coisas como abraçar causas que não são verdadeiras para a marca, usar atores sem dizer que são atores ou até disfarçar seu conteúdo como jornalismo não são nada recomendáveis”, ressalta o especialista.

Claro, outras “ondas” do marketing digital também tiveram excessos e erros grotescos – como ocorreu com a onda dos likes em páginas do Facebook, quando houve bônus por quantidade de curtidas –, e não seria diferente com o branded content; ele ainda se encontra na curva de aprendizado.

Mais um risco? Perder-se na profusão de conceitos da área. Muitos falam que investem de 10% a 20% da verba de mídia em “conteúdo” quando este é, na verdade, o custo de produzir os filmes, os anúncios, um site. “Não é o que chamamos de branded content”, lembra Cavallini.

Produzir um merchandising de vários minutos e inseri-lo na grade de uma emissora da TV paga (ou no YouTube, gastando uma fortuna em veiculação paga) e chamar isso de branded content também é uma confusão comum – e um

erro. “Mostrar seu produto de maneira agressiva assim muito provavelmente fará seu conteúdo ficar ruim e criará antipatia, jogando fora todo o seu investimento”, crava o consultor.

Para Wagner Martins, sócio da 301.yt, agência especializada em conteúdo audiovisual, é preciso começar pelo que seu público-alvo está buscando. “Hoje qualquer decisão de compra do consumidor é amparada por pelo menos uma pesquisa rápida de referências na internet. Se a marca identificar e dominar esse momento de pesquisa para ali se apresentar como expert no assunto, com conteúdo relevante, ela já começará bem na frente dos concorrentes.”

O maior desafio do branded content é casar a necessidade de comunicação da marca com o interesse do público. “Se ficar muito ‘branded’, a pessoa não vê. Se ficar só no ‘content’, a marca não colhe benefícios mais tangíveis”, ilustra Martins.

Exemplos de como fazer isso? A Escola Pueri Domus, de São Paulo, criou com a 301.yt um videolab em que os próprios alunos produzem o conteúdo que vai para seu canal no YouTube e depois é entregue por mídia programática para o público-alvo. A Gatorade subiu no YouTube um tutorial que ensina como começar a correr e a aumentar as distâncias, tornando-se referência em pesquisas orgânicas para os corredores iniciantes de até 5 quilômetros. E a Escola Concept filmou um minidocumentário sobre educação de vanguarda em escolas de diversos países, apresentando os métodos de ensino mais inovadores do mundo. Todos eles foram conteúdos interessantes para o público e para a marca.

O fato é que, na era do branding (e da pós-verdade), estabelecer uma conversa direta com os clientes, entendendo que são mais do que clientes, por si só já constrói a fortaleza de uma marca. É o que cria a tal “comunidade de fãs/embaixadores/advogados/entusiastas”.

EMPRESAS-PUBLISHERS

Em uma boa estratégia de branded content, as marcas têm de agir como publishers, vendo-se como criadoras de conteúdo que utilizam uma plataforma como veículo. É o que

diz André Passamani, sócio e COO da Muta-to, um das principais agências do ramo. Para ele, 2017 é o ano do branded content no Brasil. “Nosso País é um mercado-chave no que diz respeito à criação de conteúdo para marcas, talvez um dos cinco mais relevantes do mundo”, lembra.

Segundo ele, é assim que agem empresas como a Avon, sua cliente, que levanta discussões sobre empoderamento feminino e visibilidade de gênero no ambiente digital. Ele também desenvolveu branded content com a Coca-Cola, no esforço de marketing em tempo real para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, e para a Netflix, fazendo a gestão de comunidade da marca e de todos os produtos originais, como *House of Cards* e *Stranger Things*.

Em um cenário que virou de ponta-cabeça o modelo clássico de comunicação da Escola de Frankfurt, em que um emissor atingia diversos receptores, as empresas-publishers precisam aprender a dinâmica do diálogo e conseguir sentir o pulso da conversa. Isso implica compreender quem está comentando, compartilhando ou criticando o que foi feito; entregar uma variedade cada vez maior de soluções de comunicação; e estar pronto para lidar com mudanças em curto espaço de tempo.

Também requer entender as plataformas nas quais o diálogo acontece, como Meerkat, Periscope, Snapchat, Instagram Stories, Facebook Live e YouTube.

Achar as informações certas sobre cada um desses clusters de audiência e analisá-las do ponto de vista estratégico é essencial para a empresa-publisher conseguir escolher conteúdos que podem gerar interesse nas pessoas. Ela também precisa entender profundamente os canais de mídia on e offline e fazer uma cartografia das diferentes plataformas digitais que alimentam a criação do conteúdo.

O CASO DE UMA PLATAFORMA: EVENTOS COMO CONTEÚDO

A Sympla, de Belo Horizonte, foi considerada a melhor startup de 2015 pelo Spark Awards, uma das principais premiações do meio. Essa

5 PONTOS PARA O MARKETING DIGITAL EFETIVO

SEGUNDO ANDRÉ PASSAMANI, SÓCIO DA MUTATO

1. Saber usar dados a seu favor. Vá além do big data e da criatividade orientada pelos dados, sabendo extrair e analisar os dados certos. É assim que as marcas encontrarão o Santo Graal da *earned media* com seus próprios canais, complementando investimentos em mídia paga.

2. Mapear as dinâmicas da sociedade entendendo como as pessoas pensam

e se comportam – e, assim, dialogar com essa sociedade o tempo todo. Mais do que fazer um post, filme ou campanha, significa criar rodas de conversa permanentes, sem medo de polêmicas, embora com cuidado e responsabilidade para enfrentar as inevitáveis crises.

3. Entregar conteúdo bom e relevante para o contexto do consumidor. Isso

não acontece sem levar em conta o ponto 2.

4. Criar conteúdo que seja capaz de gerar conversas espontaneamente. Isso exige levar em conta os interesses pessoais do público antes dos interesses da marca.

5. Enxergar e decodificar as consequências de um mundo em que o digital e o real estão cada vez mais conectados.

plataforma aposta em um marketplace de eventos “faça você mesmo”, vendendo eventos como um conteúdo patrocinado. Desde que foi fundada, em 2012, a Sympla experimenta crescimento anual de três dígitos, contabiliza mais de 7 milhões de acessos ao mês, já gerenciou mais de 90 mil eventos em seu sistema, recebeu aporte de R\$ 13 milhões da Movable (em 2016) e acaba de virar líder de mercado depois de comprar a Eventick, sua rival.

Para as ações de relacionamento e conteúdo, a Sympla oferece um grande número de informações sobre o público-alvo. “Nosso foco é garantir que os produtores de eventos, dos pequenos aos maiores, consigam coletar com total liberdade as informações sobre seus clientes”, afirma Rodrigo Cartacho, cofundador e CEO da empresa.

A estratégia de branded content da plataforma parece funcionar: em 2016, a Sympla movimentou R\$ 118 milhões em vendas online, um crescimento de 180% em relação ao ano anterior. Para 2017, a expectativa é atingir R\$ 250 milhões. E a ideia é investir pesado em mobile, desenvolver

novas ferramentas e abrir novos escritórios. A startup, que já está presente em seis capitais brasileiras, quer chegar a dez ainda este ano.

CRESCIMENTO À VISTA

Quão maduro está esse “novo” marketing digital? O estudo “Análise Global de Marketing e Publicidade Orientados por Dados” revela que 36% dos executivos aumentaram seus investimentos em marketing e publicidade orientados por dados em 2016, ante 26% no ano anterior, e quase dois terços esperam ampliá-los ainda mais em 2017. Além disso, 53,3% dos entrevistados dizem que eles ou seus clientes já discutem métricas para isso.

Segundo a pesquisa do GDMA e Winterberry Group, feita em parceria com a empresa-referência em mídia programática Media Math, o marketing de dados pode ser potencializado pela internet das coisas (para 41,3% dos entrevistados), pelos avanços em analytics e segmentação preditiva (39,7%) e por métricas gerais (36%). Não há dúvida: a capilaridade e a credibilidade que podem resultar disso contribuirão muito para o branding. ●

MERGULHE NO TEMA



Pulizzi, Joe. *Epic Content Marketing*. McGraw-Hill, 2013.

Detalhando (quase) tudo que se pode fazer de certo e de errado nesse campo, o cofundador da Junta42 buscou estabelecer um tratado sobre o assunto.

Westergaard, Nick. *Get Scrappy: Smarter Digital Marketing for Businesses Big and Small*. Amacom, 2016.

Livro que promete consolidar os ensinamentos que seu autor compartilha semanalmente no site branddrivendigital.com.

Busch, Oliver (editor). *Programmatic Advertising: The Successful Transformation to Automated, Data-Driven Marketing in Real-Time*. Springer, 2016.

Compêndio de 22 artigos escritos por 45 conhecidos especialistas mundiais na área, captura a essência do que os tomadores de decisões precisam saber sobre o assunto. Entre os autores, estão Florian Heinemann, da Project A; Peter Würtenberger, da Axel Springer; Deirdre McGlashan, da MediaCom; Michael Lamb, da MediaMath; e Jonathan Becher, da SAP.

Longo, Walter. *Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital*. HSM, 2013.

A era pós-digital veio para questionar as velhas certezas e colocar sistemas inteiros de pensamento corporativo do avesso. Mais do que aprender coisas novas, precisamos esquecer tudo o que sabemos.

Gabriel, Martha. *Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias*. Novatec, 2010.

Em linguagem simples e objetiva, aborda a importância estratégica do marketing nesse novo contexto que engloba o digital e a plataforma participativa da Web 2.0 como elementos essenciais a serem considerados em ações de sucesso.



Philip Kotler na HSM Expo 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=Q5vnV23nBUI>

Considerado por muitos o pai do marketing moderno, o especialista Philip Kotler dá uma aula sobre a área, que inclui um vasto conhecimento sobre marketing digital.



Branding como Instrumento de Gestão. <http://www.revistahsm.com.br/marketing-e-vendas/branding-gestao/>

Neste artigo, o especialista Jaime Troiano propõe um processo para que o branding possa ser internalizado na organização e contribua para sua real sustentabilidade.

Red Bull: um estudo de caso de branded content. <http://www.revistahsm.com.br/marketing-e-vendas/red-bull-um-estudo-de-caso-de-branded-content/>

Como os formatos e as plataformas com que se produz e se distribui o conteúdo de marca são muito flexíveis e difíceis de demarcar, ter sucesso com isso não é tão simples assim. Por isso, vale aprender com uma das empresas que mais dominam essa habilidade relativamente nova – a Red Bull.

Motivações e significados do abandono de categoria, Maribel Suarez et al., 2012. <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n2/v10n2a10.pdf>

O paper investiga por que os indivíduos tomam a decisão de abandono de categoria, tendo em vista diferentes contextos de estímulo e questionamento ao consumo. Foram escolhidas para a pesquisa as categorias de automóvel e cigarro.



Você aplica o que aprendeu neste Dossiê quando...

... coloca o branding como centro da estratégia, da cultura e da gestão em sua empresa e adota, em função disso, duas prioridades: aprender com o abandono de clientes e aumentar o esforço de retenção.

... utiliza as técnicas mais avançadas do marketing digital, em especial o branded content e a mídia programática, baseada em dados, para manter na internet uma presença permanente e customizada, ou seja, adequada a cada consumidor e a cada contexto.



ÓTICA
DA VILLA

PARCERIA:

ZEISS

ESTACIONAMENTO

EXCLUSIVO PARA CLIENTES DA LOJA ÓTICA DA VILLA.



AMBIENTE

ESPAÇO AMPLO E AGRA-DÁVEL PARA MELHOR ATENDER SEUS CLIENTES. DE UM JEITO MODERNO E DIFERENCIADO.



PRODUTOS

UMA GRANDE SELEÇÃO DAS MELHORES GRIFOS, CONTANDO COM DIVERSOS MODELOS CHEIOS DE CHARME E ESTILO.



KIDS

TUDO O QUE SEU FILHO PRECISAR EM QUESTÃO DE ARMAÇÕES, LENTES E ACESSÓRIOS. ISSO EM UM ESPAÇO INTEIRAMENTE DELE.



EQUIPAMENTOS

A MELHOR TECNOLOGIA DO MERCADO EM MONTAGEM DE ÓCULOS COM PRECISÃO E QUALIDADE.



MONTAGEM NA HORA!



VOCÊ NUNCA VIU UMA ÓTICA ASSIM.

R.DIAGO JÁCOME, 471
VILA NOVA CONCEIÇÃO,
SÃO PAULO-SP
CEP: 04512-001

CONTATO@OTICADAVILLA.COM.BR
WWW.OTICADAVILLA.COM.BR
TEL: (11) 3842-4832
☎ (11) 94810-0244

f @OTICADAVILLASP
@ OTICADAVILLA

ACESSE NOSSO SITE





AUTOR CONVIDADO:

Robert Herjavec

é empresário sediado no Canadá e juiz do reality show da TV *Shark Tank*. É autor do livro *Você Não Precisa Ser um Tubarão*, lançado recentemente no Brasil.

CINCO COISAS QUE OS 20% MELHORES PROFISSIONAIS DE VENDAS FAZEM

Quando elas não são ativadas, relacionamentos (e negócios) vão mal

Toda venda, de qualquer coisa, pressupõe um relacionamento capaz de fazer alguém trocar seu dinheiro por um benefício que lhe seja valioso. Não importa se está em questão uma ideia de negócio, um avião ou uma torradeira; o que vale mesmo é o relacionamento.

Em sua empresa, certamente há 20% de vendedores que fazem 80% das vendas, não? Pois esses são os que sabem gerar e manter relacionamentos com os compradores. Ao longo de minha carreira, aprendi que, para consegui-los, eles compartilham cinco práticas:

1. Entendem o que estão vendendo e por quê. Conhecer o próprio produto significa conhecer todos os produtos rivais, inclusive. E entender a razão para alguém tê-lo requer usá-lo. Já fiquei surpreso com vendedores que diziam saber tudo de seu produto e nunca o tinham usado!

É claro que vendedores B2C não têm como conhecer e usar todos os produtos de seu catálogo, mas aí precisam dominar de verdade ao menos uma característica essencial de cada um, como a marca.

2. Diferenciam atributos, vantagens e benefícios – e entendem o fator emocional. Os atributos são as qualidades de

um produto que o distinguem dos concorrentes. (O atributo do iPod, por exemplo, é armazenar milhares de músicas em um pequeno aparelho, com acesso quase instantâneo.) Já vantagens descrevem a conexão entre os atributos e os benefícios que ele confere a seu proprietário. (A vantagem do iPod é ter a própria biblioteca musical sempre à mão.) E benefícios dizem respeito ao que o comprador acha que aproveitará quando tiver o produto. (O benefício do iPod é a possibilidade de ouvir música a qualquer hora e em qualquer lugar.)

Outro exemplo, com carros híbridos: seu atributo mais óbvio é usar tanto gasolina como eletricidade [ou etanol, no Brasil]; a vantagem, claro, a economia por quilômetro rodado; e o benefício, o menor custo para abastecer.

Em geral, enquanto o vendedor ressalta as vantagens do produto, o comprador ouve seus benefícios. O caminho entre atributo, vantagem e benefício nem sempre flui; às vezes, pode ser desafiador segui-lo. Ainda falando de carros, imagine tentar vender um veículo cujo atributo principal é o motor, que, com 50 cavalos de potência, consegue ir de zero a 80 km/h em menos de 5 segundos. Um atributo impressionante, certo? Mas qual é o benefício disso, e quem ele atrairia? Muitas pessoas poderiam considerar o carro perigoso para dirigir.

Bons vendedores sabem como mexer com isso e ainda usam o

fator emocional a seu favor. Usam palavras que são conectoras emocionais, como *conforto*, *conveniência*, *eficiência*, *moda*, *diversão*, *felicidade*, *segurança*, *status*, *sucesso*.

3. Aprendem tudo sobre os compradores. Em vendas B2B, isso requer o tempo e o esforço de pesquisar na mídia: o histórico das duas empresas; linhas e categorias de produtos da cliente; tendências de vendas que afetam seu sucesso; suas estratégias e metas de marketing; suas redes de distribuição; seus gestores seniores. Para um vendedor B2C, é mais desafiador – é preciso saber observar o comportamento de um potencial cliente na loja.

4. Descubrem o que os clientes sabem sobre eles.

Assim como você investiga os compradores, eles vão pesquisar sobre você e sua empresa. Então, se houver erros e pontos fracos, seja o primeiro a admiti-los.

5. Preparam a apresentação e visualizam o sucesso.

Antecipe preocupações e perguntas que podem surgir no pitch e esteja pronto para responder sem enrolação. Você não acreditaria na quantidade de vendedores – de negócios – que chegam despreparados ao *Shark Tank*, por exemplo! E o exercício de visualizar o sucesso aumenta a chance de ele acontecer – pesquisas comprovam. •

* Baseado nos highlights do livro *Você Não Precisa Ser um Tubarão*.

“**CONHECER O PRODUTO REQUER CONHECER OS RIVAIS**”



virtude



**Destrave todo
o seu Potencial**

A Dale Carnegie continua a inspirar a excelência individual e organizacional aproveitando o potencial de cada pessoa.



Vivencie a Nova
Dale Carnegie
Explore o novo site.

dalecarnegie.com.br



A odisseia de refundar a própria empresa

Por que as iniciativas do fundador que retorna à casa estão quase virando uma modalidade de turnaround | por **TICIANA WERNECK**

É

É sabido que todo empreendedor luta guerras diariamente, como Troia combatendo a Grécia ou vice-versa. Nos tempos atuais, é bem possível que Homero escrevesse sua *Ilíada* com startups inovadoras de um lado e um mercado resistente do outro, só alternando quem seriam os gregos e os troianos.

Uma versão contemporânea da *Odisseia*, a descrição da jornada do heroico Ulisses para recuperar seu reino, também teria o empreendedorismo como protagonista? Cada vez mais, a resposta é “sim”. A viagem para Ítaca é análoga ao movimento dos fundadores que retornam à empresa criada para fazer o chamado turnaround.

A mais célebre das Ítacas atuais é a Apple, com Steve Jobs no papel de Ulisses – foi Jobs que a tirou do beco sem saída estratégico com os iPods e iPhones que desenvolveu. Também Howard Schultz reocupou o posto de CEO para salvar sua Starbucks de uma superexpansão desordenada que a levou a

uma crise de identidade. Michael Dell, da Dell Computer, e até Sean Rad, cofundador do Tinder, fizeram o mesmo.

O fenômeno pode ser explicado em duas partes. A primeira é que, assim como Ulisses estava comprometido com a esposa e o filho, que o esperavam, esses fundadores “amam verdadeiramente as companhias que criaram e sentem-se responsáveis pelos funcionários e acionistas”, nas palavras de Schultz, além de terem mais segurança em ousar.

Quando Schultz voltou a se sentar na cadeira principal da rede de cafés, suas vendas estavam em queda. Ele deu início a medidas audaciosas, como o fechamento de lojas pouco lucrativas e o reforço do relacionamento com o cliente. Deu certo: hoje a rede soma 24 mil lojas no mundo e sua sereia de duas caudas – o logo – nada em um mar de calmaria.

No caso de Rad, do Tinder, o intervalo entre a saída e a reentrada foi recorde: seis meses. Ele foi afastado no início de 2015

Flávio Augusto da Silva, o fundador da Wise Up, que a recomprou recentemente

Vale a leitura porque...

...tanto no Brasil como no exterior; acompanham-se casos de empresas que ficaram em dificuldades sem seus fundadores e melhoraram o desempenho ao trazê-los de volta.

...as razões do reempreendedorismo bem-sucedido merecem ser investigadas para que possam ser replicadas.

por conta de uma denúncia de assédio sexual, mas houve um reconhecimento geral de que o cofundador, que tinha todos os planos para a expansão do negócio, precisava retornar. A decisão parece realmente ter sido acertada: no final de dezembro passado, ele se tornou chairman do grupo para alçar voos mais altos.

Também no Brasil há o fenômeno da volta a Ítaca? Por aqui, ousados e comprometidos fundadores deixam seu conforto para salvar sua empresa com um turnaround?

O CASO FLÁVIO AUGUSTO

Dono de uma trajetória de causar inveja a qualquer aspirante a empreendedor, Flávio Augusto da Silva, de 44 anos, iniciou a carreira aos 23. Em pleno confisco da era Collor, usando cheque especial e com a breve experiência acumulada como vendedor de um curso de inglês, fundou a rede de escolas Wise Up. Ele mesmo não falava inglês, mas sua proposta era inovadora: ganho rápido de fluência na língua, para quem não quer perder tempo.

Chegou a trabalhar 24 horas por dia, “e, se o dia tivesse 40 horas, seriam 40 horas”, brinca. Em 2013, com 400 unidades e uma saudável planilha financeira, vendeu a rede para a Abril Educação (que se tornaria Somos Educação) por R\$ 877 milhões. Dois anos depois, recebeu a oferta de comprá-la de volta por bem menos do que embolsou, R\$ 398 milhões – e

aceitou. A situação da Wise Up já não era a mesma. No período em que esteve longe, 160 lojas foram fechadas e a empresa arcou com o ônus das mudanças de controle.

Flávio abraçou a missão de fazer a Wise Up decolar novamente. Começou com a remontagem da equipe e o fortalecimento da rede de franquias – “eu, pessoalmente, me aproximei dos franqueados”. Logo a empresa passou a receber por dia, em média, 12 interessados em ter uma franquia, ainda antes de se abrir à expansão. Agora novos produtos estão sendo desenvolvidos para a Wise Up inovar mais uma vez o mercado das escolas de idiomas. Eles ainda estão envolvidos em mistério, mas, com base na experiência de Flávio com a escola de empreendedorismo online meuSucesso.com e a comunidade online Geração de Valor (GV), especula-se que os lançamentos podem combinar conhecimento de negócios e de inglês, formando um ecossistema muito interessante.

Com 30 mil alunos inscritos, a meuSucesso.com é uma startup que faturou seu primeiro milhão de reais em menos de seis meses e tem planos de se internacionalizar no futuro próximo. A GV é uma comunidade com 5 milhões de integran-

tes, em diversas redes sociais, e ecoa por mais de 20 milhões de pessoas, até fora do Brasil.

Sejam quais forem as inovações, o plano de Flávio é, sim, bastante ousado: nos próximos quatro anos, quer pular de 160 para 1.000 escolas.

A seguidores do Facebook, ele já fez um teaser: “Nem em minhas melhores projeções esperava estar tão motivado por estar de volta à Wise Up e a tudo que está por vir”. À reportagem de **HSM Management**, ele admitiu: “A transformação dará bastante trabalho, mas isso nunca me impediu de fazer nada”.

Uma prova de não se assustar com o trabalho duro é a aventura de Flávio no futebol dos Estados Unidos (o *soccer* mesmo, de bola no pé). Ao acompanhar o filho em jogos de futebol amador, ele “sentiu” no ar um interesse maior dos norte-americanos pelo esporte e, em 2013, comprou o time do Orlando City por US\$ 110 milhões. Usou 2014 para estruturar o negócio, e a estreia, em 2015, que incluiu a contratação do jogador Kaká, foi marcada por um recorde: a maior média de público da história da liga para um clube estreante – 32.847 pagantes (maior que a de muitos times no Brasil).

FLÁVIO AUGUSTO VOLTOU DISPOSTO A FAZER A WISE UP INOVAR UMA VEZ MAIS NO MERCADO DE ESCOLAS DE IDIOMAS

O Orlando City também vem se beneficiando do aumento do faturamento com os direitos de transmissão dos jogos para mais de 130 países e, este ano, dará mais um passo ambicioso: vai inaugurar o próprio estádio, uma arena moderna com capacidade para 25,5 mil torcedores, no coração da cidade da Disney.

“O time é avaliado hoje em US\$ 500 milhões e, com a renovação do contrato de transmissão dos jogos e o crescente interesse dos norte-americanos pelo nosso futebol, sei que esse valor subirá ainda mais”, diz Flávio sem mostrar dúvidas.

No turnaround da Wise Up, ele já avisa que não aceitará o cenário desfavorável do País como desculpa. “A maioria das pessoas segue o fluxo da boiada e sonha pequeno, optando por conseguir um emprego estável, mas o empreendedor para valer pensa de maneira diferente – visão, coragem e, claro, competência.” Flávio definitivamente acredita no potencial daqueles que, como ele, não se enquadram em modelos tradicionais. “Tenho prazer em ver o torto se endireitar.”

Com dois livros sobre empreendedorismo entre os mais vendidos na categoria de negócios, o Ulisses encarnado por Flávio ganhou o título de líder brasileiro mais admirado pelos jovens, em pesquisa da Cia de Talentos. Ele sabe que sai lucrando nessa troca com os jovens. “O contato com eles me ajuda a conhecer essa nova geração e a me contagiar por novas ideias”, conta.

Ao lado, Abílio Diniz, um Ulisses pioneiro; abaixo, o consultor Herbert Steinberg; na outra página, Hélder Mendonça, da Forno de Minas



Com tudo indo bem, parece que empreender é fácil e que reempreender, na Wise Up de agora, será mais fácil ainda. Mas não é bem assim. “Para ser empreendedor de sucesso, é preciso ser determinado e não desanimar na primeira dificuldade. Haverá resistência da família, e a inquietude não será recompensada no começo. Só que, depois que dá certo, todos aplaudem.”

Flávio se envolve tanto com seus empreendimentos que acaba criando laços emocionais com eles, como admite. “Eu diria, inclusive, que o empreendedor movido apenas com o motor da racionalidade não vai muito longe”, acredita.



Na véspera do anúncio de sua recompra da Wise Up, ele traduziu o que sentia em um post no Facebook: “Saudade da minha filha de 20 anos. Ela está mesmo machucada, mas, caso volte para casa, em pouco tempo estará linda novamente”.

O CASO HÉLDER MENDONÇA

Hélder Mendonça, presidente da Forno de Minas, não se arrepende de ter vendido a empresa que fundou ao lado da mãe e do irmão para a norte-americana Pillsbury, em 1999, porque “negócio é negócio”. Arrepende-se menos ainda, no entanto, de tê-la recomprado da General Mills, dez anos mais tarde, porque sente carinho pela marca. “A venda fez sentido porque era um bom valor. Por outro lado, a proposta para a recompra, em outro cenário, nos aguçou os sentidos para reerguer a empresa”, comenta.

Quando se desfez da Forno de Minas, pioneira na fabricação de pão de queijo congelado, Mendonça entregou uma empresa saudável, que vendia 1.600 toneladas por mês

de um catálogo em expansão. Quando a recomprou, no auge da crise econômica, em 2009, a produção total não passava de 500 toneladas, e a antiga percepção de qualidade, principal pilar da companhia, não era mais seu atrativo – a nova direção estava mais focada em preço.

“Foi preciso um trabalho árduo de reaproximação com o varejo, recontração de funcionários valiosos, readequação de estratégia de marketing e uma série de pesquisas para entender o novo mercado que encontramos”, lembra. Foi um período de reformulação de processos e de gestão.

O trabalho exaustivo era esperado. Na fundação, a Forno de Minas nadava de braçada no mercado, pois não tinha concorrentes. Em 2009, não; “o mercado cresceu muito”.

A empresa escolheu o caminho estratégico da diversificação e tomou uma gama de decisões inovadoras: hoje seu portfólio conta com mais de cem produtos; o food service se tornou um forte segmento de

atuação; e novas regiões, como o Nordeste, estão sendo trabalhadas com ênfase.

Os resultados são conhecidos. Em 2012, depois de dois anos operando no vermelho, a empresa atingiu o breakeven e, em seguida, voltou a balançar a vela no vento. Já são mais de 1.800 toneladas vendidas por mês no Brasil e no exterior.

Qual é a magia do fundador? Mendonça acredita que essa recuperação tem muito mais a ver com o retorno de um modelo de gestão que dá certo do que com o mérito pessoal de ser ele quem reergueu a operação. “Vimos que havia uma oportunidade para fazer o negócio ser bem-sucedido novamente, nos reconectamos com nossa essência e com o que acreditávamos e demos a volta por cima”, conta. Ou seja, em sua visão, outro executivo bem preparado também poderia ter triunfado, mas há dúvidas. Afinal, ele mesmo admite o óbvio: “Conheço as entranhas do negócio, que construí do zero. Tenho premissas de que não abro mão e sigo aquilo em que acredito e que nos trouxe até aqui”.

Herbert Steinberg, sócio-fundador da Mesa Corporate Governance, já aconselhou muitas empresas familiares na

profissionalização e, para ele, não há realmente essa figura do super-homem. “Nessa volta ao azul, o que faz a diferença é a orientação estratégica e o modelo de gestão que melhor se adapta ao mercado – cultural e processual.” No entanto, ele mesmo abre parênteses. “Nesses casos, costuma ser necessária uma reconexão com o DNA inicial da empresa, sua cultura de origem, aquilo que a tornou boa candidata a uma compra em primeiro lugar”, avalia o consultor.

OS RISCOS DO EGO E DO PASSADO

A odisséia reempreendedora de Jobs, de Schultz ou, no Brasil, do pioneiro Abílio Diniz tem mostrado efetividade em um número crescente de casos. Em todos eles, o fundador tem tino de negócios inquestionável e se dispõe a fazer a ligação entre suas emoções – autênticas – e a necessidade da organização de voltar a se emocionar. Eis a explicação do fenômeno.

Nenhum fundador é capaz de salvar um negócio por definição, contudo. O fundador repatriado pode naufragar se se deixar levar pelo ego ou se não souber responder ao entorno, julgando que o sucesso do passado garantirá o futuro. ♦

Você aplica quando...

...entende que uma das chaves do sucesso para um turnaround é não se pautar exclusivamente pela racionalidade nas decisões.

...utiliza conexões emocionais históricas a favor da mudança que se mostra necessária para uma organização.





AUTOR CONVIDADO:

Steve Case

é autor de *A Terceira Onda da Internet*, misto de livro autobiográfico e futurista (ed. HSM). Com sua startup AOL, fundada em 1985, quando apenas 3% dos norte-americanos estavam online, moldou a internet. Hoje é investidor e dissemina o empreendedorismo nos EUA.

O QUE FAZER QUANDO O FUTURO É INCERTO

Líderes empresariais devem se esforçar para criar o futuro, mantendo foco permanente em suas ambições

Em junho de 1983, eu me vi em uma encruzilhada. Tinha 24 anos e passara um ano trabalhando na Pizza Hut. Viajava pelo país e me empanturrava de comida, mas o emprego começava a ficar cansativo. Naquele verão, fiz uma lista de prós e contras de opções de carreira – em uma companhia sólida, em uma startup e até em uma consultoria – e assinalei os pontos fortes e fracos de cada uma.

As primeiras da lista eram empresas sólidas de tecnologia, como a Apple e a Atari. Vagas em marketing nessas companhias ofereceriam o atalho tecnológico que eu buscava, porém grandes corporações, eu sabia, eram sinônimo de burocracia e politicagem. Havia alguns prós nesse tipo de carreira, mas muitos contras.

Depois considerei a possibilidade de trabalhar em uma firma de consultoria de marketing em San Francisco e me dei conta de que, apesar de ser divertido trabalhar no Vale do Silício, havia ali três senões: “trabalho enfadonho”, “difícil de engolir” e “não gosto de consultoria”. Então, passei para o próximo item.

Havia a CVC – Control Video Corporation, startup pela qual acabei optando. Eu via muitos prós ali: uma ideia interessante, uma tecnologia promissora, uma oportunidade de

causar grande impacto em um mercado crescente e, melhor de tudo, a chance de trabalhar e aprender com o empreendedor Bill von Meister. Eu listava apenas um contra: “futuro incerto”. Tudo a respeito daquele cargo na CVC era incerto – de minha futura função na empresa ao futuro da empresa em si. Era um contra mesmo?

Quando penso em como o mundo será em 30 anos, vejo outro futuro incerto, como via na CVC em 1983. Contudo, também acredito, como acreditei naquele momento, que essa incerteza não é uma desvantagem. Na verdade, trata-se, mais uma vez, de um pró disfarçado de contra. Mais uma vez, trata-se da oportunidade – ou da obrigação – de tomarmos um novo rumo. Agora só temos de pensar no que todos nós – empreendedores, líderes de empresas, servidores públicos, cidadãos – podemos e devemos fazer para chegar lá.

O que tamanha incerteza significa, por exemplo, para os líderes corporativos que leem esta revista? Que é hora de desenvolver um senso de paranoia e curiosidade. É hora tanto de temer o futuro como de aproveitar sua promessa. É hora de conduzir o futuro de maneira

incansável na tentativa de dominá-lo, independentemente do que ele lhe reserva. Não importa aonde você e sua empresa chegarão ao final do dia; sempre há a possibilidade de acordar na manhã seguinte e perceber que as coisas mudaram muito. Então, você deve se esforçar para antecipar como elas mudarão.

Fique atento à evolução tecnológica e reflita sobre o que o ritmo dela pode implicar para seus negócios. Faça um inventário das tendências e, importante, resista à tentação de rejeitar tecnologias promissoras.

Outra coisa: capacite sua equipe a fazer perguntas e, quando não houver respostas, trate de criá-las. Dê às pessoas espaço para inovar e experimentar. Permita que ideias malucas borbulhem; as melhores soam ridículas da primeira vez.

Com certeza, gestores do Marriot e do Hilton achariam insana a ideia de alugar um colchão no canto da sala de um apartamento habitado, mas foi o que fez o Airbnb em 2015 – e virou o gigante que é. O futuro pertence aos que se esforçam para criá-lo. Fazemos negócios porque temos uma visão do futuro que queremos.

Não se deixe cegar pelo sucesso temporário; mantenha foco permanente em suas ambições. ☛

* Baseado nos highlights do livro *A Terceira Onda da Internet* (ed. HSM).

**LISTE AS TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS.
RESISTA À TENTAÇÃO DE REJEITÁ-LAS**



GOLDEN TOWER
São Paulo Hotel

(55 11) 3094-2211 | Skype: reservas_218

www.goldentowerhotel.com.br

eventos@goldentowerhotel.com.br

reservas@goldentowerhotel.com.br

 Golden Tower Hotel

 [golden.tower.hotel](https://www.instagram.com/golden.tower.hotel)

Rua Deputado Lacerda Franco, 148
Pinheiros - São Paulo - SP

Único como você

Estrategicamente localizado na divisa de Pinheiros com Vila Madalena, o **Golden Tower Hotel** é corporativo e único como você.

São 7 salas de eventos com capacidade para até 170 pessoas em auditório. Você pode desfrutar ainda do aconchegante Restaurante Mediterrâneo, com seu cardápio internacional e a sala privativa Monte Carlo, adega climatizada, piscina na cobertura, sauna seca, área de descanso e estação de ginástica.

ABRIL: a reinvenção da mídia

Em entrevista exclusiva, o CEO do Grupo Abril, Walter Longo, conta como busca reinventar a mídia impressa | por ADRIANA SALLES GOMES

W

Walter Longo, então executivo do Grupo Newcomm e com passagem pela TVA, já havia sido convidado para voltar ao Grupo Abril. Em março de 2016, aceitou. Foi a primeira vez que o convite incluiu todo o grupo, e não apenas a Abril Mídia, possibilitando-lhe o que ele acredita ser fundamental: “uma atuação sinérgica”.

A missão que Longo recebeu do presidente do conselho de administração, Giancarlo Civita, foi clara: que ele ajudasse a empresa a se transformar dentro de um mercado que está mudando de modo acelerado e disruptivo. A seguir, ele conta o que aconteceu em um ano.

Vale a leitura porque...

...o negócio de revistas foi subvertido pela internet e banners digitais não compensarão isso: só 1% dos 64 trilhões de páginas web tem publicidade, e o anúncio vendido a R\$ 20 sai por R\$ 1,20 – e sairá por R\$ 0,20.

...as soluções inovadoras do Grupo Abril inspiram; afinal, seu negócio pode ser o próximo na lista de rupturas.

Todo dia ficamos sabendo de uma mudança nova no Grupo Abril. Como você fez tanto alvoroço em um ano?

Mudando junto! *[risos]* Inicialmente achei que eu levaria características mais digitais a uma organização de revistas. Mas descobri uma empresa já bastante imbuída do espírito digital – e, infelizmente, com baixíssima crença no papel, como era a tônica de todo o setor.

No primeiro mês de trabalho, olhamos os dados e falamos com as pessoas para fazer um diagnóstico do problema. Perguntamos quais as cinco coisas feitas no passado que eram maior motivo de orgulho, e todas as iniciativas citadas eram digitais.

Acho que isso é um equívoco conceitual no negócio – não só da Abril, mas da indústria como um todo: aparentemente, as pessoas entenderam que a migração para o mundo digital se daria por um mecanismo de substituição, quando, eu creio,

ela se dá por um mecanismo de adição. É preciso trabalhar o digital somado ao impresso.

Em termos de conteúdo, o mundo digital tem responsabilidades distintas das do mundo impresso. Cabe ao digital responder às questões “o quê” e “quando”, enquanto o papel trata das questões “por quê” e “como”. Eles são, e têm de ser, complementares.

O segundo insight da equipe foi o de que precisávamos nos dirigir à curiosidade certa. Aprendemos que há três tipos de curiosidade: diversiva, empática e epistêmica. O curioso diversivo quer saber de tudo um pouco para se sentir seguro e no controle de seu mundo – busca o conteúdo genérico, abundante e superficial que é entregue digitalmente. A curiosidade empática diz respeito a saber tudo sobre pessoas e, de certo modo, também migrou para o mundo digital. O que ficou no âmbito impresso foi a curiosidade epistêmica, que consiste em querer

saber por que as coisas acontecem, como acontecem e qual é o resultado delas – é uma análise mais aprofundada das grandes questões. Se um político é preso na quarta-feira de manhã, eu venho para o escritório ouvindo no rádio que ele foi preso, subo no elevador vendo isso, leio na internet e assisto no *Jornal Nacional*. Minhas curiosidades diversiva e empática estão saciadas. Mas é na mídia impressa que saciarei minha curiosidade epistêmica: “E agora?”.

Acreditamos que revistas sejam os veículos ideais para responder à curiosidade epistêmica e, mundialmente, as que fazem isso, como a *The Economist*, estão levando vantagem.

Como explicar que, apesar dessa curiosidade, a mídia impressa tenha perdido espaço?

A meu ver, foi um caso de profecia autorrealizável: se eu acredito que a revista vai acabar, começo a diminuir a qualidade do papel e do layout, a “juniorizar” as redações, a não abrir mais as bancas aos domingos, a diminuir tiragem... Tomo iniciativas que farão a profecia se realizar.

Nós fizemos tudo ao contrário. Por exemplo, trouxemos seis revistas que haviam sido vendidas pela Abril de volta para casa, entre as quais a *Placar* e a *Arquitetura e Construção*. Aumentamos tiragens. Investimos em melhores layouts.

Agora, isso não seria possível de fazer só na Abril Mídia; o grupo é que dá essa visão.





Por favor, explique.

Um presidente da Abril Mídia analisaria o seguinte: essa revista me dá R\$ 9 de faturamento e custa R\$ 10, então vou descontinuar-la ou vendê-la para alguém. Já a liderança do grupo todo percebe que não basta dar um resultado melhor para a Abril Mídia. É preciso gerar resultado bom para a gráfica, para a distribuição, para o ecossistema inteiro. O pensamento de grupo, “nexial” como costumam falar, é muito mais eficaz que o de empresas individuais.

Revista é o negócio principal do grupo e a base para outros negócios. Esse é o princípio-chave. Por causa dele, estamos fazendo um grande esforço de valorização da revista.

Foi difícil convencer as pessoas de que mídia impressa tem futuro?

Fizemos um processo de catequese – e procuramos fazê-lo na indústria editorial como um todo. Na verdade, essa crise não é nossa em grande medida; nós a importamos dos Estados Unidos. A assinatura de uma revista lá sempre foi absolutamente subsidiada pela propaganda – uma assinatura anual da *Forbes* ou da *Esquire* custa uns US\$ 20, o que não paga nem a tinta,



No alto, peças de divulgação dos clubes de assinatura de cervejas e vinhos, da GoBox; acima, anúncio do marketplace GotoShop – ambas as startups, com parceiros, contam com o poder de fogo da Abril em divulgação, venda e logística; abaixo, sede do Grupo Abril, em São Paulo

nem o papel, nem o correio. Tudo bem ser assim durante um tempo, porque a propaganda pagava tudo, mas, na hora em que a verba de propaganda passou a ser dividida com o mundo digital, a sensação deles foi de fim do mundo.

Já no Brasil, a postura tem sido vender a assinatura por um preço que pague os custos desde os anos 1960. Roberto Civita foi um visionário nesse sentido; ele jamais abriu mão

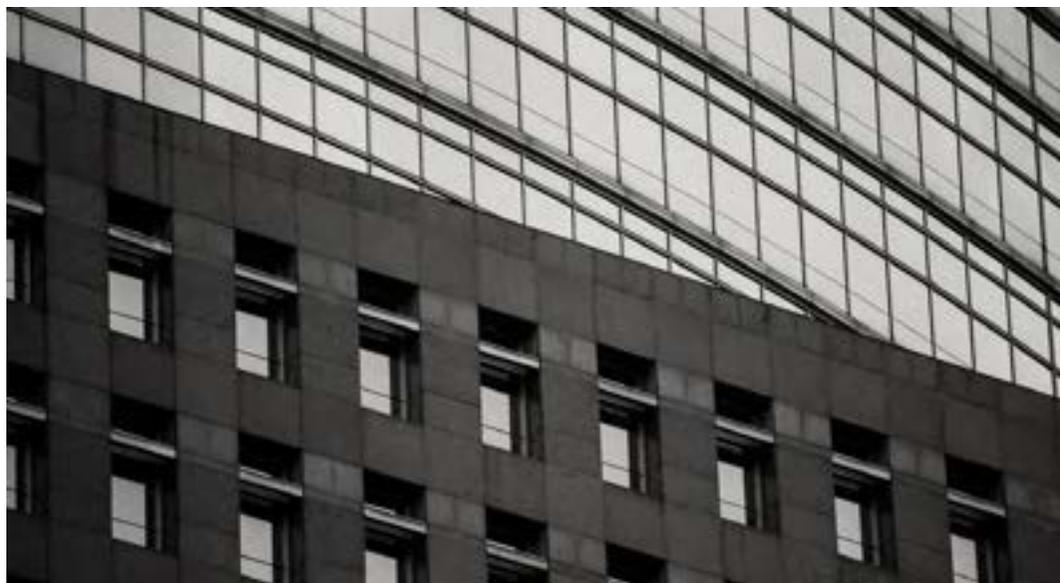
da lógica de que quem tem de pagar pela informação de qualidade é o consumidor daquilo, e não a propaganda.

A confusão é uma pena. Nunca uma indústria falou tanto de seu fim quanto a indústria da mídia impressa.

Os leitores brasileiros também importaram a expectativa da informação gratuita dos norte-americanos, não?

A expectativa dos consumidores é de que a informação diversiva seja gratuita. Mas, pela informação epistêmica, as pessoas estão dispostas a pagar, sim, tanto que nosso volume de assinantes cresceu em 2016, e com um esforço que custou 20% menos do que nos anos anteriores. E isso se verificou em todo tipo de título, tanto no digital como no papel.

FOTOS: DIVULGAÇÃO



A evangelização setorial

Walter Longo pensa estrategicamente, como prega Michael Porter. Sabe que não basta reinventar a Abril; todo o setor de mídia impressa deve mudar. Assim, tem separado um tempo significativo para a “evangelização” de outras empresas de mídia e de agências de publicidade em sua agenda. Entre seus argumentos, destacam-se estes:

- **A leitura em papel é vantajosa.** Ele cita uma pesquisa publicada na revista *Scientific American* para reforçar que a leitura no papel dá seis vezes mais capacidade de apreensão e compreensão do que no meio digital. A razão disso? A leitura é uma dupla decodificação. Você primeiro registra uma imagem no seu olho e então ela vai para o cérebro – onde é transformada em algo abstrato. Isso explica por que lembramos onde estava um conteúdo em uma página – na página da direita, no alto e à esquerda, como este quadro. Essa relação física com o papel nos permite aprender muito mais do que no meio digital, que ainda tem a interrupção constante (por hiperlinks e publicidade) como segunda desvantagem.

- **A geração X, do papel, é que consome.** A maior parte do consumo de produtos hoje continua cabendo à geração X, conforme uma pesquisa que a Abril encomendou. “É importante entender que as pessoas que estão consumindo têm de 40 a 60 anos e gostam de ler em papel. Além disso, elas vão viver até os 80.” Não faz sentido, portanto, toda a comunicação continuar a se basear na estética, voltada para a geração Y.

Se, em 20 ou 30 anos, tudo migrar para o digital – e digamos que isso possa mesmo acontecer um dia –, nosso modelo de negócio de assinaturas continuará sólido, porque estaremos vendendo o “por quê” e o “como”, pelos quais as pessoas querem pagar.

Seremos percebidos como aquela mídia que separa o relevante do irrelevante, a verdade da mentira. As pessoas desejam pagar por esse serviço de concierge da informação.

Isso significa que acabaram as grandes demissões da mídia impressa atribuídas ao digital?

Deverá significar, sim, à medida que o setor se catequizar. Mas é importante lembrar também que empresas de qualquer setor, daqui para frente, vão ter de atuar de modo efêmero para continuar perenes, o que tem duas consequências no caso de uma empresa de mídia.

A primeira é que sempre estaremos cancelando alguns títulos e lançando outros, o que mexe com os profissionais.

A segunda é que, às vezes, um tema hoje relevante no papel vira digital [o que pode acarretar mudança no perfil do funcionário]. Um exemplo é *Ca-pricho*, que foi revista impressa e hoje é o maior site teen do

mundo, com mais de 500 produtos licenciados. Esse modelo é digital porque é assim que o consumidor teen consome.

No século 21, não somos todos teens? [risos]

Não somos! Justamente! É fundamental entender isso. Por alguma razão que desconheço, acabamos supondo que tudo seria ditado pelos millennials, esquecendo que a adolescência é doença que passa com a idade – a única diferença é que antes passava aos 18 anos, e agora, aos 35. [risos]

O vídeo de três minutos que os millennials adoram ver não é solução para tudo. Não se consegue discutir profundamente um tema em três minutos.

Além do mais, o vídeo não é editável pelo receptor como é o texto; ele é obrigado a vê-lo todo para saber o que lhe interessa, e isso incomoda as pessoas. Vídeo continua a ser mais entretenimento que informação. O setor de marketing precisa entender isso.

Pensei no mobile view que vocês implantaram: aponto o celular para a página da revista e acesso conteúdos digitais exclusivos. Essa inovação tem a ver com os millennials?

Tem mais a ver com enfatizar o mecanismo de adição “digital + impresso”. Queríamos que as pessoas pudes-

“A MÍDIA IMPRESSA TEM DE VENDER O ‘POR QUÊ’ E O ‘COMO’”

sem vivenciar a adição, desenvolvendo a percepção de que uma revista é uma porta aberta para um mundo de coisas. Implantamos o mobile view na *Veja*, por um mês, e deu tão certo que o adotamos em todas as revistas da Abril.

Dar certo é observar o rejuvenescimento da imagem da revista e ver os acessos chegarem a 20% dos leitores, além de despertar nas agências a vontade de aproveitar o sistema.

Isso abriu as portas para a GotoShop...

Sim. Já que tínhamos a realidade aumentada, lançamos um e-commerce por meio da revista. Sabe aquele produto que você via na revista, queria comprar e não sabia como? Hoje, em revistas como *Casa Claudia* e *VIP*, basta pôr o celular em cima e aparece um carrinho de supermercado no qual você clica e compra.

É um marketplace que montamos em parceria com a Cnova – ela e a Abril dividem os 15% sobre as vendas, a taxa-padrão de marketplaces.

Como surgiu a GoBox, de clubes de assinatura?

A Abril tem expertise em promover, gerenciar vendas recorrentes e entregar produtos; o negócio de vendas por assinatura é um desdobramento natural para nós. Nossas 90 publicações falam com 80 milhões de pessoas mensalmente; sabemos gerenciar assinaturas – temos 3,4 milhões de assinantes e 2 mil operadores de telemarketing, além de seis canais de venda.

E ainda contamos com a Total Express, que faz 770 milhões de entregas por ano.

A GoBox deu os primeiros passos em maio de 2016, quando começamos a construir as relações B2B – anunciamos a oportunidade e 760 empresas, de todos os portes, nos procuraram interessadas na ideia. Em setembro, lançamos cinco clubes, e em dezembro, já tínhamos 20, de vinhos e cervejas a meias, passando por energéticos, fraldas, produtos alimentícios e de fitness.

Devemos fechar 2017 com cerca de 50 mil assinantes em nossos clubes, um negócio ainda pequeno, mas acreditamos que possa ter crescimento exponencial. E no mundo inteiro cresce a taxas de dois dígitos anuais.

O importante é que estamos aprendendo muito. Por exemplo, aprendemos que todo clube de assinatura deve ter três características: ser ou atender a uma conveniência, oferecer curadoria e surpreender. O que chamo de curadoria são as informações que acompanham os produtos – por exemplo, a história das meias irlandesas no clube de meias. E a surpresa se traduz, no clube das fraldas, em receber babadores desenhados por estilistas famosos com sua caixa de fraldas mensal.

Se oferecermos só uma dessas coisas, o clube não se sustenta – para ilustrar, só conveniência faz o assinante começar a considerar preço.

Quais os riscos dessas inovações? A platafor-



GUSTAVO MORITA

Coerência em destaque

O que mais chama a atenção nas iniciativas de Walter Longo como CEO do Grupo Abril é a coerência. Tudo o que ele tem escrito e dito nos últimos anos, ele vem aplicando agora – em pleno “tesarac”, como trata “o momento em que as regras antigas já não valem mais e as novas ainda não foram estabelecidas”.

Por exemplo, a sinergia e a visão holística que busca implementar em sua organização encontra eco no livro *Nexialismo*, do qual é coautor. As plataformas Go que vem lançando correspondem, de várias maneiras, às seis tendências que identificou no livro *O Marketing na Era Pós-Digital*: efemeridade, mutualidade, multiplicidade, sincronicidade, complexidade e tensionalidade.

Até o fato de ele compor sua equipe de alta gestão prioritariamente de mulheres remete a um livro seu – *Homens São Analógicos, Mulheres São Digitais*. Baseando-se em estudos de biologia evolutiva, o texto identifica as mulheres como naturalmente mais bem equipadas para lidar com os desafios de uma era de abundância, graças, entre outras coisas, a suas capacidades de socialização e multitarefas.

A crença no (intra)empreendedorismo também se espelha no comportamento pessoal de Longo – em toda a sua carreira, nunca deixou de empreender. O CEO do Grupo Abril será palestrante no HSM Summit – Leadership & Innovation, em maio.

ma digital GoRead, em que a pessoa paga R\$ 22 ao mês e acessa muitos títulos, não canibalizará as revistas impressas?

Estamos acompanhando esse movimento, mas, por todos os testes até agora, a resposta é “não”. Quem gosta de papel quer papel. A GoRead é mais uma forma de expandir o negócio, trazendo um público que ainda não é nosso e distribuindo mais revistas, de outras empresas.

Como se inova rápido?

Tendo de ser rápido – ou corremos, ou somos ultrapassados. Houve um processo de aceleração na Abril – motivando, cobrando, premiando... Mas o principal é que a empresa tem uma cultura de aceleração natural: com o time de *Veja*, lançamos um produto novo por semana, enquanto, em agência, do briefing até sair alguma ideia vão-se três meses. Foi um choque – muito positivo.

Um dia se comenta em uma reunião: “Por que não criamos figurinhas de youtubers com mobile view também?”. Em 15 dias, o líder da área aparece com o álbum pronto.

Qual tem sido o investimento nas mudanças? Vocês adquiriram a empresa de inteligência digital Nerd Monster e parte do Guiato, plataforma de folhetos promocionais com base em localização.

Em 2015, os acionistas injetaram mais de R\$ 400 milhões

“A ABRIL JÁ TINHA UMA CULTURA DE ACELERAÇÃO”

no grupo, mas isso foi consumido pelos juros da dívida e pelos custos de reestruturação. Inovamos quase sem dinheiro, fazendo a maior parte das coisas com parceiros – gigantes ou pequenos. No mobile view, nossa parceira é a Blippar, que trouxe o software de reconhecimento de imagem.

No modo colaborativo, ganhamos menos e a gestão é mais complexa, mas há uma vantagem: você incorpora conhecimento imediato. Por exemplo, em novembro lançamos a Abril Multiassistência, que, por R\$ 14 ao mês, oferece guincho, encanador, eletricitista, chaveiro à pessoa – na casa ou no carro em que estiver.

A Abril não tem o know-how dessa assistência, mas a Tempo, sim. Ela entrou com sua parte, a Abril divulga, vende e cobra, e as duas dividem o resultado.

Quem está gerenciando as “inovações Go”?

Não trouxe ninguém novo no primeiro ano; queria conhecer os talentos da empresa. Identificamos quem pensava como startup e pusemos essas pessoas no comando das operações novas, com participação no resultado. É a cultura de funcionário virando cultura de intraempreendedor.

Você chamaria a Abril atual de laboratório?

O maior laboratório é o mercado. Quer saber se algo fun-

ciona? Lança. E vai arrumando. Hoje a Abril opera em beta.

O clima entre os 5,5 mil funcionários mudou?

Você precisa perguntar para eles. Acho que pelo menos sentem que a Abril tem futuro – e isso melhorou as relações internas, com os bancos e com o mercado publicitário.

A Abril será uma Amazon, com tantas plataformas?

Talvez. De certo modo, a Abril entendeu que a mídia também pode ser uma atividade-meio, onde damos conteúdo às pessoas, geramos atenção e, então, vendemos produtos.

Cartilha de Silvio Santos... A área comercial mudou?

Sim. No esforço para inverter o vetor “eu sou uma solução em busca de um problema”, que sempre dominou a mídia, nossos representantes comerciais agora perguntam aos anunciantes qual é o problema deles. Aí, com a ajuda do nosso big data, criam a solução, que pode incluir branded content em revista, evento etc. Montamos uma enorme área de projetos para isso.

Quais são suas métricas?

No ano mais difícil ano da história, a Abril cresceu em assinaturas e gráfica, mas decresceu cerca de 15% em publicidade. Já este ano, *Veja* fechou janeiro com 46% a mais de anúncios.

Nós veremos muita novidade ainda?

Verão *[risos]*. ☺



AUTOR CONVIDADO:

Marshall Van Alstyne

é professor da Boston University, pesquisador da MIT Initiative on the Digital Economy e coautor de *Plataforma: A Revolução da Estratégia* (ed. HSM). Virá ao Brasil para o HSM Summit – Leadership & Innovation, em maio deste ano.

COMO AS PLATAFORMAS VÃO DEVORAR SEU PIPELINE

Entenda as vantagens econômicas desse novo modelo de negócio sobre o tradicional – e reinvente sua empresa antes que seja tarde

Na última década, gigantes tradicionais como Nokia e BlackBerry perderam 90% de seu valor, enquanto Apple e Google dominaram o mercado acionário. Por que isso aconteceu?

Muitas explicações são oferecidas, mas a diferença mesmo se deve ao fato de Apple e Google serem plataformas digitais. Ou seja, funcionam como entrepostos nos quais produtores e consumidores interagem criando valor para ambas as partes, mas com o acréscimo da tecnologia digital, o que expande enormemente o alcance, a velocidade, a conveniência e a eficiência de seus negócios.

Estamos entrando no mundo das plataformas digitais, e nele mudam as regras da competição. A internet não funciona mais apenas como canal de distribuição (pipeline); ela também é infraestrutura de criação e mecanismo de coordenação. É assim que as plataformas têm a capacidade de criar modelos de negócio inteiramente novos. Além disso, com a conversão dos ambientes físico e digital, a internet amplia seus domínios. Passa a conectar e coordenar objetos no mundo real também. Em paralelo, os limites organizacionais são redefinidos à medida que as empresas de plataforma influenciam ecossistemas externos para criar valor de outras maneiras.

Nesse novo estágio de ruptura, as plataformas desfrutam de duas

CUSTOS BAIXOS CAPACITAM A PLATAFORMA A UM CRESCIMENTO MUITO RÁPIDO

vantagens econômicas sobre as empresas tradicionais.

• **Maior economia marginal em termos de produção e distribuição.** Quando cadeias hoteleiras como Hilton e Sheraton querem se expandir, constroem novos prédios de apartamentos e contratam centenas de funcionários, certo? Já o Airbnb cresce com custos marginais próximos de zero, já que o investimento para acrescentar mais um quarto à rede é ínfimo.

Essa economia capacita as plataformas a um crescimento muito rápido, difícil de bater, o que é incrementado ainda mais pelos efeitos de rede. Quando efeitos de rede positivos entram em ação, o aumento da produção leva à expansão do consumo – e o contrário também acontece. Exemplificando: um conjunto mais amplo de vendedores no e-commerce Etsy atrai mais compradores, os quais, por sua vez, atraem mais vendedores. Um ciclo de feedback positivo é acionado, estimulando o crescimento da plataforma – e a um custo mínimo.

• **Construção, por conta dos efeitos de rede, de**

ecossistemas eletrônicos

abertos. Tais ecossistemas abarcam centenas, milhares ou milhões de participantes a distância. São maiores do que grande parte das organizações tradicionais e têm acesso a mais recursos do que uma empresa de pipeline convencional é capaz de administrar.

Em resultado, o valor criado em cada um desses ecossistemas pode ser muito maior do que o gerado em uma organização tradicional. Em outras palavras, as empresas que continuam a competir com base em recursos internos próprios enfrentam dificuldades crescentes diante das plataformas.

Tal fenômeno, por si, já implica uma ruptura significativa nos setores produtivos estabelecidos, o que é comprovado pelo fato de as organizações que operam segundo esse novo modelo de negócio já vêm tomando o lugar de companhias tradicionais na lista das 500 maiores da revista *Fortune*.

A era das “plataformas devorando pipelines” ainda revoluciona os setores de outras maneiras. Esse movimento tem se revelado decisivo na reconfiguração dos conhecidos processos comerciais de criação de valor, consumo de valor e controle de qualidade. ♦

* Baseado nos highlights do livro *Plataforma: A Revolução da Estratégia*.

EBULIÇÃO É MAIS QUE FAZER DO LÍQUIDO UM VAPOR.

É ESQUENTAR, MOVIMENTAR, AGITAR.

EBULIÇÃO É TRANSFORMAR.

EM EBULIÇÃO, PERGUNTAS SE TRANSFORMAM EM RESPOSTAS.

INSPIRAÇÃO SE TRANSFORMA EM RACIOCÍNIO.

DADOS SE TRANSFORMAM EM DECISÕES.

HISTÓRIAS SE TRANSFORMAM EM PROPÓSITO.

TENDÊNCIAS SE TRANSFORMAM EM INOVAÇÃO.

ENCONTROS SE TRANSFORMAM EM OPORTUNIDADES.

#FATO:

**PARA INFORMAÇÃO VIRAR CONHECIMENTO,
ELA PRECISA ENTRAR EM EBULIÇÃO.**

É por isso que você não pode perder a HSM Expo 2017. Michael Phelps, Adam Grant, Amy Cuddy, Chip Conley, José Galló, Nassim Taleb, Joanna Barsh, JB Straubel, Kevin Kelley, Jack Welch e muitos mais, fazendo seus conceitos sobre sucesso, inovação e liderança entrar em ebulição.

DE 6 A 8 DE NOVEMBRO, EM SÃO PAULO.
INSCREVA-SE: HSM.COM.BR

CONHECIMENTO EM EBULIÇÃO.

#OFUTUROFERVE

hsm
expo
2017.

30 ANOS DE ENSINO NOS NEGÓCIOS e o olhar sobre o futuro

Saiba como provedores educacionais e empresas lutam para atrair a atenção dispersa dos gestores e acompanhar a volatilidade do mundo dos negócios | **por JANES ROCHA**

Vale a leitura porque...

...a educação executiva é uma função presente em um número crescente de empresas.

...sua evolução foi acelerada nos últimos 30 anos com a internacionalização da economia brasileira e continuará a sê-lo.

E Em uma trajetória de mais de meio século, sendo os últimos 30 anos particularmente movimentados, a educação executiva no Brasil enfrenta um momento crucial. Sua missão é formar profissionais preparados para atuar em uma economia global e em diferentes papéis e ser flexíveis e adaptáveis o suficiente para aproveitarem as oportunidades de novos negócios ou alterarem completamente o rumo de suas organizações. No entanto, seus concorrentes são inúmeros aplicativos e o infinito universo da internet, que deixam as pessoas cada vez mais dispersas.

Dividindo a expressão ao meio, no lado da educação, o dilema é o mesmo de todo processo educacional dos dias atuais, como

diz Danilca Galdini, sócia-diretora da empresa de pesquisas em gestão de pessoas Next-View People: um aluno sentado na cadeira com alguém lá na frente expondo conhecimentos simplesmente deixou de funcionar. “Hoje, sempre que se fala de educação em geral, há uma grande reflexão, porque está provado que o que nos trouxe até aqui não serve mais”, afirma ela.

No lado executivo, a mudança foi igualmente radical. Com o movimento da globalização, o antigo modelo fordista – com separação clara entre quem decidia e quem executava – foi substituído pela descentralização, lembra a professora doutora Marisa Éboli, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP).

“O modelo de gestão passou a ser aquele em que um atendente deve decidir sem ter de perguntar para o gerente, porque as coisas acontecem ali na hora”, define Éboli. As empresas tornaram-se mais ágeis, houve uma drástica redução de níveis hierárquicos e, nesse contexto, os profissionais de todos os níveis passam a ter a dupla capacidade de decidir e executar.

Para os dois lados, ainda há um desafio extra: o grau de complexidade do conhecimento aumentou quando mudou o conceito de sustentabilidade da empresa, que deixou de estar ligado apenas ao lucro gerado. Além de conhecer e administrar o mercado e o negócio, agora o papel do executivo é interagir e criar impac-

to positivo também para fornecedores, funcionários, clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo.

“As habilidades necessárias não são apenas as técnicas, mas também as comportamentais, o que muda bastante o perfil do que deve ser o trabalho dos líderes e a forma de fazê-lo”, explica a diretora da NextView People.

Mais responsabilidade requer mais educação e treinamento – e muito mais no Brasil, onde há deficiências educacionais básicas. “A importância da educação executiva é diretamente proporcional à degradação e aos resultados pífios que o País vem obtendo no quesito educação”, opina Gerson Lachtermacher, diretor de programas e processos acadêmicos da Fundação Getulio Vargas (FGV). As pessoas chegam ao mercado de trabalho mal

preparadas, daí a necessidade de cada vez mais premente de treinamento, seja por parte das empresas, seja por iniciativa dos próprios profissionais.

HISTÓRIA DE TRÊS DÉCADAS

A educação executiva ainda é uma prática recente no Brasil se comparada à Europa e aos Estados Unidos. Composto por mais de 1.800 cursos de administração, 768 mestrados profissionais, milhares de MBAs e uma centena de universidades corporativas, além dos cursos in-company, o sistema brasileiro de educação executiva tem sido cada vez mais procurado.

Uma pesquisa recente da Deloitte apontou que em 2016, em plena recessão, o número de empresas com equipes dedicadas à educação corporativa aumentou 42% em relação ao estudo realizado em 2014. A quantidade de organizações

Na página ao lado, Harvard Business School, em Cambridge, Massachusetts – fachada da Baker Library; abaixo, da esq. p/ a dir., Marisa Éboli (FIA-USP), Glaucimar Peticov (Bradesco) e José Salibi Neto (HSM Educação Executiva)





No alto, Elizabeth Amaral (Unialgar); à dir., Graziela Moreno (HSM); acima, Gerson Lachtermacher (FGV)

com universidade corporativa aumentou 14%, e a média geral de trabalhadores treinados cresceu de 364 em 2014 para 391 em 2016.

Segundo Paulo Lemos, diretor da FGV Management, o avanço das últimas décadas se deve muito à criação, em 1973, do Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE) pelo então ministro do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso. “Antes disso, havia muito pouca coisa; ou você fazia os cursos da GV, ou MBA nos Estados Unidos”, diz Lemos.

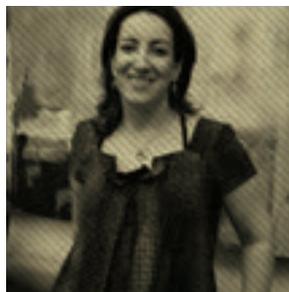
Com a criação do PNTE, foram lançados os três grandes mestrados em administração que o governo federal queria incentivar: o da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), o da federal do Rio de Janeiro (Coppead-UFRJ) e o da federal de Minas Gerais (Cepead-UFMG). Em

1975, cursos desse tipo começaram a se disseminar de sul a norte do País, e nos anos 2000 houve uma explosão de mestrados profissionais e MBAs.

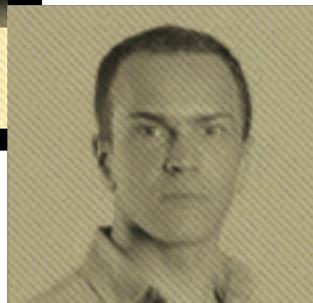
Os mestrados profissionais vêm crescendo mais que os acadêmicos por sua natureza mais “aplicada”, que atende melhor à demanda das empresas por pessoal qualificado, como observa Tomás de Aquino Guimarães, diretor-presidente da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). Para ele, o interesse dos empregadores por pessoal com melhor formação gerencial foi impulsionado pela internacionalização, processo que requer conhecimentos mais sólidos. “O mestrado profissional tem regras menos exigentes que o acadêmico; o corpo docente não precisa ser formado por doutores – executivos com experiência relevante podem dar aulas.”

Já o papel dos MBAs vem sendo repensado desde 2008, quando eclodiu a crise financeira internacional e a Harvard Business School anunciou uma completa reformulação de seus cursos. Naquele ano, o economista David A. Garvin lançou o livro *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*, defendendo a mudança do foco dos cursos da análise para as habilidades construtivas. “Você precisa colocar as pessoas em campo, dar-lhes experiências reais, a fim de que pratiquem novas habilidades”, disse ele.

A aceleração para chegar aí – menos teoria, mais mão na massa – está sendo traçada há 30 anos e se confunde com a história da HSM Educação Executiva, que celebra seu 30º aniversário este ano. A empresa foi fundada por empreendedores em 1987 para promover seminários voltados a executivos, quando praticamente inexistia um contato dos gestores locais com o pensamento mais avançado da gestão, encontrado nos Estados Unidos e na Europa.



Danilca Galdini (NextView People) e Rodrigo Amantea (Insper)



Não basta ser líder, há que ser educador

Mais do que a educação executiva, o maior desafio hoje é formar lideranças para conduzir o barco corporativo no mar revolto do mundo contemporâneo. É o que aponta a professora doutora Marisa Éboli, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP). “A formação e o desenvolvimento de lideranças são fundamentais na educação corporativa”, afirma.

Na prática, contudo, educar para a liderança é tão difícil quanto educar para qualquer outra coisa. A questão é: como entregar conhecimento para pessoas cuja atenção está dispersa em inúmeros aplicativos? Para Alessandra Utiyama, coordenadora dos cursos de educação executiva customizados do Insper, a deficiência na formação de lideranças é resultado, muitas vezes, do desalinhamento entre o programa e as necessidades de desenvolvimento ou da falta de um planejamento estruturado de educação continuada, que acompanhe toda a carreira do profissional. “Por isso nós fazemos um trabalho detalhado de diagnóstico e desenho de programas customizados, e todo o seu portfólio de educação executiva está baseado no conceito de ser uma escola para todas as etapas da vida, entendendo que as competências a serem desenvolvidas são diferentes ao longo da carreira”, afirma Utiyama.

Éboli acredita que a formação de lideranças tem de estar dentro de um modelo maior de desenvolvimento de pessoas, seja por meio de universidades corporativas, MBA ou qualquer outro sistema educacional. O fundamental, observa a especialista, é o papel designado para as lideranças.

“Trata-se de processo: a liderança se envolvendo nos processos de desenvolvimento, de avaliação, de divulgação da importância da educação, executiva ou não.”

Como reflexão, Angela Maciel, diretora da HSM Educação Executiva, resgata os conceitos de Jeanne Meister, precursora das universidades corporativas nos EUA. Meister defende que, para construir uma *learning organization*, o executivo tem de ser educado, o que requer desempenhar pelo menos sete papéis:

Visionário – Aponta a direção da formação, olha a estratégia, o futuro e os negócios e determina qual a direção e as necessidades de formação.

Patrocinador – Encoraja as pessoas a se desenvolver continuamente.

Controlador – Exerce controle no sentido positivo, ou seja, sabe por que um membro de sua equipe foi fazer determinado curso e que competências ele tem de desenvolver. Além disso, quando a pessoa volta, proporciona a ela desafios e projetos para alavancar essas competências.

Especialista – Ajuda (em parceria ou não) a idealizar e customizar novos programas.

Professor – Ensina o que sabe a seus liderados.

Aprendiz – Estimula o aprendizado pelo exemplo, continuando ele mesmo a aprender.

Comunicador – Promove interna ou externamente a importância da educação.

Éboli reconhece que as empresas têm se esforçado cada vez mais para formar lideranças, com programas em quantidade e qualidade suficientes para envolver os executivos. No entanto, um estudo sobre práticas e resultados da educação corporativa que ela conduziu, também com base nos conceitos de Meister, trouxe à tona um problema: nem sempre os líderes se envolvem o suficiente. A pesquisa, realizada no fim de 2016 com 95 empresas de diversos setores de atividade, perguntou aos gestores se concordavam ou não com os papéis que as lideranças devem exercer na educação executiva, e o resultado foi preocupante: os papéis de patrocinador e comunicador descritos por Meister tiveram a maior concordância – entre 70% e 80% –, e todos os demais registraram índices inferiores a 70%.

“O sucesso de uma universidade corporativa não é medido só pela promoção de cursos, mas também pelo envolvimento de seus líderes na formação das equipes”, diz Éboli. Para ela, o curso é fundamental, mas, para que os 70% do aprendizado *on the job* funcionem em cumprimento à fórmula 70-20-10, é necessário que o executivo atue como professor, especialista, controlador, acompanhando e orientando seu pessoal. “Acho que onde ainda existe uma fragilidade em termos de educação executiva é justamente nessa questão que envolve o relacionamento”, conclui a professora da FIA.

Os últimos 30 anos da educação executiva

1990 – Disseminam-se os MBAs pelo Brasil; só a FGV abre cursos em mais de cem cidades.

2000 – Surge a HSM Expo, o maior evento de executivos da América Latina, que promove uma imersão de três dias.

2014 – A GE lança a Crotonville – Rio, na Ilha do Fundão, Rio de Janeiro, Brasil.

1987 – Enquanto nos EUA e na Europa o RH ocupa mais espaço nos cursos e o Japão começa a chamar a atenção, o Brasil ganha duas instituições que revolucionariam a gestão brasileira: o Ibmec, embrião do Insuper, e a HSM, que aproxima os brasileiros do conhecimento gerencial de ponta, dando-lhes acesso aos mesmos especialistas que orientam norte-americanos, europeus e japoneses.

1997 – É lançada a revista **HSM Management**, pioneira na dedicação à gestão.

2008 – Nos EUA, a Harvard Business School inicia a reformulação de seus MBAs enfatizando a experiência prática e internacional dos alunos.

2010 – Em uma década, as universidades corporativas chegam a uma centena no Brasil.

“Conheci Peter Drucker, o ‘pai’ da administração moderna, e ele imediatamente nos abriu as portas do conhecimento gerencial de primeira linha”, relembra José Salibi Neto, empreendedor que cofundou a HSM e hoje atua como seu conselheiro. Grandes pensadores e executivos estelares passaram a voar para o Brasil com frequência.

Em 1997, o choque global foi amplificado com o lançamento desta revista, **HSM Management**, que inovou ao focar a gestão e não a economia e os negócios, como era a regra, e ter um olhar global. Além de produzir conteúdo próprio com esse foco, trouxe pioneiramente para cá os melhores artigos das principais publicações de gestão

mundiais, entre elas a *Harvard Business Review*. Em 2000, mais uma disrupção: a HSM Expo, o “festival de rock” dos executivos, capaz de reunir mais de 10 mil pessoas. Foi um passo para a HSM começar a exportar seu know-how de eventos executivos, realizando-os até em Nova York e Madri.

O caminho da educação executiva continuou a evoluir, seguindo em direção a cursos in-company e ao ensino a distância (EAD). Modelos educacionais com farto uso de ferramentas digitais são os que predominam hoje, como aponta Adriana Chaves, sócia-diretora do grupo DMRH. “O conteúdo tem de ser condensado e passar por curadoria para

identificar o que é mais aproveitável no dia a dia”, completa Amauri Bathe, gerente da Deloitte Educação Empresarial.

NAVEGAÇÃO ATUAL

De 2010 para cá, o mapa de navegação oferecido por diversos provedores de educação executiva passou a ser a fórmula 70-20-10, adotada pela maior parte dos departamentos de recursos humanos. Por essa abordagem, a prática (o “aprender fazendo”) compõe 70% do aprendizado; a troca de experiências e a rede de contatos, 20%; e os cursos, 10%.

Entram em cena recursos de ponta que até então não constavam do cardápio – dos games à realidade virtual, passando pela

utilização de playlists e avatares – tudo para infundir uma cultura de *ownership*, em que cada colaborador tem de se sentir um pouco dono e empreendedor.

“Os modelos de aprendizado têm de ser cada vez mais flexíveis; não posso oferecer treinamento de uma semana, porque os estudantes não seguem um curso por tanto tempo”, explica Lena Ikejiri de Medeiros, gerente de treinamento e desenvolvimento de lideranças e sucessão da subsidiária brasileira da Siemens. Em sintonia com o RH da matriz na Alemanha, Medeiros coordena o treinamento e desenvolvimento de aproximadamente 10 mil pessoas por ano.

Graziela Moreno, diretora de soluções educacionais da HSM, e o professor Luiz Ernesto Migliora, diretor-executivo de cursos corporativos da FGV, ainda identificam mais quatro tendências-chave: a chamada aula invertida (com o aluno cada vez mais protagonista), a discussão de casos previamente estudados, os programas *blended*, com aulas presenciais e a distância, e os modelos corporativos customizados e cocriados.

Exemplo de tudo isso é a Universidade Corporativa do Bradesco (Unibrad), que, com campi em 14 estados, atende cerca de 115 mil colaboradores e stakeholders externos do banco em todo o País.

O protagonismo é um ponto sensível na Unibrad. Como explica Glaucimar Peticov, diretora de RH do Bradesco, “muitas empresas só treinam para aqui-

lo que estão fazendo, desenvolvendo competências na medida da necessidade de cada área de negócios, mas nós apostamos também em potencialidades individuais e temos a preocupação de permitir que cada um faça sua trilha, estudando o tema de preferência”.

A Algar Universidade de Negócios (Unialgar), ligada ao grupo mineiro de telecom, tecnologia e turismo, ilustra bem o *blended* e a aula invertida. “Em vez de um programa de três dias, o treinando recebe antes todo o conteúdo do curso para estudar e trazer para a sala de aula apenas as dúvidas e questões mais estratégicas”, explica Elizabeth Amaral, diretora da Unialgar. Quanto de ensino a distância tem seu *blended*? No ano passado, a universidade atendeu 9.773 estudantes em 764 turmas, e foram 5.560 presenciais e 4.213 em EAD. No entanto, os vídeos curtos e as “pílulas de conhecimento” em áudio do EAD têm aceitação cada vez maior.

Segundo Amaral, o Grupo Algar considera a universidade corporativa uma ferramenta estratégica para fomentar os negócios e promover uma ligação com o futuro.

COMO SERÁ AMANHÃ

“Em todo o mundo as escolas estão preocupadas com a adaptação de seus portfólios de soluções de educação executiva ao universo VUCA”, afirma Rodrigo Amantea, coordenador dos cursos de educação executiva de curta e média duração do Insper. Ele se refe-

HABILIDADES COGNITIVAS MAIS COMPLEXAS E SKILLS EMOCIONAIS ESTÃO NO HORIZONTE FUTURO

re ao acrônimo em inglês para volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, importado dos quartéis do exército para o mundo dos negócios.

Que ninguém se iluda, alerta Amantea. Mudanças descontínuas na escala, escopo e cultura das organizações, gerando confusão nos esforços para navegar a complexidade, competição intensa e volatilidade da demanda vão seguir dando o tom da gestão de pessoas no futuro. “Esse cenário deverá configurar a oferta de educação executiva nos próximos anos”, afirma o coordenador do Insper.

Isso vai demandar, segundo ele, que a educação executiva apoie o desenvolvimento de *skills* cognitivos mais complexos, indo além do *know-what* (modelos) e do *know-how* (métodos), para preparar executivos capazes de definir e estruturar problemas complexos e construir modelos que recombinaem – e integrem – múltiplas funções.

“Além disso, a educação executiva será cada vez mais importante para o desenvolvimento de *skills* emocionais, como fazer inferências confiáveis com base na observação do comportamento verbal e não verbal dos outros, consciência do estado afetivo, humor conforme o contexto e capacidade de se abrir a novas ideias e a mudanças”, conclui Amantea. ■



Existe sempre uma solução para melhorar o desempenho com a **Interact Solutions®**.

A **Interact Solutions®** é uma empresa brasileira de pesquisa e desenvolvimento de sistemas de gestão, detentora da suíte SA-Strategic Adviser que integra ferramentas modernas e ágeis de tecnologia com base nas principais metodologias globais, capaz de promover, disseminar e preservar a inteligência e o desempenho organizacional.

Solicite uma demonstração para conhecer os módulos da suíte SA.



☎ **0800 643 5100**

✉ info@interact.com.br

🌐 interact.com.br

📘 [interact.solutions](https://www.facebook.com/interact.solutions)

📺 [interact-solutions](https://www.linkedin.com/company/interact-solutions)



SHUTTERSTOCK

ALTA PERFORMANCE: o modelo perfeito

O nadador Michael Phelps mostra que a excelência tem alguns pilares que podem ser erguidos por qualquer gestor

| por **LIZANDRA MAGON DE ALMEIDA**

Com a colaboração de
José Salibi Neto e
Adriana Salles Gomes.

Vale a leitura porque...

... os esportes competitivos sempre têm muito a ensinar ao mundo empresarial, sobretudo na pós-modernidade, na qual as principais lições vêm de fora de nosso campo de atuação.

... até hoje, nunca houve um campeão esportivo como Michael Phelps, e suas lições devem ser levadas muito a sério.

Michael Phelps nasceu para ser nadador. Ele é alto, tem uma envergadura de mais de 2 metros da ponta do dedo médio da mão direita à ponta do dedo médio da mão esquerda, o torso é maior do que as pernas (o que reduz o atrito com a água) e até as articulações dos tornozelos parecem ter sido feitas para o esporte: sua flexibilidade nos pés é tanta que ele consegue dobrá-los mais do que uma bailarina na ponta.

Com essas características, estaria Phelps fadado ao sucesso? Sua compleição física seria suficiente para garantir resultados inevitáveis? Talvez essa bênção genética tenha sido fundamental para tamanho acúmulo de medalhas – ele é o único a ganhá-las em quatro Olimpíadas diferentes, em várias modalidades, o que lhe rendeu o recorde mundial, absoluto, de 28 pódios.

Sem o treinamento e outras qualidades mentais que desenvolveu desde que conheceu seu técnico, Bob Bowman, no entanto, talvez nada disso tivesse acontecido. “Os fatores físicos predisuseram Michael a ser um bom nadador, lógico. Porém o que fez com que ele se tornasse o nadador que é hoje foram quatro fatores: sua constituição mental, o apoio da família, o treinamento e a chama competitiva.”

Quem diz isso é o próprio Bowman, que acredita que o primeiro passo, na verdade, é ter a disposição de investir toda a energia possível em algo que ninguém mais faria. “Durante o período de seis anos que antecederam os Jogos Olímpicos de 2004, em Atenas, na Grécia, treinamos 365 dias por ano. Esse é um comprometimento sem precedentes e estabeleceu as bases para o sucesso posterior de Michael”, afirma em entrevista a **HSM Management**.

Domando a fera

A história de Phelps e Bowman (e a construção da alta performance do atleta) começou quando o primeiro tinha apenas 11 anos. Notando a disposição física e mental de Michael, Bowman foi falar com sua mãe e garantiu que ele tinha potencial para ser um campeão. Bowman, ele mesmo ex-nadador, treinava os garotos de um clube de Baltimore, no estado norte-americano de Maryland. Depois de um treino bem puxado, a maioria deles estava exausta. Michael, por

sua vez, corria em volta da piscina, enchendo o boné de água e jogando de volta nos amigos. Foi quando Bowman se deu conta de que ele tinha um espírito competitivo acima da média.

O potencial estava ali, a sua frente, mas era preciso domar essa energia e canalizá-la para o objetivo. Aliás, esse foi o motivo pelo qual a família decidiu matricular Michael nas aulas de natação. “Bob me ajudou, sem dúvida, a refinar meu foco intenso e minha dedicação. Ele também me fez acreditar que tudo é possível. Dois segundos mais rápido que o recorde mundial? Não importa. Você pode nadar tão rápido quanto quiser. Pode fazer o que quiser. Só tem de sonhar, acreditar, trabalhar nisso e se entregar”, escreve Phelps em sua biografia, *Sem Limites*.

Desse episódio vem um dos principais ensinamentos de Bob Bowman a Michael Phelps: estabelecer metas ambiciosas, mas viver uma rotina diária de pequenas conquistas. Afinal, ninguém seria louco de definir de saída o objetivo de ganhar 28 medalhas em quatro Olimpíadas, sem contar todos os recordes mundiais que Phelps acumulou em cerca de 20 anos de carreira. Até porque, quando o nível de excelência de um profissional chega a extremos, como ocorreu com ele, fica difícil tam-

O competitivo Michael Phelps em momento descontraído; seu espírito de querer vencer sempre precisou ser domado para ele se tornar um vencedor de fato



SHUTTERSTOCK

bém ter um termo de comparação. A competição, nesse caso, é consigo mesmo.

A trajetória do tenista brasileiro Gustavo Kuerten, o Guga, teve momentos parecidos. Como Phelps, ele mostrou potencial para se tornar um atleta de ponta e chamou a atenção de um treinador que começava a se destacar. Principalmente, como Phelps, Guga começou a treinar muito cedo e manteve o mesmo treinador, Larri Passos, por boa parte de sua carreira. Esse relacionamento próximo e estável entre coach e atleta, nos dois casos, talvez tenha a ver com a circunstância familiar de ambos: os pais de Phelps se separaram quando ele tinha 9 anos, o pai de Guga faleceu quando ele tinha 8. A parceria com Larri Passos começou quando Guga tinha 13.

“Ser o número um do mundo era algo muito distante, mas Larri desde o início dizia: ‘O Guga vai ser campeão’. Acho que isso me ajudou, porque, se fosse numa amplitude maior, seria assustador. Se esse cara da Ilha quisesse ser o melhor do mundo, não ia funcionar. Em nossa carreira toda foi assim: ter um plano ou um objetivo macro, mas manter o pensamento no mínimo”, conta Guga em entrevista a **HSM Management**.

“I had a dream”

Bowman também enfatiza a importância de ter um sonho. “O sonho desperta o processo criativo. É o que faz você sair da cama nas manhãs frias. E os sonhos podem mudar. Aos 12, o sonho de Michael era ‘quero nadar na Olimpíada’; aos 15, evoluiu para ‘quero mudar a natação mundial e vê-la na [rede de TV] ESPN; aos 21, tornou-se ‘quero ser o melhor de todos os tempos’. E assim foi.”

Uma das orientações de Bowman para Phelps logo no início foi que ele estabelecesse as próprias metas, por escrito. A lista de objetivos do nadador se tornou um segredo famoso até ele escrever sua biografia e confirmar que o papel que mantinha

ao lado da cama era realmente essa lista. Estabelecendo tais metas, Phelps criava para si um referencial e um ponto de chegada. Cada meta estabelecida se tornou uma meta alcançada, braçada a braçada, competição a competição.

Um estudo da Endeavor realizado com apoio da Neoway e coleta de dados do Datafolha corrobora na prática essa lição. Com base em entrevistas com mil empreendedores brasileiros feitas em 2016, a pesquisa revelou que os que tinham atingido maior estabilidade e crescimento eram os que atuavam com uma perspectiva de longo prazo. Os que mais crescem, diz o estudo, são aqueles que almejam ter a maior e melhor empresa do setor – o mesmo espírito dos esportistas de melhor desempenho.

6 perguntas a Michael Phelps, por Adriana Salles Gomes

Fala-se cada vez mais no poder do hábito.

Quais hábitos o tornaram tão produtivo?

Um dos principais foi traçar metas. Bob instilou em mim a ideia de que, para atingir metas, é preciso defini-las antes.

Quais são os principais trade-offs que uma pessoa precisa fazer para ser mais competitiva?

Acho que o principal trade-off de minha carreira foi não poder fazer coisas de um adolescente normal, como dar uma volta no shopping com os amigos, ir à balada de sexta-feira à noite ou mesmo dormir até mais tarde no sábado. Sempre tinha treino de manhã. Mas, para ser sincero, não achava que estava perdendo grande coisa. Tive a chance de fazer o que ninguém havia feito na história e tinha consciência de que é o tipo de oportunidade que não aparece toda

hora. Queria investir nisso, fazendo pequenas coisas que a maioria das pessoas não estava disposta a fazer, para estar em posição de atingir minhas metas.

Bowman disse que viu um espírito competitivo gigantesco em você [risos], e não só na piscina...

Quão determinante foi isso para seu sucesso?

[Risos] Admito ser muito competitivo, sim, independentemente do que esteja fazendo; sempre fui assim. Bob captou e soube lidar com isso, canalizando meu impulso competitivo a favor de minhas metas. Acho que é um dos motivos pelos quais trabalhamos tão bem juntos. Ele não estava apenas me treinando nos aspectos físicos da natação, mas também mental e emocionalmente, em um esforço para maximizar meu desenvolvimento e performance. Houve momentos



Na Rio 2016, Michael Phelps conquistou cinco medalhas de ouro e uma de prata e anunciou sua aposentadoria das piscinas

Nada mole vida

Em inglês, há um ditado que diz que não há crescimento sem desconforto. Aqui, falamos sobre as dores do crescimento. Essa foi uma das principais premissas do treinamento de Bowman ao longo da carreira de Phelps. Em sua biografia, publicada em 2009, o atleta conta que aprendeu com Bowman que há uma diferença muito grande entre não nadar bem por dificuldades técnicas e não nadar bem por falta de esforço. “Bob organizava horários de treino, exercícios, práticas, o que quer que ele conseguisse pensar, em torno da ideia de ser desconfortável. Seu pensamento sempre era o de colocar seus nadadores em todo cenário possível. Bob queria medir não só como eu me sentia sob pressão, claro, porém, mais importante, como eu reagia sob pressão. Porque essa é a definição real de um campeão, alguém que consegue lidar com qualquer obstáculo que aparecer a sua frente e com qualquer situação em qualquer momento.”

Em 2007, na final da prova de 200 metros medley individual do mundial de natação de Melbourne, na Austrália, os óculos de Phelps encheram de água. Ele não conseguia enxergar nada. Isso, contudo, não foi um problema: seguindo a

na minha carreira nos quais eu não lidei tão bem com isso, mas ao longo do tempo me conscientizei.

Como Bowman usava esse seu espírito? Fazendo comentários que atiçavam você?

Sim, Bob sabia quanto eu odiava perder e era muito bom em usar isso nas mensagens. Mas ele também tinha um senso aguçado de quando era importante me dar um chute no traseiro e quando eu precisava de espaço.

Uma vez você disse: “Todos os atletas de nível olímpico têm talento físico; vencem os mentalmente mais resistentes”. Como se fica mentalmente resistente?

É algo que acontece internamente – e é uma habilidade que vale a pena dominar de fato. Não sei se há um caminho único para todas as pessoas, mas, para mim, a visualização

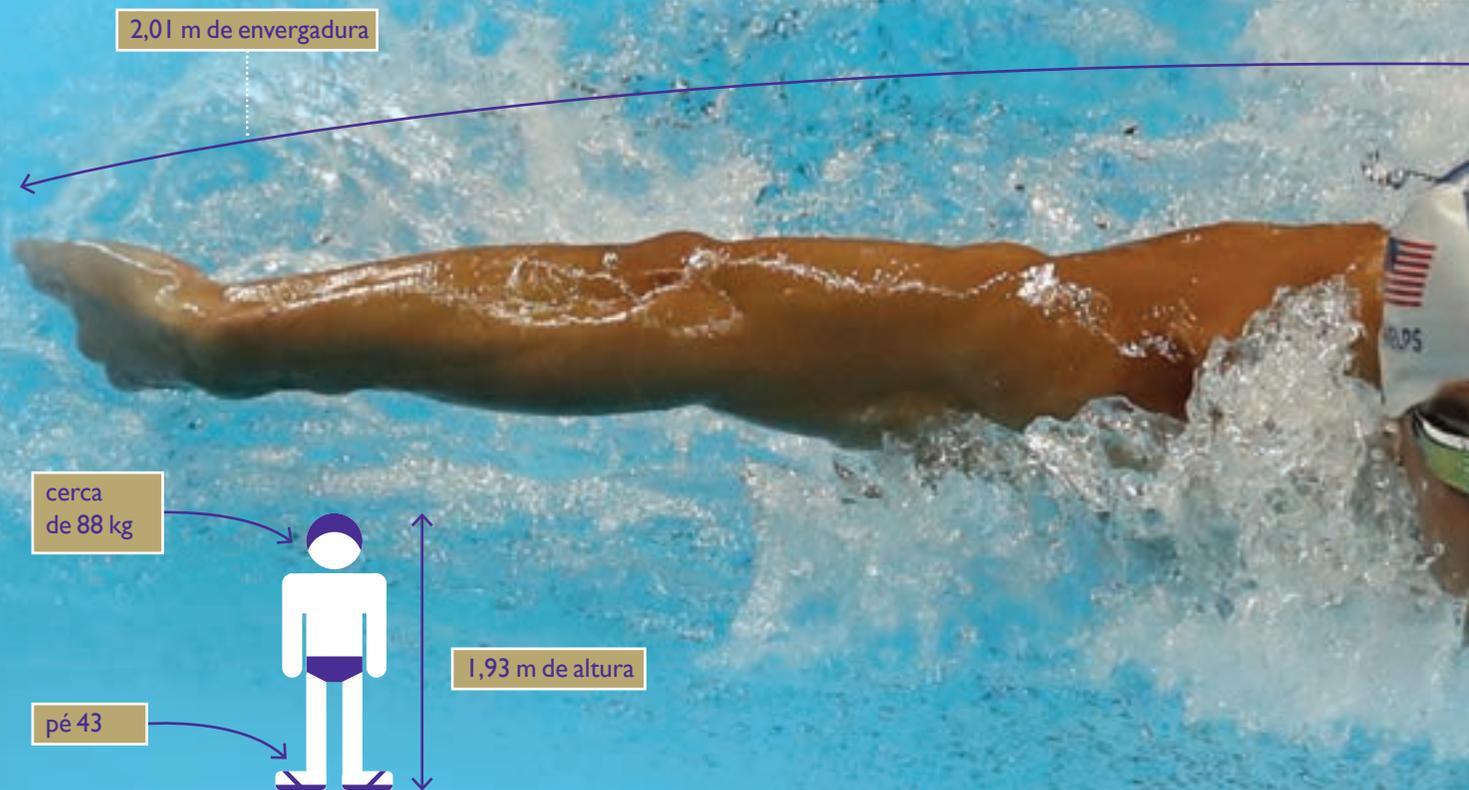
foi o mais importante. A cada prova, eu visualizava antes como queria que ela fosse – e como não queria. Assim, quando subia no bloco, minha cabeça estava sempre limpa, e a única coisa a fazer era nadar, que é o que eu adoro fazer.

Adorar o que se faz é crucial... Há fórmula de sucesso?

O que eu tenho é uma mensagem de três pontos, que compartilho com crianças e jovens: sonhe, planeje e alcance. Sonhe tão alto quanto possível, porque nossa mente é uma ferramenta muito poderosa; no meu caso, sonhei fazer algo que ninguém tivesse feito antes. Planeje, porque escrever um plano ajuda muito a transformar um sonho em realidade; meu plano previa todo o trabalho duro e os sacrifícios necessários do dia a dia. Quanto a alcançar, não há garantias, mas, se você se preparar ao máximo, não haverá nada do que se arrepender.

FATOS E NÚMEROS DA ALTA PERFORMANCE

Michael Fred Phelps II nasceu em Baltimore, Maryland, EUA, em 30 de junho de 1974.



Começou a nadar aos 7 anos, com nado costas, pois tinha medo de colocar o rosto na água.



Aos 10 anos, quebrou seu primeiro recorde em sua faixa etária, nos 100 metros nado borboleta.



Foi o nadador mais jovem a competir em Olimpíadas em 68 anos quando foi a Sydney – tinha 15 anos; lá quebrou seu primeiro recorde profissional.



Conquistou **28** medalhas olímpicas, **23** de ouro, e **13** individuais.



Foi o único atleta a ganhar medalhas em quatro Olimpíadas.

Seu corpo foi feito para nadar, com uma flexibilidade muito acima da média, mas o verdadeiro fenômeno são seus tornozelos: dobram 15 graus a mais do que é o padrão nas pessoas.

Aos 27 anos, é o maior vencedor de toda a história dos Jogos Olímpicos.



É hoje o quinto esportista mais rico do mundo, com um patrimônio acumulado de US\$ 55 milhões.

36°

Se fosse um país, Phelps seria o 36° do ranking olímpico, acima de Argentina, Jamaica e México.



As 6 características de um campeão, por Bob Bowman

- 1: Campeões têm um plano (bem-sucedido) para atingir suas metas.
- 2: Campeões dão boas-vindas aos desafios como meios de aprender e crescer, e boa parte disso inclui fracasso.
- 3: Campeões produzem desempenhos normais e previsíveis em ambientes anormais e imprevisíveis.....
- 4: Campeões ensaiam o sucesso diariamente – mental, física e emocionalmente.
- 5: Campeões valorizam o processo bem-sucedido mais do que qualquer resultado específico.
- 6: Mais importante de tudo, campeões têm um sonho.



filosofia desafiadora de Bowman, ele já tinha treinado muitas vezes no escuro, contando as braçadas, e sabia exatamente como dimensionar a piscina. O resultado? Medalha de ouro e recorde mundial na prova.

Hábitos fazem o monge

Bowman sempre acreditou no poder do relaxamento e da visualização. Logo que começou a treinar Phelps, ele orientou sua mãe a comprar um livro que o ajudaria a visualizar e a focar a mente. À noite, antes de dormir, o menino se deitava e a mãe lia o livro, enquanto ele praticava o foco. “Quando eu tinha 13 ou 14 anos, Bob começou a me pedir para disputar uma corrida em minha cabeça, como se fosse um vídeo. Quando estávamos no treino, chegávamos à última repetição de uma série especialmente difícil, e Bob queria que eu fizesse a última repetição perto da velocidade de corrida. Até hoje ele diz: ‘Coloque a fita de vídeo’.”

O trabalho de treinador e atleta nesse tipo de visualização é explicado cientificamente pelo jornalista e escritor Charles Duhigg no livro *O Poder do Hábito*. A prática foi resultado da intuição e das várias tentativas e erros do técnico, mas funciona tanto quanto outros exercícios para criar hábitos.

Duhigg conta que os hábitos são fundamentais para que o cérebro economize energia com ações cotidianas básicas e assim abra espaço para atividades mais desafiadoras. No caso de Phelps, as rotinas introjetadas são tão bem plane-

jadas e tão intensamente treinadas que é como se seu cérebro se desligasse totalmente no momento das provas. Os hábitos assumem o controle. Antes de entrar na piscina, ele visualiza toda a prova, etapa por etapa, até ser vitorioso – desde as voltas do aquecimento até a batida de mão na chegada.

Em seus fones de ouvido, Phelps tem a sequência de músicas que escolheu e que o acompanhou por todo o processo. Aliás, outra lição para a construção de hábitos saudáveis é: o processo importa mais que o resultado. Isso tirou de Phelps o medo de perder, segundo seu técnico. Afinal, apesar de o nadador odiar perder, ele já venceu no processo.

“O ensaio mental é crítico para o sucesso”, afirma Bowman na entrevista. “O cérebro não consegue distinguir algo que é vividamente imaginado de algo real. Isso nos permite ensaiar nosso desempenho crítico centenas de vezes antes do evento real, de modo que a performance se torna automática. O relaxamento coloca as pessoas no espaço físico correto para visuali-

zar. Sempre valorizamos uma atitude mental positiva, já que a atitude de uma pessoa determina como ela vai enfrentar desafios e pressão. Uma visão positiva é chave!”

Guga tem uma experiência parecida. “Se você reparar, tenho uma dificuldade enorme de falar palavras negativas; minha mente já bloqueia isso”, afirma ele. “Desde cedo, foi algo que a gente trabalhou”, acrescenta, referindo-se a seu coach, e líder, Larri Passos.

Relacionamento com um líder

A relação estável e de confiança com um coach-líder é um grande impulso para a alta performance, seja nos espor-



SHUTTERSTOCK



SHUTTERSTOCK

Acima, o tenista Gustavo Kuerten no ATP Master de Monte Carlo de 2008, uma das muitas competições que ele venceu; ao lado, Bob Bowman, o vitorioso coach de Michael Phelps e da seleção olímpica de natação dos EUA; abaixo, Charles Duhigg, que se especializou na ciência do hábito



SHUTTERSTOCK

tes, seja nos negócios. Todo mundo deve ter um coach-líder para chamar de seu, que não necessariamente é o líder formal.

“Um grande coach é aquele que pode ajudar as pessoas a atingir seus objetivos. A essência de meu trabalho, por exemplo, é ajudar os atletas a serem os melhores que podem ser. Isso requer ótimas habilidades de comunicação, ser um grande observador do comportamento, apoiar as pessoas para que façam mudanças que vão contribuir para sua carreira. Acho que os grandes coaches ainda são muito bons em planejamento, têm visão de futuro do programa e do atleta individual e conseguem transmitir bem essa visão ao atleta, convencendo-o do plano para chegar lá”, diz Bowman.

Leitor voraz, ele é um estudioso de psicologia e também de música. Foi nadador e se tornou técnico porque ama o esporte, mas não tinha o talento natural para se tornar um campeão – em suas próprias palavras. “Sempre achei que pensava em minha forma de nadar como um técnico, porque estava sempre analisando as coisas, tentando ver o que os melhores faziam – isso provavelmente me prejudicou como nadador, inclusive [risos].”

O líder é tão importante que o liderado não pode ultrapassá-lo – ou o relacionamento ficará fragilizado. Bowman se deu conta de que havia a possibilidade de isso acontecer com Phelps quando este ainda era jovem e decidiu evoluir ao máximo como técnico. “O coach precisa necessariamente liderar o programa.”

Também é fundamental a relação de transparência e sinceridade entre líder e liderado. “Sempre fui 100% honesto com Michael, e ele, comigo. Acho que essa é a verdadeira chave para a melhor das relações.”

Receita para mudar de hábitos

O escritor Charles Duhigg analisa como os hábitos se formam e, a partir daí, como é possível substituí-los por outros mais saudáveis ou úteis. O loop neurológico no centro de cada hábito, segundo pesquisas, é:

1. *Todo hábito é disparado por um gatilho.*
2. *Esse gatilho motiva um comportamento.*
3. *O comportamento gera uma recompensa.*

Para desenvolver ou alterar hábitos, portanto, Duhigg explica que é preciso identificar a rotina e cada uma dessas três partes que a compõem. A rotina é o comportamento que se quer mudar. Ele, por exemplo, queria parar de comer cookies todas as tardes, o que tinha lhe rendido quatro quilos extras em pouco tempo.

Identificada a rotina, Duhigg decidiu experimentar diferentes recompensas, a fim de descobrir que anseios estavam estimulando aquele comportamento. Se fosse fome, uma maçã ou outro alimento resolveriam. Se fosse necessidade de mais energia, um café substituiria o cookie. Se fosse vontade de socializar, um bate-papo seria mais indicado. Depois de testar várias recompensas, ele descobriu que esquecia totalmente o cookie ao voltar ao trabalho depois de 15 minutos de conversa com um amigo na redação.

Isolada a recompensa, era hora então de identificar o gatilho. Geralmente, há muito ruído envolvendo esse disparo. A ciência explica que as deixas mais comuns se encaixam em uma entre cinco categorias: lugar, hora, estado emocional, outras pessoas e ação imediatamente anterior.

Duhigg mapeou então essas categorias em relação ao hábito de comer seus cookies vespertinos e percebeu que a vontade de fazer um lanche (na verdade, de dar uma pausa) acontecia sempre no mesmo horário. Então, passou a dar uma voltinha e bater um papo rápido nesse momento e assim venceu o hábito de comer os biscoitos.

Hábito – e repetição de comportamentos – é crucial. Tanto que, como Bob Bowman disse a **HSM Management**, se você se distanciar das rotinas que o levaram ao sucesso, as coisas voltarão a dar errado. “Com certeza, menos tempo de dedicação, menos energia e menos paixão reverterem qualquer êxito.” ◉



Você aplica quando...

... aprende a canalizar a própria energia, buscando metas de longo prazo e pequenas conquistas diárias, treina muito e aprende a visualizar o sucesso e a focar.

... cria hábitos saudáveis e constrói uma relação duradoura com um coach – formal ou não.

Para escrever este livro,
Jonah Berger
precisou entrar em
Stanford, desafiar seu
ídolo Malcolm Gladwell,
duvidar de Kim Kardashian
nua e recusar uma
proposta de Harvard

Para aproveitar este livro

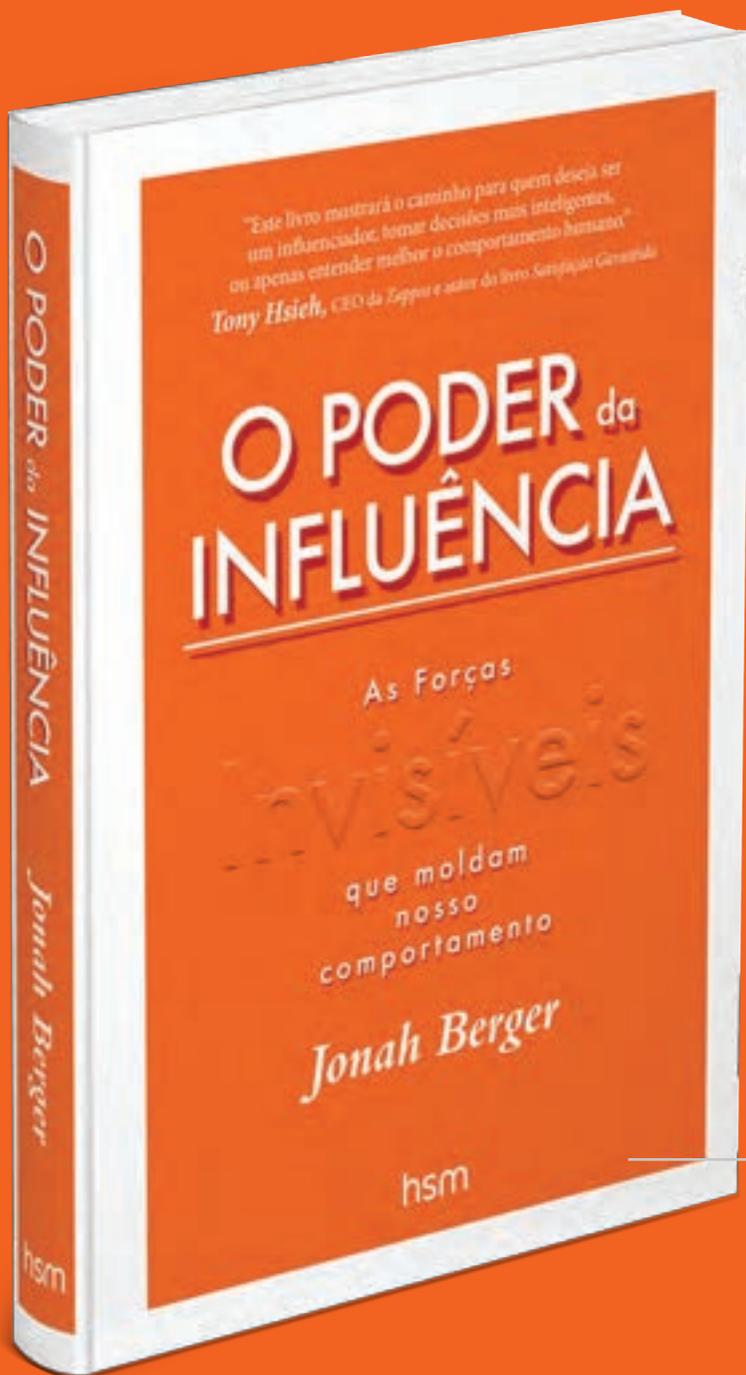
você só precisa ser BookClubber.

O BookClubber é um privilegiado que passa algumas horas ao lado de grandes autores como Ram Charan, Jim Collins e Salim Ismail, e frequenta o HSM Book Club sem precisar sair de casa. Recebe as obras em primeiríssima mão, escolhidas por editores que buscam, no mundo inteiro, conteúdos sobre o que está se debatendo a respeito de gestão, inovação e negócios. Os lançamentos são programados para formar trilhas de conhecimento e se constituem em um verdadeiro programa avançado para a carreira de um gestor.

JONAH BERGER

é professor de marketing da *Wharton School* e autor do best-seller *Contágio*. É uma referência para publicações como *The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review* e *Wired*.





Leia um trecho
do primeiro capítulo
do livro do mês
do HSM Book Club

O PODER da INFLUÊNCIA

Jonah Berger

O mimetismo social afeta o sucesso profissional. Nas negociações, não só ajuda a chegar a acordos como possibilita aos negociadores criar valor e ficar com uma parcela maior dele para si. Em recrutamento e seleção, o mimetismo levou os entrevistados a ficarem mais à vontade e a apresentarem um desempenho melhor. E, em uma situação de vendas, reforçou a persuasão.

Na verdade, a única situação na qual não imitamos os outros é quando não queremos nos afiliar a eles. Pessoas que estão satisfeitas no relacionamento amoroso atual, por exemplo, foram menos propensas a imitar representantes atraentes do sexo oposto. Só quando não queremos nos conectar com os outros é que nos afastamos dessa tendência-padrão.

TODO MÊS:

- Livro acondicionado em bela embalagem protetora.
- *Highlighter*, publicação de 16 páginas com informações e curiosidades sobre obra e autor.
- Acesso ao grupo fechado do Facebook, para conhecer outros associados e suas ideias.

BE A BOOKCLUBBER

Ligue 11 3039-5666
assine@revistahsm.com.br

Este mês você recebe também:
Coleção HSM Liderança
com 3 livros fundamentais.



A nova GERAÇÃO de CEOs brasileiros

Livro revela modelos de liderança alternativos entre os CEOs brasileiros

A guerra de talentos no Brasil já foi declarada, em plena recessão: muitas empresas do País se encontram às vésperas de sucessão no comando. Em abril, deve chegar ao mercado o livro *Entrevistas com CEOs – Conversas que Transformam*, organizado pela Corall Consultoria e publicado pela Pólen, em que 20 CEOs brasileiros discorrem sobre transformação, modelo de liderança, propósito, democracia e, principalmente, mos-

tram modelos mentais alternativos ao hegemônico.

Exemplos? Um deles é José Carlos Magalhães Neto, um empreendedor muito jovem para o tamanho de sua responsabilidade. A empresa que fundou e da qual é chairman, a Tarpon, é controladora da BRF, da Omega, da Morena Rosa e da Somos Educação, entre outras. Segundo Fábio Betti, sócio da Corall Consultoria e um dos entrevistadores, ele está fazendo diferente no mercado de fundos de investimento e acredita

de verdade em organizações movidas por propósito.

Já Allan Finkel, gerente-geral da Novo Nordisk no Brasil, é descrito por Betti como uma pessoa que aposta em um modelo de liderança mais democrático e participativo. Recentemente, foi considerado o melhor country manager do grupo dinamarquês no mundo todo.

Por fim, Marcelo Willer, CEO da Alphaville Urbanismo, é um executivo raro por ter uma preocupação muito forte com o social, sendo uma voz contrária à maioria que vê no liberalismo a solução para os problemas do Brasil.

HSM Management teve acesso ao livro em primeira mão e publica a seguir highlights de três das entrevistas.

Vale a leitura porque...

...a safra mais jovem de CEOs brasileiros pensa diferente sobre os negócios e a necessidade de transformá-los.

...um novo livro, adiantado com exclusividade, revela que propósito, governança democrática e até desigualdade social estão na agenda desses CEOs.



José Carlos Magalhães Neto, 39 anos fundador e presidente do conselho da Tarpon



Qual foi o propósito que materializou a Tarpon?

Ao ser criada, o propósito da Tarpon era muito simples: unir os poucos talentos que achávamos que tínhamos com necessidades da sociedade onde eles poderiam ser aplicados, fazendo a ponte entre empresas cotadas em bolsa e investidores de longo prazo.

Depois dos dois primeiros anos [de 2002 a 2004], passamos, aí, sim, a projetar um impacto maior no mundo. Neste momento, com a entrada do Pedro Faria [atual CEO da BRF] e do Eduardo Mufarej [atual CEO da Somos Educação], além de outros dez sócios ao longo da nossa história, começamos todos uma jornada de descoberta de um propósito. O propósito a gente não escolhe, a gente descobre. Foi de 2004 para 2005 que entramos nesse processo de conscientização.

Apesar de oriundos do mercado financeiro, entendemos logo que criar um coletivo empresarial de alta performance a partir das relações humanas, um coletivo pequeno de 20 a 30 pessoas, era algo que nos orgulhava, mas que tinha um impacto restrito.

Em 2007, passamos a trazer nossos investidores para a mesma página no sentido de ganhar mais flexibilidade e longevidade nas relações para efetivamente poder impactar diretamente os negócios em

que investíamos. Em 2008, tivemos as primeiras experiências, com muitos erros, mas também acertos, no quesito de efetivamente gerir negócios. A Cremer e a Omega, por exemplo, são oriundas dessa safra de 2008. Caminhávamos, dessa forma, para a posição de motoristas dessas empresas, vindos do banco de trás na origem e da posição de copiloto no meio do caminho.

Além disso, nossos investidores já tinham nos dado um voto de confiança ao nos entregar um capital de longo prazo, mais perene. Conseguimos conectar esse capital ao redor do mundo para esse tipo de evolução na abordagem que vínhamos fazendo, um processo que continua até hoje, com muitos aprendizados.

O fato de ter começado tão cedo, antes dos 30 anos, ajudou ou criou dificuldades?

Acho que ajudou bastante, [mas] na época era um handicap importante. Com 24 anos, em 2002, eu não gozava de

nenhuma possibilidade de ter confiança de investidores importantes na gestão de seus recursos. Com algumas medidas conseguimos avançar, como formar conselhos consultivos com pessoas que conheciam nosso trabalho antes da Tarpon, entre as quais Luiz Alves, Stuhlberger, Ricardo Semler, Cláudio Sonder e Guilherme Affonso Ferreira. Eles emprestaram muito de sua credibilidade para uma turma jovem.

Entre 2002 e 2003, fizemos também parceria de distribuição com a Hedging-Griffo, o que nos deu a chance de mostrar o que vínhamos fazendo, nossas ideias, como acreditávamos na gestão de negócios e investimentos. E nos apresentaram para muitos de seus clientes de private banking. Essa plataforma alavancou nossos negócios, passando de R\$ 1 milhão para R\$ 600 milhões de administrados em menos de dois anos. Com isso, pudemos dar mais vazão à criatividade e à ousadia e não só sobreviver.

Você tem algum modelo de liderança ou algum líder que o inspira?

Não tenho um ideal de liderança perfeita, mas em diversas dimensões há figuras que se destacam. Nessa parte de conceber um coletivo empresarial a partir dos seres humanos, o Ricardo [Semler] foi uma referência importante. Na parte de inves-

“Ao ser criada, o propósito da Tarpon era fazer a ponte entre o capital de longo prazo e as empresas, mas queríamos poder impactar diretamente os negócios”

timentos, duas figuras centrais que forjaram nosso jeito de ver as coisas foram o Warren Buffett e, no Brasil, o Luiz Alves.

Quais foram seus grandes aprendizados até aqui na liderança da Tarpon?

Estamos sempre abertos a evoluir. Com as influências de todos os sócios – como o Abílio [Diniz], na BRF, com quem convivemos bastante –, vivenciamos sempre o novo.

Criamos coletivos que são vivos, que vão adquirindo características ao longo do tempo, e isso está muito ligado com a sociedade de hoje. Se

nós nos fechássemos, diminuiríamos nossas possibilidades em um mundo cada vez mais conectado, mais rápido.

Qual o papel e a influência de um fundo de investimento em um país?

É uma função, se analisada de maneira isolada, cada vez mais commodity, mas que pode ser muito mais do que isso – por exemplo, fazendo essa ponte para construir um mundo melhor.

E aí cada fundo tem sua fórmula. Há fundos quantitativos, matemáticos. Há fundos macro, que com grandes estudos e visões sobre economias

mundiais tentarão um caminho. Nosso jeito foi muito específico: participar efetivamente da construção das empresas. Não tem receita de bolo.

Qual modelo de transformação vocês adotam na gestão das empresas investidas?

Entendemos que, quanto menos coisas fizermos, quanto mais concentrados, maiores as chances de promovermos uma transformação de impacto.

Cada sistema em que entramos é diferente do outro, mas no final do dia são todos feitos de pessoas, com comportamentos razoavelmente parecidos.



DIVULGAÇÃO

Allan Finkel, 44 anos, gerente-geral da Novo Nordisk no Brasil



A Novo Nordisk é sua primeira experiência como gerente-geral. O que foi determinante para chegar a essa posição?

Primeiro, a educação. Meus pais investiram na minha formação e frequentei boas escolas. Quando acabei a faculdade de engenharia eletrônica, fiz extensão em administração de empresas; fui fazer mestrado fora do Brasil.

A segunda coisa é que sempre procurei fazer estágios. Fiz estágio na antiga Telesp, na área técnica. Depois, fui trabalhar em uma empresa norte-ame-

ricana na área de software. E após o mestrado fui para a indústria farmacêutica [Bristol-Myers, em um summer job]. Ajudou muito não ficar em uma área só. Passei de marketing a vendas, assuntos corporativos, relações governamentais. Surgiu então o desafio de atuar na área de novos negócios – resolvi tentar e foi excelente. Resumindo: [o determinante foi] qualificação, experiências diversas, aceitar desafios e não ter muito medo de errar.

Você tem preferência por um modelo de gestão mais

baseado em compartilhar decisões, em vez de algo mais hierarquizado. Onde surgiu isso?

É difícil saber... talvez da educação, não sei. Desde que comecei a trabalhar, gosto de compartilhar as decisões com as pessoas, de fazê-las se sentir parte das decisões. Assim, elas se sentem envolvidas, responsáveis pelos projetos.

Logicamente que, na hora em que abro decisões para um número maior de pessoas, elas podem demorar um pouco mais a serem tomadas. Acredito que vai da responsabilidade

do líder saber quando delegar e quando tomar uma decisão.

Conte sobre a transformação que vem promovendo na Novo Nordisk...

Logo que entrei, marquei almoços com vários funcionários de diferentes níveis. Escutei de muitos deles quais as coisas importantes a fazer – melhorar a comunicação entre as diversas áreas, colocar as pessoas como parte das decisões etc. E comecei a pensar no que poderíamos fazer de diferente. Trouxe isso para a diretoria e acho que conseguimos tomar algumas decisões nesse sentido. O grande benefício que sinto é que estamos em uma empresa onde as pessoas sentem orgulho de trabalhar.

Minha porta raramente fica fechada. As pessoas não se sentem mal de bater, de trazer ideias, mesmo porque, se a ideia for ruim, discutimos como melhorar. Se errar, o que a gente pode fazer? Isso estimula a criatividade. Sinto que hoje estamos em um ambiente muito mais favorável. E isso se reflete nos nossos resultados. Atingimos a liderança no mercado de insulina no Brasil, o que não acontecia há quatro anos. Isso é consequência do nosso ambiente de trabalho, porque os produtos já existiam. É uma questão de ter pessoas motivadas e, logicamente, com um direcionamento e táticas bem implementadas.

Vocês criaram um fórum de liderança. Por que criar um fórum?

Nesses almoços que fiz logo que entrei aqui, as pessoas pediam algumas coisas: “Sinto que precisamos ter uma marca melhor”, “Sinto que temos muita burocracia e que não se investe muito em treinamento”.

Foi quando surgiu a ideia de convidar líderes da nossa empresa para fazer parte desse Fórum de Liderança. Chamamos 15 pessoas, sem contar a diretoria, e iniciamos a discussão. Nesse trabalho, conseguimos identificar os verdadeiros pilares a serem acionados.

Acho que foi uma grande mudança. Tivemos algumas soluções “de acupuntura” que já implementamos e estão dando muito certo. O mais legal é os próprios gerentes participantes verem tudo isso acontecer. E foram eles que fizeram isso; não fui eu ou a diretoria.

Trabalhar em empresa dinamarquesa é diferente?

A primeira coisa é o fato de ser uma empresa extremamente organizada. Nós, brasileiros, temos aquele “jeitinho”, mas embaixo de uma empresa dinamarquesa precisamos implantar uma organização mesmo – o que é muito legal quando sabemos fazer acontecer.

Outro ponto que influencia muito é a questão de ética e compliance. A Dinamarca é referência nisso, o que me dá um conforto muito grande de que estou trabalhando na empresa certa e tomando as decisões certas.

Outra coisa é que, como as empresas norte-americanas, a Novo Nordisk também tem

“Desde que comecei a trabalhar, gosto de compartilhar as decisões com as pessoas; assim elas se sentem envolvidas, responsáveis pelos projetos”

uma questão de voluntariado muito forte, no programa TakeAction. É um programa mundial no qual estimulamos os funcionários a fazer atividades de responsabilidade social.

Por exemplo, na comemoração dos nossos 25 anos, levamos todos os 250 funcionários da empresa em São Paulo para uma comunidade na Zona Leste. Chegamos lá e havia uma escola, um jardim e uma horta que estavam destruídos, além de áreas para limpar. Na hora em que saímos e vimos o que conseguimos fazer em um dia – e a emoção daquela comunidade ao ver a mudança que aconteceu –, foi muito gratificante.

Conseguimos mostrar para os funcionários que, quando trabalhamos em conjunto, em harmonia e motivados, é possível atingir muita coisa em um curto espaço de tempo.

Que dica você daria para outro líder hoje?

A primeira coisa é escutar. Acho fundamental saber escutar os funcionários – de diferentes níveis – e também todos os clientes, sejam consumidores finais, intermediários, distribuidores etc.



DIVULGAÇÃO

Marcelo Willer, 54 anos CEO da Alphaville Urbanismo



Você é um arquiteto que virou CEO. O que o levou a essa transição?

Ela não foi nada planejada; talvez por isso tenha dado certo. Como arquiteto, acabei desenvolvendo alguns talentos para liderar grupos multidisciplinares, em projetos de edifícios mais complexos. Acho que me ajudou na função que eu viria a ocupar na Alphaville.

Eu vim para cá em 2000 para ocupar uma função técnica, a de diretor de projetos. Cuidava da qualidade urbanística de projetos; fui a primeira pessoa da empresa com maior especialização em arquitetura e urbanismo. A partir de então, saí do universo do projeto, virei um gestor e passei a vivenciar esse aprendizado, que teve uma influência muito forte dos sócios da Alphaville, o Nuno Lopes Alves e o Renato Albuquerque.

A Alphaville já estava, naquela época, em uma fase de expansão muito forte pelo Brasil. Quando cheguei a São Paulo, a empresa lançava um empreendimento por ano; agora, esse número subiu para 20. Os anos que passei trabalhando direta-

mente com o Nuno e o Renato, de 2000 a 2007, foram um MBA para mim. Em 2010, a Gafisa, o novo controlador, me convidou para ser CEO. No início, resisti, mas depois descobri que esse trabalho era uma ampliação de habilidades que fui ganhando ao longo da carreira: as de gestão de pessoas e processos.

Em 16 anos, quais suas maiores transformações?

Buscamos maior profissionalização. Coisas que eram definidas por dois ou três diretores com os sócios passaram a ser processos mais complexos, e a profissionalização foi o que permitiu uma gestão em maior escala. Considero-a um sucesso: é muito raro uma empresa quase familiar e de grife ser adquirida sem perder sua alma, mas aconteceu isso com a Alphaville.

Como é, em seu setor, ter acionistas que trabalham com controle, que exigem planejamento e prestação de contas?

A imprevisibilidade é a matéria-prima do nosso setor de fato e nem sempre os acionistas acompanham isso. Buscamos mostrar a eles que nunca conseguiremos, por exemplo, definir um ano antes em que cidade ocorrerá nosso próximo lançamento. Mas precisamos ter resultados consistentes.

Como você vê a crise?

Uma série de alterações obrigatoriamente vai surgir a partir da crise para transformar nossa democracia em algo mais eficiente do ponto de vista de atender às necessidades dos brasileiros. No entanto, um país com nossas desigualdades precisa ter mecanismos de proteção social e redistribuição de renda. O livre mercado nunca vai resolver tais desigualdades. Se retrocedermos para um patamar de estado mínimo, dificilmente superaremos as diferenças que temos no País. Como economia que se pretende moderna, o Brasil precisa evoluir socialmente.

Não adianta resolver apenas sua própria vida. É preciso estar em um ambiente em que as outras pessoas também tenham qualidade de vida similar. A desigualdade sempre me incomodou, e isso permeou minha vida, desde a militância na época da faculdade até o envolvimento em projetos de organizações sem fins lucrativos. Tive formação humanista em casa; a preocupação com a injustiça me é sempre presente.

Qual seu modelo de líder?

Sempre admirei as pessoas por sua inteligência. Os dois fundadores da Alphaville têm isso em comum, por exemplo. ☺

“Como economia que se pretende moderna, o Brasil precisa evoluir socialmente”

HSM
Summit
2017

Leadership Innovation

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ESTÁ MUDANDO A FORMA DE VOCÊ OBTER RESULTADOS



MARSHALL VAN ALSTYNE

Um dos maiores especialistas do mundo em plataforma



WALTER LONGO

Presidente-executivo do Grupo Abril



GUILHERME TELLES

General Manager da Uber



JULIAN BIRKINSHAW

Professor da London Business School e cofundador do Laboratório de Inovação



CHARLENE LI

Influente pensadora de mídias sociais e fundadora do Altimeter Group

DESCUBRA QUAIS MODELOS DE NEGÓCIO ESTÃO TRANSFORMANDO MERCADOS E APRENDA A LIDERAR NESSE NOVO CONTEXTO



AMY C. EDMONDSON

PhD em Comportamento Organizacional e professora de liderança da Harvard Business School



DELI MATSUO

Ex-diretor de Recursos Humanos para a América Latina do Google e CEO da Appus



LARS FÆSTE

Líder global do BCG

16 E 17 DE MAIO
SÃO PAULO

FAÇA JÁ SUA INSCRIÇÃO.

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

hsm
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



AUTOR CONVIDADO:

Rolf Hoenger

é presidente da Roche Farma Brasil. Formado em economia pela Universität St.Gallen, na Suíça, ingressou na Roche em 1993 e fez carreira em países emergentes como Cazaquistão, Argentina, Colômbia, Peru e Costa Rica.

CRISE É TEMPO DE TER CORAGEM

Passa a definir qual a melhor solução para seu negócio daqui a três, cinco, dez anos; isso abre espaço para a inovação

Devemos nos preparar para enxergar oportunidades em cenários econômicos instáveis. Mesmo quando a crise é inevitável – e a nossa é, no meu ponto de vista –, um país pode vislumbrar um campo fértil para os negócios. Se, ante desafios, há sempre duas alternativas – avançar ou esperar –, acredito que escolher a primeira tem mais sentido e vou explicar por quê.

O setor farmacêutico, no qual atuo, nos ensina a enxergar em longo prazo. Sabemos que toda crise um dia passa e que, quando isso ocorre, a empresa que estiver mais preparada para enfrentar o novo momento do mercado será a que colherá os melhores frutos.

Uma das principais características das companhias que se destacam depois de superar períodos difíceis é justamente saber identificar oportunidades em situações adversas e desfavoráveis. Em tempos de bonança, a tentação é não olhar para opções mais arrojadas. Porém, em momentos de pressão, surge a oportunidade para atitudes corajosas e ideias consideradas disruptivas.

Controlar os gastos e otimizar recursos é a escolha mais comum dos gestores nas horas tensas. O gerenciamento responsável para

compensar os impactos do cenário macroeconômico é necessário, lógico – principalmente para quem não está disposto a tomar decisões inovadoras ou, até mesmo, encontrar caminhos alternativos. Mas aprendi que o planejamento com o olhar para o futuro, focado em ciclos maiores, é o que nos torna competitivos e aptos a passar por uma crise.

No caso da Roche, garantir que nossos pacientes tenham acesso à inovação em saúde faz parte de nosso propósito. Por isso, optamos por manter o alto investimento em pesquisa clínica, inovação, segurança do paciente, qualidade, infraestrutura e capacitação de nosso time de colaboradores, seja qual for a crise. Estamos falando de vidas, e uma empresa precisa ter um olhar cada vez mais humano e firme sobre as necessidades das pessoas.

“**EM MOMENTOS DE PRESSÃO, SURGE A OPORTUNIDADE PARA ATITUDES CORAJOSAS E IDEIAS CONSIDERADAS DISRUPTIVAS**”

Como ter essa atitude corajosa? Tente fazer em sua empresa o exercício de desenvolver menos estratégias emergenciais; elas são adotadas para tratar problemas que seriam facilmente resolvidos se houvesse um planejamento macro. Em vez disso, defina qual a melhor solução para seu negócio daqui a três, cinco, dez anos. Esse é o processo que abre espaço para a inovação. Permita que seu time possa experimentar. Não recrimine o erro – para inovar, é preciso assumir riscos –, mas tenha um processo para poder corrigir a rota rapidamente caso o experimento não saia como esperado.

Fiz minha carreira em países emergentes e presenciei diversos momentos de turbulências políticas e econômicas. O que aprendi é que esses períodos nos estimulam a sair da zona de conforto, a nos conectarmos com uma cultura de criatividade e a desenvolver uma facilidade de nos reinventarmos.

No Brasil, em especial, vejo como um benefício a oportunidade (trazida pela crise) de impulsionar o crescimento local da indústria farmacêutica, incentivar a inovação e manter o forte investimento visando melhorar a qualidade de vida do paciente. É tempo de crise? Pois então é tempo de ter coragem para inovar e prosperar. ◉

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



SHUTTERSTOCK

O gap dos LÍDERES DE FINANÇAS

Pesquisa mostra que CFOs sabem que precisam desenvolver novas capacidades, pois seu papel se amplia para incluir cada vez mais responsabilidades não financeiras | ESTUDO MCKINSEY

O estudo é de **Ankur Agrawal**, sócio do escritório de Nova York da McKinsey, **Brian Dinneen**, consultor do escritório de Boston, e **Ishaan Seth**, sócio sênior do escritório de Nova York, nos Estados Unidos.

Diante dos avanços tecnológicos e das responsabilidades crescentes, os *chief financial officers* (CFOs) continuam os mesmos?

Na pesquisa global mais recente sobre o papel do CFO, realizada pela McKinsey em 2016, os líderes de finanças relatam que não. Eles já vêm recebendo novas incumbências, tais como tornar digitais certas atividades da empresa e gerenciar a segurança cibernética, além das tradicionais tarefas financeiras [veja quadro na próxima página]. E, embora a maior parte já tenha compreendido que não basta manter apenas seu papel tradicional, eles acreditam que nem eles nem suas companhias estão preparados para lidar com essa mudança.

UM RETRATO FIEL

Muitos líderes da área financeira já são responsáveis por mais do que finanças. Na média, cinco funções além das tradicionais agora se reportam ao CFO. Mais da metade deles afirma que riscos, compliance e fusões e aquisições dizem respeito diretamente a eles, e 38% são responsáveis pela área de tecnologia da informação (TI). Alguns CFOs administram a segurança cibernética e a transformação digital, o que sugere quão diversificada é a lista de demandas desses profissionais.

Em torno de quatro entre dez CFOs dizem que passaram a maior parte de seu tempo no último ano atuando além da tradicional especiali-

22% DOS CFOs DIZEM ESTAR CRIANDO MAIS VALOR ATUANDO COMO LÍDERES DE ESTRATÉGIAS

dade de finanças. Entre as atividades novas, eles precisaram focar, com mais frequência, liderança estratégica, transformação organizacional e gestão de desempenho [veja quadro na página 96].

Além disso, os próprios CFOs, bem como seus colegas do nível sênior, acreditam mesmo que os líderes de finanças possam criar valor de diversas maneiras, não necessariamente cumprindo tarefas tradicionais. Se 18% deles relatam que, em 2015, criaram mais valor para a companhia por meio da atuação tradicional em finanças, 22% citam liderança estratégica como a atividade com a qual criaram mais valor.

Em 2017, os CFOs preferem investir ainda menos tempo em seu papel tradicional e mais em liderança estratégica (dois terços de todos os entrevistados dizem que CFOs deveriam investir mais tempo nisso), transformação organizacional, gestão de desempenho, tecnologia e big data.

O estudo levantou, ainda, quais responsabilidades não financeiras, incluindo as relacionadas com a tecnologia, colocam os CFOs em alerta: transformação digital e segurança são os itens mais citados. Menos de um em três acredita que as empresas para as quais trabalham tenham as capacidades necessárias para serem competitivos nesses fronts.

Um problema: os líderes financeiros reconhecem a necessidade de ir além dos manuais, mas poucos dizem que usam métodos inovadores para tomar decisões. Por volta de dois entre três CFOs afirmam que as empresas ainda não têm a agilidade, o planejamento de cenários e a tomada de decisão descentralizada de que precisarão para serem competitivas nos próximos anos.

Similarmente, muitos dizem que as companhias usam controles financeiros básicos

Vale a leitura porque...

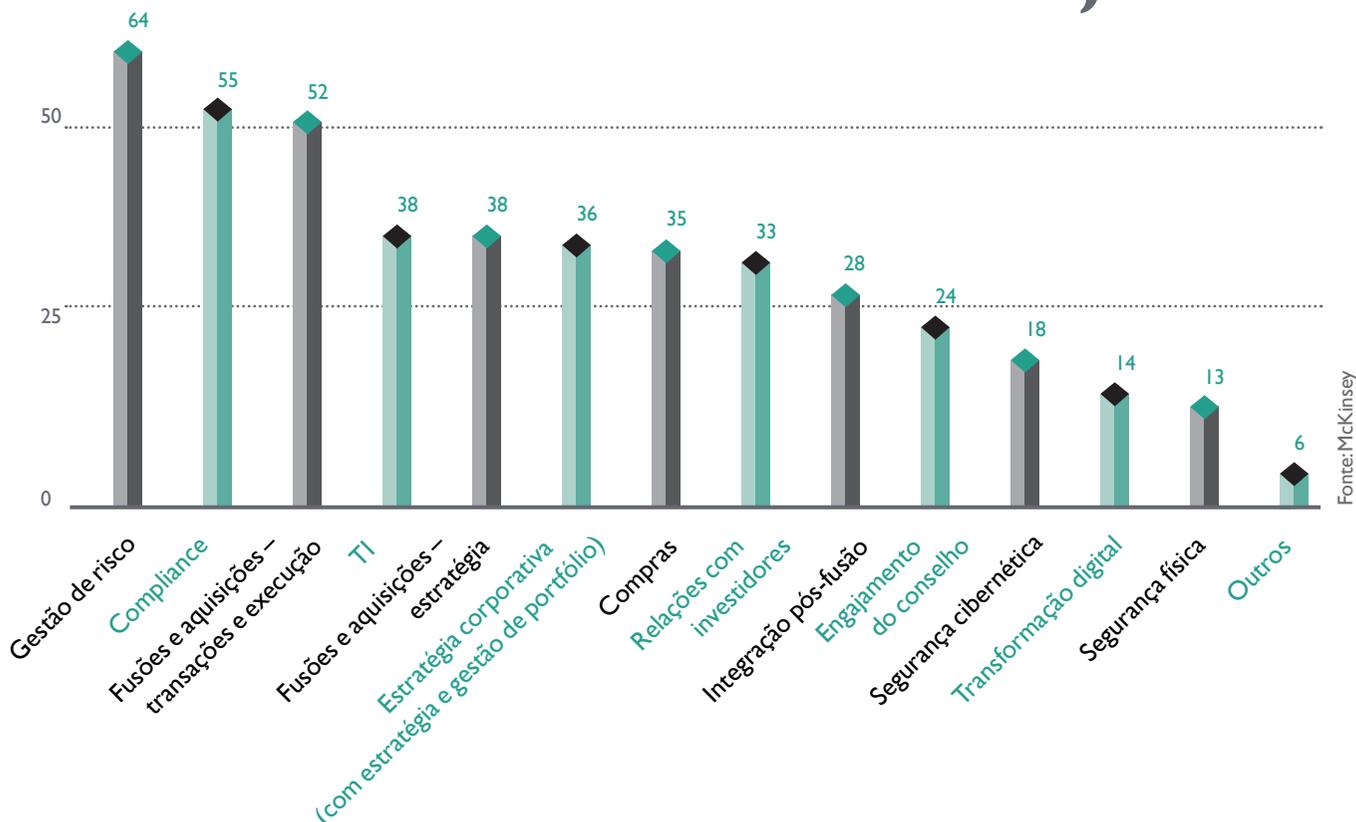
...os líderes das áreas financeiras de hoje são responsáveis por mais do que finanças. Na média, cinco funções além das tradicionais agora se reportam ao CFO: riscos, compliance, fusões e aquisições e até segurança cibernética e digitalização.

...a maioria compreende que seu papel continua a mudar e tem expectativa de ajustar seu rumo, mas não sabe ao certo que novas capacidades deve adquirir.

FUNÇÕES QUE SE REPORTAM AO CFO ALÉM DE FINANÇAS

Atividades ou áreas funcionais que estão sob responsabilidade do CFO

Número médio de atividades/áreas: **4,53**



NO ÚLTIMO ANO, 4 DE 10 CFOs PASSARAM A MAIOR PARTE DE SEU TEMPO COM ESTRATÉGIA, TRANSFORMAÇÃO E OUTRAS ATIVIDADES NÃO FINANCEIRAS

Papéis nos quais os CFOs investiram a maior parte do tempo, nos 12 meses anteriores à pesquisa

*% de CFOs sobre 193 respondentes.



NÍVEL DE PREPARO DAS EMPRESAS

Como as atuais capacidades das empresas se ajustam ao necessário para serem competitivas ao longo dos próximos cinco anos

	Muito bem	Bem	Um pouco	Bem pouco	De jeito nenhum	Não sei
Digitalização de atividades da empresa	12	18	41	24	4	1
Gestão de stakeholders ativistas	6	23	28	15	10	18
Segurança cibernética	5	24	48	18	4	1
Big data	7	11	39	26	16	1

Fonte: McKinsey

*% de CFOs sobre 193 respondentes.

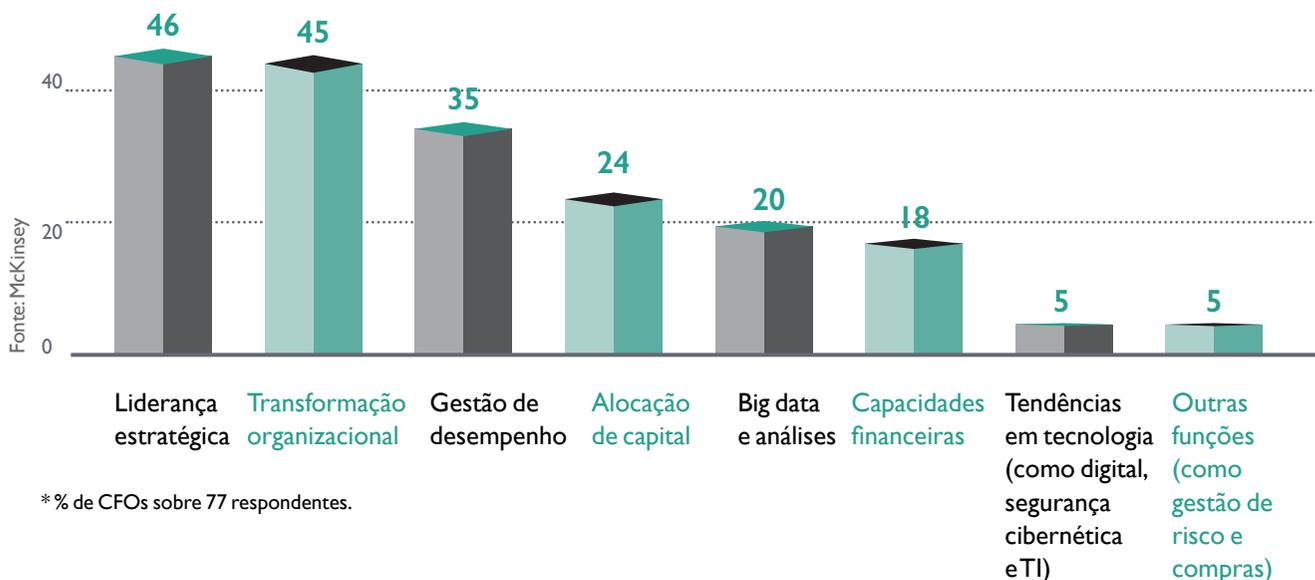
em suas decisões, mas poucos afirmam que se usam práticas mais avançadas. Se definem orçamentos no nível do projeto, utilizam métricas comparáveis nas unidades de negócios e acompanham resultados de projetos específicos – todas práticas que apoiam um processo robusto de alocação de capital –, não usam tanto quanto deveriam táticas que poderiam fomentar aprendizado ou inovação. Por exemplo, apenas 30% dos CFOs afirmam que suas empresas analisam formalmente investimentos feitos três a cinco anos atrás, e um quarto, que estão usando métodos para identificar oportunidades de financiamento.

COMO OS CFOs PODEM MELHORAR

Para entregar valor conforme suas responsabilidades evoluem, os CFOs têm de desenvolver capacidades em outras áreas de negócios, assumir um papel de liderança mais ativo e repensar suas estratégias mais usuais, a fim de superar pressões externas e encontrar novas oportunidades de investimentos. Sugerimos iniciativas em três frentes:

- 1. Confirmar liderança proativa e estratégica.** De acordo com o estudo, os CFOs percebem algumas de suas contribuições à alta gestão diferentemente do modo como outros executivos percebem. O gap se verifica no relativamente pouco envolvimento do CFO em decisões estratégicas – ou seja, os líderes de finanças têm mais espaço do que imaginam para alavancar sua expertise e influência. Muitos dos executivos seniores não financeiros acreditam, aliás, que os CFOs deveriam investir mais tempo em liderança estratégica nos próximos anos. O que fazer? Os CFOs devem começar a ser mais explícitos na articulação de seus papéis, o que pode ajudá-los a aumentar o comprometimento e a eficácia da equipe executiva.
- 2. Adotar atitude de investidor e mais práticas inovadoras.** Muitos CFOs estão cientes dos interesses dos stakeholders financeiros, porém menos da metade deles concorda que suas empresas

PRINCIPAIS ATIVIDADES NÃO FINANCEIRAS DOS CFOs



mantenham o caixa baixo – o que leva investidores a entender que a companhia será disciplinada em investimentos. Esse dado salienta a importância de demonstrar disciplina em relação ao capital, convertendo a mentalidade de investidor em gestão do dia a dia. Também pode significar a adoção de processos financeiros inovadores – por exemplo, deixar um típico processo anual de orçamento para adotar orçamentos flexíveis, decisões rápidas e um sistema de gestão de desempenho. Manter essa atitude de investidor pode ajudar a evitar mal-entendidos que chamam a atenção dos investidores ativistas. Menos de um terço dos CFOs que participaram do estudo crê que as empresas estejam aptas a gerir investidores.

- Aderir a avanços tecnológicos.** Se novas tecnologias e tendências estão contribuindo para a evolução do papel

do CFO, elas também podem tornar mais fácil para ele a compreensão da atual complexidade do ambiente de negócios. Há um amplo espectro de ferramentas que podem ajudar os líderes de finanças a se beneficiar do big data e da digitalização de processos financeiros. Por exemplo, existem softwares que automaticamente completam tarefas lógicas padronizadas e de repetição, como o processamento de transações ou a integração de dados com base nos quais se extrai conhecimento sobre o negócio. Os CFOs devem, cada vez mais, usar tais ferramentas para liderar esforços complexos de planejamento de recursos, entre outros desafios que têm sido colocados sob sua alçada. 🌐

hsm management

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

Agenda de eventos

maio

HSM Leadership Innovation Summit, com Marshall Van Alstyne, Guilherme Telles, Charlene Li, Walter Longo, Julian Birkinshaw, Amy C. Edmondson, Deli Matsuo, Lars Fæste Dias 16 e 17

agosto

Master Class – Negociação, com Michael Gibbs
Dia 15

Master Class – Vendas, com Aaron Ross
Dia 16

setembro

Rock in Rio Academy
Dias 19 e 20

novembro

HSM Expo
Nassim Taleb, Chip Conley, Salim Ismail, J.B. Straubel, Kevin Kelly, Amy Cuddy, Adam Grant, Joanna Barsh, Stelleo Tolda, Ram Charan e José Galló
Dias 6, 7 e 8

INFORMAÇÕES:

hsm.com.br (11) 4589-6666

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

Organizações citadas nesta edição ▼

23andMe, 16, 18
301.yt, 48
ABN Amro, 32
Abril Educação, 55
Airbnb, 8, 58, 66
Algar
Universidade de Negócios (Unialgar), 73
Alphabet, 8
Alphaville
Urbanismo, 84, 88
Amazon, 8
Amazon Prime, 39
Ancestry.com, 16, 18
Apple, 8, 54, 58, 66
Atari, 58
Avon, 46, 48
Banco Real, 32
Bill and Melinda Gates Foundation, 10
BlackBerry, 66
Bolha, 25
Bozano Investimentos, 30
BRF, 84, 86
C&A, 32
Cepead-UFGM, 70
Coca-Cola, 37, 48
Compart, 42
Control Video Corporation, 58
Coppead-UFRJ, 36, 70
Cremer, 85
Crotonville – Rio, 72
Dell Computer, 54
Duke University, 18
Escola Concept, 48
Escola Pueri Domus, 48
Etsy, 66
Eventick, 49
Exploragen, 18
FGV-EAESP, 70
Fiat, 36
Forno de Minas, 56-7
Forrester Research, 42
Fujitsu, 22
Fundação Getulio Vargas (FGV), 72
Gafisa, 88
Gatorade, 48
GDMA, 49
General Mills, 56
Geração de Valor (GV), 55
Google, 45-7, 66
Grupo Abril, 60-5
Harvard Business School, 70, 72
Hedging-Griffo, 85
Helix, 16-8
Hilton, 58, 66
HSM Educação Executiva, 68-73
Ibmec, 72
ICLP, 40
Illumina, 16-8
Ingrupo, 40
Insper, 72
International Rescue Committee (IRC), 14-5
LabCorp, 18
MacDonald's, 46-7
Marriot, 58
Mayo Clinic, 18
Medcel, 29-30
Media Math, 49
meuSucesso.com, 55
Microsoft, 10
Morena Rosa, 84
Mount Sinai, 18
Movile, 49
National Geographic Society, 18
Netflix, 39, 48
Nokia, 66
Novo Nordisk, 84, 86-7
Omega, 84, 85
PayPal, 9, 22
Pillsbury, 56
Pizza Hut, 58
Renner, 32
Riachuelo, 31-2
Roche, 90
Sheraton, 66
Somos Educação, 55, 84, 85
Soone, 29
Starbucks, 54
Sympla, 48-9
Tarpon, 84, 85-6
Teads, 46
Thymus Branding, 32
Tigerspike, 15
Tinder, 54
ToolBox, 42
Troiano Branding, 31
Uber, 8, 37
UBS, 17
Under Armour, 17
Universidade Corporativa do Bradesco (Unibrad), 73
Vigilantes do Peso, 18
Winterberry Group, 49
Wise Up, 55-6

Nossos anunciantes ▼

Amil, 7

www.amil.com.br
(11) 3004-4784

Casa Grande Hotel, 99

www.casagrandehotel.com.br
(13) 3389-4000

Dale Carnegie, 53

www.dalecarnegie.com.br

Delta, 13

www.delta.com
0800-761-0035

Expo HSM, 67

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

Fast Tracks, 91

www.hsm.com.br
(11) 4689-6543

Golden Tower, 59

www.goldentowerhotel.com.br
(11) 3094-2200

Interact, 7

www.interact.com.br
(51) 3710-5100 / 0800 643 5100

Gol, 19

www.voegol.com.br
SAC 0800 704 0465

Honda, 2-3

www.honda.com.br

Ótica da Villa, 51

www.oticaDavilla.com.br
(11) 3842-4832

Mackenzie, 100

www.portal.mackenzie.br
(11) 2114-8000

Summit, 89

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

Trevisan, 33

www.trevisan.edu.br
(11) 3138-5200

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

Diretora comercial: **Sylvia Cardial**, sylvia.cardial@revistahsm.com.br; (11) 3097-8463

Publicidade: **Thais Nascimento**, thais.nascimento@revistahsm.com.br; (11) 99765-0616

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 de Sousa, Cristina Fernandes, Fernando Leal, Heinar Maracy, Janes Rocha, Leonardo Pujol, Lizandra Magon de Almeida, Maurício Angelo.**

Design: **Carlos Borges Jr. e Débora Bianchi** Revisão: **Marcia T. Courtoúkê 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:

Angela Maciel é diretora da HSM Educação Executiva, especialista no desenvolvimento de metodologias específicas para aprendizado no ambiente corporativo, gerando conhecimento e valor mensurável para executivos e empresas.

COMO LIMITAR OS EFEITOS DA CORRIDA PELO PODER

É preciso haver movimentos em duas direções: um para fora, de não aceitar o mau comportamento alheio, e um para dentro, de eliminar suas próprias atitudes tóxicas

“De nada adianta a um homem ganhar o mundo se ele perder sua alma” (Mateus 16,26)

Em tempos de Lava Jato e Donald Trump, são recorrentes os comentários sobre os desmandos, o egoísmo, a ganância, a falta de sensibilidade para as necessidades alheias e, especialmente, os abusos de poder. São comportamentos observados em toda parte, em todos os contextos sociais. Até onde se pode ir para “ganhar o mundo”?

Essa reflexão anda presente nas conversas informais de muitos profissionais de empresas também, pessoas comuns com família, filhos para educar, contas para pagar, aspirações e desejos que somente serão alcançados por meio do trabalho.

São parte do paradoxo do emprego: de um lado, milhões de desempregados infelizes e desesperados; de outro, incontáveis profissionais que estão trabalhando, mas também estão infelizes – pior, estão à beira de um colapso.

Esses profissionais se sentem oprimidos, tensos, confusos, angustiados. Passam o dia encarando problemas, enfrentando

concorrentes e clientes cada vez mais exigentes e, sobretudo, tentando superar seus limites para suportar os altíssimos níveis de pressão impostos por suas organizações e seus líderes.

É a incessante corrida pelo poder, e ela não é exclusividade dos protagonistas do noticiário; acomete grande parte das empresas, alimentando uma desumanidade que produz ambientes tóxicos, muitas vezes perversos.

Atormentados pelo poder e atropelados pelo urgente, alguns líderes desconsideram o importante e estão a um passo de se tornar executivos sem alma. Levam embora a saúde, a convivência com os filhos, o cônjuge, os amigos, o prazer, a alegria e o sentimento de realização pelo que se é e pelo que se faz.

Como inverter essa corrente? É preciso haver movimentos em duas direções. Um deles é para fora, de indignação, de não mais aceitar esses comportamentos de outros. O outro – o principal – é para dentro. Trata-se do autoconhecimento e do reconhecimento de que também você reproduz comportamentos tóxicos – esses são os catalisadores da mudança.

Pergunte-se: “Quantos constrangimentos causo a meus liderados?”; “Antes de depreciar um colega por ele não saber algo, será que eu tentei ajudá-lo?”.

É urgente mudar. E você não pode ser um espectador que se coloca fora da cena e espera que o outro mude. Você tem de mudar. A essência da mudança é comportamental, atitudinal. Aprimore seu autoconhecimento, reveja suas ações, protagonize sua mudança – ou nenhuma mudança acontecerá. ☺

ATORMENTADOS PELO PODER E ATROPELADOS PELO URGENTE, ALGUNS LÍDERES DESCONSIDERAM O IMPORTANTE E ESTÃO A UM PASSO DE SE TORNAR EXECUTIVOS SEM ALMA

Único por você

“*Existe um lugar onde pessoas singulares se sentem em casa.*

Onde sonhos se transformam em realidade e a realidade em algo extraordinário que faz com que cada momento seja unicamente especial.

Um lugar não só feito para pessoas, como também por pessoas por suas essências e singularidades que fazem desse lugar a sua casa.

*Bem-vindo à sua casa,
Casa Grande Hotel.*”

LVX™

Preferred

HOTELS & RESORTS

**CONSULTE NOSSO
DEPARTAMENTO DE EVENTOS**

Av. Miguel Stéfano, 1001, CEP 11440-530
Enseada, Guarujá/SP - Brasil
55 13 3389.4000 - hotel@casagrandehotel.com.br

casagrandehotel.com.br



EXISTE UM IMENSO POTENCIAL EM VOCÊ.
FAÇA PÓS-GRADUAÇÃO MACKENZIE.



CONFIRA OS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO NAS MAIS DIVERSAS ÁREAS:

**ARQUITETURA E DESIGN | COMUNICAÇÃO E LETRAS | DIREITO | ENGENHARIA E TECNOLOGIA |
FINANÇAS E CONTROLADORIA | NEGÓCIOS, ESTRATÉGIA E GESTÃO | PSICOLOGIA APLICADA |
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

MACKENZIE.BR

ccec.atendimento@mackenzie.br telefone (11) 2114-8820



Universidade Presbiteriana

Mackenzie