

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA

hsm management

30
ANOS

RH FICA MAIS ESTRATÉGICO

**O QUE AS MELHORES
EMPRESAS PARA TRABALHAR
NA AMÉRICA LATINA
FIZERAM DE DIFERENTE**

**O SUCESSO DOS
HACKERS NACIONAIS**

**TERCEIRA VIA, A INOVAÇÃO
DE BAIXO RISCO**

Transformação digital

**COMPANHIAS BRASILEIRAS DECIDEM
FAZER A MUDANÇA EM PLENA CRISE;
DOSSIÊ APONTA OS MELHORES CAMINHOS**



Rafael Santana, CEO
e presidente para
a América Latina da GE,
empresa mergulhada
na transformação digital



R\$ 54,00

Nº 121 MAIO/JUN

00122 >



Multimídia de 7" com navegador GPS: tecnologia em todos os detalhes



6 airbags (frontais, laterais e de cortina): mais segurança para motorista e passageiros



Exclusivo conjunto de suspensões: alta absorção de impacto e mais conforto ao dirigir



Faróis com luzes de rodagem diurna em LED: design moderno aliado a um visual robusto



Sistema Honda ULTRa Seat: versatilidade e muito mais espaço interno

Chegou o Honda

WR-V

A vida por outro ângulo.

Minha escolha faz a diferença no trânsito.



FAÇA UM TEST DRIVE



Nota A em consumo em sua categoria.

Consumo de combustível (km/l) para o Honda WR-V 1.5L EXL (Flex): 8,2 km/l (etanol) e 11,7 km/l (gasolina) em ciclo urbano (cidade) e 8,7 km/l (etanol) e 12,4 km/l (gasolina) em ciclo rodoviário (estrada). Classificação no Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular na categoria: A; na absoluta geral: B; e em emissões: A. Consulte a disponibilidade dos itens de acordo com as versões.



HONDA

Nesta edição

maio-junho de 2017

16

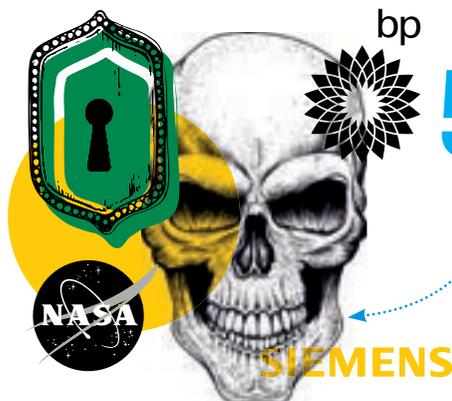
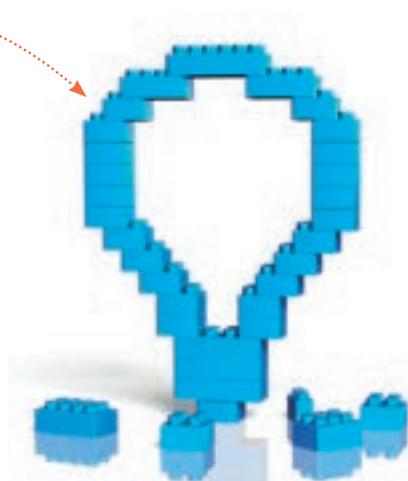
Presente e futuro da inteligência artificial

Vários indicadores comprovam: cada vez mais companhias adotam máquinas inteligentes. Usos sem fins lucrativos e “artísticos” reduzem a resistência a elas.

22

A terceira via

Em novo livro, David Robertson, o especialista de Wharton que traduziu a inovação da Lego para o mundo, propõe uma abordagem organizada de inovação de baixo risco.



56

Hackers brasileiros, empreendedores globais

O vanguardista “mercado” de crimes cibernéticos do País abre cada vez mais frentes internacionais para nossas startups.

62

As 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2017 – GPTW

Aprenda diretamente com as organizações que conseguem maior atração e retenção de talentos.

72

RH estratégico se espalha

“Ambevização”, *business partners*... o maior envolvimento da gestão de pessoas com os negócios é uma tendência irreversível – e acelerada pela crise.

80

Crescendo quando os outros encolhem

Saiba como o grupo empresarial gaúcho Zaffari, discreto e 100% nacional, vem se destacando no segmento de supermercados.



Claudio Luiz Zaffari, do grupo gaúcho Zaffari

Direto ao ponto

8

Contagem regressiva com Aleksey Kolchin

10

O mindset pró-crescimento

14

Adidas lança impressão 3D em massa



27 Transformação DIGITAL

“Ou eu me transformo ou serei transformado.”
Domine o tornado rumo aos negócios digitais

- 28 | E começa a mudança
- 36 | Mindset digital é a chave
- 42 | Um modelo brasileiro
- 50 | Elas estão fazendo a virada
- 54 | Mergulhe no tema

Steve Case explica, em *A Terceira Onda da Internet*, as bases da transformação digital



86

O fenômeno Clash Royale

O segredo do sucesso de um game que gerou faturamento de US\$ 1 bilhão em menos de um ano tendo de enfrentar um concorrente do calibre do Pokémon Go.

90

Compliance em tempos de lava-jato

Embora ainda relativamente imaturas em suas estruturas e seus programas de conformidade, as companhias brasileiras enfim focam a ética.

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:

- cultura e propósito
- empreendedorismo
- estratégia e execução
- liderança e pessoas
- marketing e vendas
- inovação e crescimento

Colunistas convidados:

26

Inovação e crescimento:
Roberto Oliveira

60

Empreendedorismo:
Pedro Englert

77

Liderança e pessoas: Michael
Watkins

98

HSM: Patricia
Chagas

A transformação digital pede o aprendizado total



Guilherme Soárez,
CEO da HSM
Educação Executiva

Não sei você, mas eu estou com saudade da Olimpíada do Rio. Foram dias muito festivos, em que temporariamente pudemos esquecer as mazelas do País. Tenho saudade de um dos esportes que nos deram mais orgulho – e medalhas: a canoagem. O que talvez nem todos saibam é que a canoagem fez uma transformação digital para conseguir o feito, alavancando o talento natural dos atletas. As embarcações contaram com sensores para captar dados relativos à frequência e intensidade da remada, à localização, à velocidade e à direção, e eles eram analisados em tempo real pela GE, que patrocinou a iniciativa. Os atletas também contaram com sensores – de frequência cardíaca. E o resultado foram as medalhas.

Nossa capa, que estampa o Rafael Santana, líder para a América Latina da GE, é sobre transformação digital. Fala da GE como negócio digital, das soluções digitais que a GE oferece aos clientes para que se transformem, do Santander, do Magazine Luiza, da Gerdau e muito mais. É o assunto da hora entre as empresas, brasileiras e mundiais, e é tão visceralmente importante que vou me concentrar nele nesta mensagem, embora a edição tenha vários conteúdos incríveis, ultravaliosos para os executivos.

Nosso Dossiê sobre transformação digital já mereceria sua atenção só por clarear as informações desconhecidas que abarrotam o mercado nesse front. São tantas que os gestores se sentem como que pegos em um tornado – ou em uma “pororoca digital”, nas palavras do especialista em inovação Silvio Meira, um de nossos entrevistados. Mas a leitura é obrigatória mesmo por um motivo maior: a transformação digital está redefinindo

as regras do jogo – e as empresas que não reaprenderem a jogar serão como as canoas que competem sem esse apoio. Pior: isso vai acontecer muito rápido – em dez a quinze anos em uma projeção mais otimista, em cinco ou sete em uma visão realista.

Em 2017, a HSM completa 30 anos. Isso significa que se torna uma balzaquiana e também é um ponto de partida no mapa da viagem que traçamos para os próximos 30 anos. E essa viagem é muito baseada em nossa transformação digital. Como a GE, estamos conduzindo uma transformação digital interna – com nossa plataforma Experience, entre outras iniciativas – e queremos ajudar os clientes a realizar suas respectivas transformações digitais – com a mudança do mindset digital por meio da educação executiva.

Entendemos que aprendizado é o fator-chave para mudar o mindset das organizações, que, por sua vez, é a peça-chave para a transformação digital acontecer. Para facilitar isso, estamos há algum tempo trabalhando em nosso modelo de blended learning, que é tratado em mais detalhe por nossa head de soluções digitais, Patricia Chagas, na página 98.

Nós o batizamos de OMNI Learning, do latim “omni”, que remete à ideia de total, permanente. É um aprendizado **O**rgânico – ou seja, agora todos aprendem e todos ensinam. A experiência de aprender é **M**obile, no sentido de ser acessível a qualquer hora e lugar, conseguindo engajar as pessoas. Aprende-se de maneira **N**ão linear – cada um aprende respeitando seu próprio tempo e seu estilo pessoal, e em fontes de conhecimento variadas. E tudo é **I**ntegrado ao cotidiano para gerar resultados.

Só sei que nós estamos entusiasmados com as fronteiras da transformação digital. E você certamente ficará. 



CORRER UMA MARATONA TODOS OS DIAS.

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

CONTAGEM REGRESSIVA COM ALEKSEY KOLCHIN

Um novo paradigma para a indústria farmacêutica

O gerente-geral da divisão farma da subsidiária brasileira da GSK fala sobre a mudança que está conduzindo aqui | por **Adriana Salles Gomes**



Como um executivo russo veio parar no Brasil?

Acho que minha carreira tem um pouco de magia. Em 2008, conheci o Rogério [Ribeiro, brasileiro, VP sênior e head de mercados emergentes da GSK] enquanto apoiava o ex-presidente mundial; ele foi especialmente atencioso comigo e me fez pensar em quão pouco eu conhecia o Brasil e a América Latina – vivi na África, na França, no Reino Unido, mas daqui não sabia nada. Hoje Rogério é meu chefe.

Vim fazer mudanças. A primeira tem a ver com aumentar a produtividade e enfrentar a crise econômica – de certo modo, a crise é o novo normal. Eu, como CEO, nunca mais terei dinheiro extra para investir. A realidade é: tenho menos dinheiro e devo fazer mais com ele.

Vim ainda implementar localmente a mudança de paradigma que a GSK havia promovido em sua política de recompensas mundial: deixar de pagar bônus aos representantes pelo volume de vendas e passar a bonificar-los pela qualidade das informações prestadas aos médicos e demais profissionais de saúde.

Líder é, e tem de ser, sinal de mudança. Eu gosto de mudar, porque gera energia na organização, e moldá-la só depende do líder. Sem mudança, não há energia e não se consegue fazer nada. Mas devo dizer que, quando cheguei,

a mudança já havia começado: 60% da equipe de líderes era nova e mais canais de comunicação com os clientes, incluindo um app, tinham sido criados.



Quão difíceis estão sendo essas duas mudanças?

A mudança do paradigma da bonificação nos ajuda a ganhar produtividade. Quando meu representante para de pensar em vender mais ao visitar o médico e se concentra em lhe dar mais informações, ele muda tudo. O paciente certo receberá os remédios certos, e o médico se sentirá confiante com o produto e o prescreverá mais.

A indústria farmacêutica historicamente se apoiou em duas pernas: uma é a conexão entre o representante de vendas e o médico; a outra, a conversa entre colegas médicos sobre sua experiência clínica [que se iniciava com médicos patrocinados pelas farmas]. Essa segunda perna foi cortada, por bons motivos [o patrocínio é uma prática cada vez mais questionada], e isso fez com que a informação na primeira perna ficasse ainda mais importante.

Minha primeira medida, de cima para baixo mesmo, foi acabar com a separação entre unidades para flexibilizar os recursos de gestão – é fundamental poder realocar recursos em tempos de volatilidade. O resto eu deleguei à equipe. Moldamos o modelo em 45 dias – alteramos

Saiba mais sobre Aleksey Kolchin

Quem é: Médico psiquiatra formado pela Universidade de Moscou, VP e gerente-geral da divisão farma da GlaxoSmithKline (GSK) no Brasil, sediado no Rio de Janeiro.

Carreira: Passou 20 anos na Bristol Myers Squibb e mudou para a GSK em 2006; ocupou funções variadas de marketing e vendas.

GSK no Brasil: Tem 2.400 funcionários, 600 deles na força de vendas; o faturamento atual no Brasil equivale a US\$ 700 milhões (divisão farma e consumo), e a meta é alcançar US\$ 1,3 bilhão em 2021.

DIVULGAÇÃO

completamente a estrutura na linha de frente – e o implementamos em quatro meses. Os representantes mudaram 70% de sua base. Hoje, cada um trabalha vários produtos com o mesmo médico; antes, um médico era visitado por quatro ou cinco representantes. Foi fortalecida a liderança de nossa organização médica interna e nosso número de médicos ficou 2,5 vezes maior – aumentou 80% a quantidade de médicos do mercado que vêm ouvir nossos médicos. Padronizamos o perfil de nossos médicos: eles têm de escrever mais [newsletters, por exemplo], inovar mais, ser especialistas nas áreas de que falam.



Qual foi a receptividade a essas mudanças?

Eu não sou de microgerenciar; gosto de dar a direção e sair da frente. Acho que isso ajudou. Mas encontrei emoções fortes aqui. Descobri um respeito excessivo à hierarquia, com o qual não estou acostumado, e entendi, ao mesmo tempo, que as pessoas não acreditam tão facilmente no que você diz mesmo dizendo acreditar. Levou um pouco de tempo para eu fazer os colaboradores comprarem as mudanças, mas, uma vez que consegui isso, eles se tornaram muito comprometidos e a coisa passou a funcionar como máquina. A capacidade de se comprometer dos brasileiros, aliás, é imensa; me surpreendeu muito!



Já há resultados da mudança?

Com a mesma equipe, hoje conseguimos cobrir 20% mais clientes com 17% mais frequência e, além disso, investimos em áreas fundamentais para o negócio um orçamento duas vezes maior, porque criamos a eficiência e a flexibilidade de recursos.

Porém esse é só o começo. Com exceção da força de vendas, eu quero que tudo seja menor na organização. E o momento perfeito para mudar é quando está tudo caminhando bem. Então, a mudança continua.



Falando de futuro, o Brasil ganha importância na estratégia global da GSK? A nova CEO, mulher, muda algo?

Nossa presidente, Emma [Walmsley], diz que “hoje o Brasil está estabelecido de uma forma que pode se tornar o terceiro maior mercado da companhia”. Ou seja, neste ano, o País ainda deve ser o quinto ou sexto maior mercado para a GSK, mas ganhará posições, porque nosso potencial de crescimento é imenso. Quer um exemplo? Se você olhar só para a doença pulmonar obstrutiva crônica, apenas um paciente entre cem tem tratamento seguro no Brasil.

Mas não penso muito nesse resultado futuro, sabia? Tenho experiência como atleta de luta livre e lhe garanto que, nos esportes ou nos negócios, toda vez que você pensa no resultado, perde imediatamente. Na competição, tudo o que você tem de fazer é olhar nos olhos do oponente, estar inteiro ali em seu esforço.

Agora, a forma de uma organização ter sucesso hoje é cascatear a tomada de decisão. Por isso, gosto de dar às pessoas a chance de cometerem erros – é o modo de elas aprenderem e de terem responsabilidade para decidir. Se alguém sugere algo com que eu não concordo, mas não vai nos matar, prefiro deixar essa pessoa tentar.

Quanto a Emma, que assumiu no início de abril, ela logo disse que não teria uma “agenda feminina” no poder, e sim agiria como qualquer CEO. Mas é fato inegável que executivas são cada vez mais frequentes na GSK – já temos 44% de mulheres na média gerência aqui no Brasil; é um pipeline promissor em um setor que era tradicionalmente masculino. ☺

O mindset pró-crescimento

Pessoas com mentalidade pró-crescimento têm uma atitude de abordar desafios que abraça a exploração, a experimentação e a colaboração; são ágeis para fazer as coisas, têm coragem e criam valor de maneira inventiva. Você quer identificar pessoas assim em sua organização que possam contribuir mais para o negócio crescer? Siga esses quatro perfis. ☉

Hipercuriosos

Apaixonadamente transparentes

Supersociais

Adaptáveis

Altamente conectados, trabalham quase exclusivamente em times e ganham validação dos outros

Aprendizes insaciáveis, são praticantes do pensamento paralelo que se encantam com as coisas

São fazedores experimentais que reconhecem a incerteza estratégica e adaptam-se a ela, além de ajudar a guiar os outros

Valorizam a autenticidade, compartilham tudo o que fazem e são realmente abertos

Zinedine Zidane

Malala Yousafzai

COMO ELES SÃO

REPRESENTANTES

Influenciadoras como Malala Yousafzai são pessoas que fazem as organizações crescerem



Arianna Huffington

Madonna

São multidisciplinares e intelectualmente honestos, conectam os pontos

São influenciadores, têm muitos seguidores no Twitter, são evangelistas do blockchain e escritores prolíficos

Têm muitos seguidores no Facebook, são conectores, lideram mesmo que informalmente, têm projetos no Kickstarter ou outros sites de crowdfunding

Têm experiências empreendedoras, demonstram a capacidade de pivotar, dão saltos de carreira, praticam mentoria reversa

INATO

ADQUIRIDO

ARQUETÍPICOS

ONDE ENCONTRÁ-LOS

NASCERAM ASSIM OU SE TORNARAM?

Você sente que é uma vítima no ambiente profissional? Pronto. Não é mais.

ESTE LIVRO PODE FAZER MÁGICA NA SUA VIDA. E VOCÊ NÃO PRECISA DE COELHO E CARTOLA.

SÓ PRECISA SER UM BOOKCLUBBER.

Você pode até abrir este livro sentindo-se uma vítima. Mas vai sair sabendo o que é ser uma pessoa responsável pelo que acontece em sua vida. *O Princípio de Oz* explica qual é a mágica: é o *accountability* aplicado na prática, para você entender e colher os resultados. Você vai ganhar coragem para reconhecer a realidade, dominar as mais difíceis circunstâncias, resolver qualquer problema e fazer as coisas acontecerem. Na vida pessoal e na empresa.



ROGER CONNORS

é cofundador e membro do conselho da *Partners in Leadership*. Roger tem mais de 30 anos de experiência em treinamento de equipes de gestão de todo o mundo, facilitando a mudança de cultura nas organizações.



TOM SMITH

é cofundador e membro do conselho da *Partners in Leadership*. Tom também treina equipes para facilitar a mudança de cultura nas organizações. É membro da *American Society for Training & Development*.



CRAIG HICKMAN

é autor best-seller do *The New York Times* e já escreveu mais de 12 livros, dentre eles *Creating Excellence*. Ele fundou a *Management Perspectives Group*, consultoria especializada em mudança estratégica.

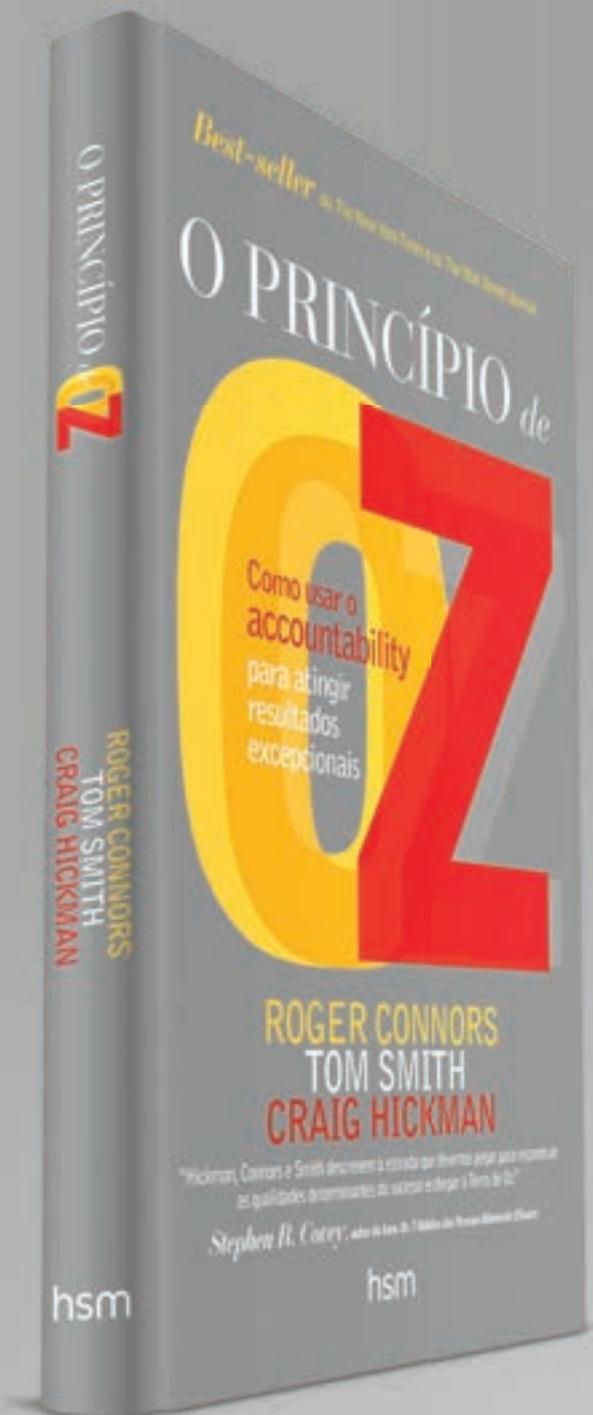
Leia um trecho
do primeiro capítulo do livro
do mês do HSM Book Club

O PRÍNCÍPIO de



Não importa o quanto tentamos ignorar o fato ou nos livrarmos dele, mas a verdade é que estamos no jogo pelos resultados. Conhecemos nossas responsabilidades e devemos aceitá-las e desempenhá-las em determinado nível. Embora tenhamos dias ruins, quando estamos tristes ou doentes, por exemplo, sabemos intuitivamente que o trabalho deve ser feito. Boa parte do que é realizado todos os dias no mundo é entregue por pessoas que não se sentem bem. No fundo, sabemos que não devemos culpar os outros por nossos erros ou não devemos deixar "a bola cair". Sabemos que, no final, somos nós que determinamos o curso de nossas vidas e a medida da nossa felicidade. O sucesso de uma empresa se resume a um princípio: você escolhe entre ficar parado ou conseguir resultados. Ponto-final.

Obter resultados por meio do *accountability* é o cerne da melhoria contínua, da inovação, da satisfação do cliente, do bom desempenho de equipes, do desenvolvimento de talentos e dos movimentos de governança corporativa. Quer você confronte as próprias atitudes de autocomiseração em uma startup quer você o faça em uma empresa da lista da *Fortune 500*, só é possível esperar um futuro melhor se houver dedicação e coragem para entender e aplicar o *accountability*.



TODO MÊS:

- Livro acondicionado em bela embalagem protetora.
- *Highlighter*, publicação de 16 páginas com informações sobre obra e autor.
- Acesso ao grupo fechado do Facebook, para você conhecer outros associados e suas ideias.
- Participação no Webinar HSM Book Club.

BE A BOOKCLUBBER

Ligue 11 30395666
assine@revistahsm.com.br

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





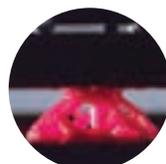
Adidas lança impressão 3D em massa

A iniciativa Futurecraft 4D, em parceria com a startup Carbon, pode sinalizar o futuro da manufatura

A Adidas anunciou recentemente uma parceria com a startup Carbon 3D para imprimir em 3D em larga escala as meias-solas dos tênis (aquelas partes acolchoadas que acomodam nossos pés). Batizada de Futurecraft 4D, a joint venture deve produzir 5 mil pares de tênis com a tecnologia Carbon até o final de 2017, e a intenção é chegar aos 100 mil pares já no próximo ano.

Embora a impressão 3D seja mais associada à personalização de produtos, a Adidas vai começar a testar a tecnologia com um design único. O objetivo ao longo do tempo, no entanto, é customizar cada calçado para os contornos únicos dos pés de cada consumidor – cada pessoa terá seu molde dos pés, por exemplo, e o enviará à fabricante pela internet.

Essa não é a primeira incursão da Adidas no mundo da impressão 3D – ela já fez um tênis com a Materialise, que vendeu por US\$ 333 –, nem ela é a única empresa de calçados que está buscando uma solução de impressão 3D para seus desafios. O interessante desse caso é a aposta da Adidas de que a tecnologia Carbon



Imagine um “carimbo” mecânico mergulhando em um tanque de resina líquida e depois ir subindo e, lentamente, formando o objeto.

viabilizará a produção em massa e, portanto, em velocidade e com custos baixos – uma grande ruptura com a impressão 3D caracterizada por pequenos volumes, lentidão e preços altos.

Quais as chances de dar certo? A *Singularity Hub*, newsletter ligada à Singularity University, do Vale do Silício, afirma que, de todas as impressoras 3D que a equipe vem acompanhando ao longo dos anos, a da Carbon é de longe a favorita. Em vez de ir acumulando camadas para fazer um objeto, como a maioria, essa tecnologia usa luz e calor para endurecer seletivamente uma resina líquida. O processo, segundo a *Singularity Hub*, parece ter saído de um filme de ficção científica.

O processo da Carbon também tem o benefício de ser relativamente rápido. Se imprimir um solado 3D demorava 10 horas para a Adidas, agora leva 90 minutos, e o objetivo é reduzi-lo para 20 minutos. Outra vantagem dessa abordagem é o solado ser impresso em uma peça única, em forma de favos de mel, eliminando os pontos fracos da fabricação em camadas convencional. ☺

UMA RECEITA DE BENEFÍCIOS VALIOSOS PARA SEUS FUNCIONÁRIOS.

CONHEÇA AS SOLUÇÕES DO CONVÊNIO FARMÁCIA DO GRUPO DPSP.

TALENT MARCEL

É **estratégico**: relatórios que possibilitam a realização de estudos da saúde dos colaboradores;

É **prático**: mais prazo para o funcionário pagar suas compras, através de débito em folha;

É **grátis**: custo zero permanente para a operação e para os funcionários;

É **econômico**: garante descontos diferenciados em todos os medicamentos tarjados.

Entre em contato com um de nossos consultores pelo ventasconvenio@dpsp.com.br ou ligando para (11) 3274-7524 ou (21) 2472-2861. Para saber mais, acesse www.dpspconvenios.com.br



CONVÊNIO FARMÁCIA

drogarias **Pacheco** Drogeria **São Paulo**





Presente e futuro da **Inteligência artificial**

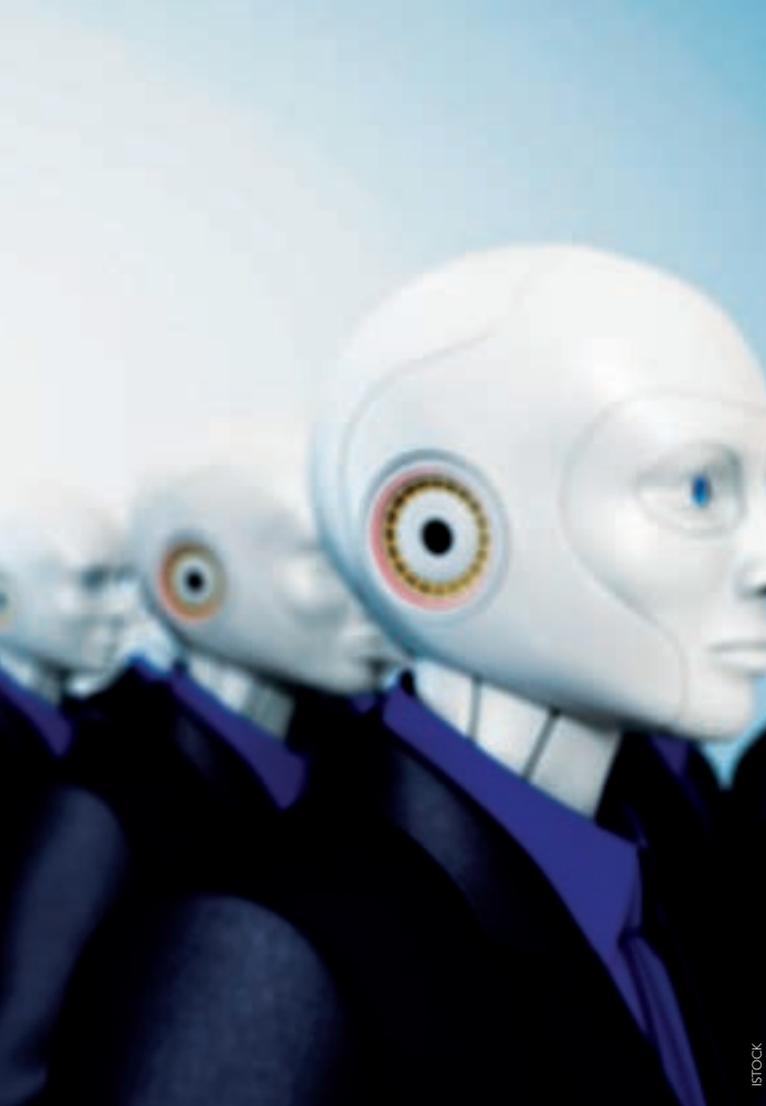
Entenda as oportunidades e as ameaças que surgem com a capacidade crescente de aprendizado das máquinas

Shivon Zilis comanda o fundo de venture capital Bloomberg Beta, criado pela Bloomberg com US\$ 75 milhões para investir em startups que trabalham com inteligência de máquina. Em outras palavras, em vez de fazerem uma análise tradicional de big data, por exemplo, essas startups aplicam aos dados algoritmos que entendem padrões ali e criam modelos de ação a partir deles.

Empresas como Amazon e Netflix utilizam machine learning quando suas máquinas recomendam aos clientes

produtos com base em comportamentos anteriores. No entanto, a evidência de que o setor vai além dessas duas empresas icônicas está com Zilis: o mapa de players de inteligência artificial, o “Machine Intelligence Landscape”, que ela publica todo ano, e a evolução do volume investido em startups ligadas a inteligência de máquina.

O mapa da Bloomberg Beta, que cobre de machine learning a internet das coisas, passando por enriquecimento de dados, mostra um avanço inquestionável:



ISTOCK

em 2016, teve 30% mais organizações do que em 2014, quando foi lançado.

O mapa também sinaliza uma expansão das fronteiras do segmento. “Pessoas diferentes estão se envolvendo. Na primeira edição, tudo dizia respeito a empreendedores e acadêmicos. Depois, vieram os investidores, de capital aberto e fechado. Agora, chegam as empresas que tentam descobrir como transformar seus negócios usando a inteligência de máquina”, disse Zilis no fórum “Machine Learning and the Market for Intelligence”, que a Rotman School of Management, organizou em Toronto, Canadá.

Os investimentos do fundo, por sua vez, também não param de aumentar: já integram seu portfólio 35 empresas de inteligência de máquina que resolvem 35 problemas significativos nas áreas de segurança, recrutamento e desenvolvimento de software.

“O hype em torno de métodos de inteligência de máquina continua, sim, a crescer”, confirmou Zilis. Outra fonte comprova o crescimento. É o McKinsey Global Institute, com o estudo *The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World*, que relaciona oportunidades e

desafios empresariais no contexto específico do machine learning.

Segundo o estudo, de 2011 para cá, houve uma aceleração na tendência de adoção da análise de dados automatizada, com conseqüente criação de valor maior. Por exemplo, os varejistas que adotaram o tipo de análise de dados conhecido como machine learning obtiveram aumento de 19% nas margens operacionais nos últimos cinco anos.

QUANDO PLANEJAR

Em que medida a inteligência de máquina não será mero futurismo para empresas mais convencionais de um mercado emergente como o Brasil?

Se focarmos apenas o machine learning, ele está ainda na infância, afirma Ajay Agrawal, professor de empreendedorismo e estratégia da Rotman School. “Embora algumas das atuais aplicações sejam relevantes, nenhuma delas é transformacional. Para ilustrar, os mecanismos de recomendações usados por empresas como Amazon e Netflix contribuem para as vendas de livros e filmes, mas não representam mudanças significativas para a economia.”

Ainda assim, Agrawal lembra que até companhias tradicionais já têm conseguido se beneficiar dos avanços do machine learning. A GE, por exemplo, economiza milhões de dólares aproveitando os dados que coleta de poços de petróleo em águas profundas e de seus equipamentos instalados em aviões para otimizar o desempenho de suas operações, antecipar problemas e programar manutenções.

O importante é que a tecnologia vai evoluir, e rápido, e não pode mais ser restrita aos pesquisadores ou às gigantes corporativas digitais. Ante as possibilidades de transformação para a economia mundial, todos devem aprender a lidar com a inteligência de máquina, começando a adotá-la em alguma medida.

As atuais aplicações de machine learning não são transformacionais

ESTRATÉGIA E MODELOS

Para entender melhor especificamente o machine learning, vale focar os três pontos do estudo McKinsey:

- **Potencial.** Reside, por enquanto, em oferecer às empresas maior capacidade de realizar previsões e prognósticos.
- **Evolução.** A possibilidade de gerar otimização em tempo real está apenas no início e vai se acelerar nos próximos três anos.
- **Desafios.** Referem-se a desenvolver uma estrutura organizacional adequada para apoiar as atividades de coleta e análise de dados, assegurar o envolvimento da liderança sênior e desenhar arquitetura de dados e infraestrutura tecnológica compatíveis.

Dorian Pyle e Cristina San Jose, especialistas da McKinsey responsáveis pelo estudo, chamam a atenção para a necessidade de a análise de dados com aprendizado de máquina estar subordinada à implementação da visão estratégica da empresa. “Se a estratégia não for o ponto de partida, o machine learning corre o risco de se tornar mais uma ferramenta perdida em meio às rotinas operacionais. Dessa maneira, pode até oferecer um serviço útil, mas o valor de longo prazo será limitado, como mais uma forma de conquistar e reter clientes”, escrevem.

A recomendação, segundo Pyle e San Jose, é começar a utilizar essa tecnologia devagar e avaliar os resultados com base em critérios de sucesso claramente definidos.

Quanto ao machine learning, o modelo mais procurado no Brasil é o baseado em árvore de decisão, de acordo com Gabriel Lobitsky, responsável para a América do Sul pelos negócios da multinacional Infor, desenvolvedora de software de negócios na nuvem.

“O presidente de uma instituição de ensino que busca melhorar o nível de serviço de seu call center no canal de chat se interessa por um modelo assim, por exemplo. Se o aluno perguntar: ‘Em que dia começam as aulas do curso de marketing?’, esse modelo vai consultar todas as respostas dadas antes a perguntas similares, verificar o nível de acerto de cada uma pelo feedback de quem perguntou e eleger a resposta com nível de acerto mais satisfatório”, conta Lobitsky.

Porém há outros modelos de machine learning. O mais novo é o de redes neurais, que permite analisar

3 USOS IMEDIATOS

1 SUPPLY CHAIN: complexa para muitas organizações, a cadeia de fornecimento tem de funcionar bem para minimizar custos com atrasos e falta de produtos no estoque. Combinando machine learning e big data, cientistas de dados estão modelando os cronogramas e antecipando informações sobre acontecimentos que podem impactar negativamente essas operações. Desse modo, as empresas conseguem identificar os atrasos corriqueiros e também os imprevistos, decorrentes de desastres naturais, greves etc.

2 LOGÍSTICA: a ciência de dados vai permitir que a próxima geração de software empresarial, resultado de soluções preditivas, diga ao usuário qual a quantidade de estoques necessária para atender a demandas futuras, que informe como precificar os itens para garantir a lucratividade em longo prazo e que aponte os portos com melhores capacidades para embarques, com o intuito de minimizar o impacto dos atrasos.

3 VAREJO: normalmente, aplicações inteligentes de CRM atuam de maneira preditiva no setor, mostrando potenciais compradores e produtos mais buscados. As tecnologias complementares, como os sensores e o RFID, dão às lojas uma visão mais ampla do estoque para saber a localização e a movimentação de um produto, por exemplo. Se associadas à interpretação dos dados, essas tecnologias permitirão uma verdadeira transformação digital nas lojas físicas, que não apenas compreenderão melhor a jornada do consumidor, mas lhe ofertarão produtos e itens mais específicos. Dados capturados por sensores no setor de comércio de vestuário vão levar à ampliação da oferta dos produtos que mais se ajustam ao gosto e ao tamanho dos clientes. E esse mesmo tipo de solução poderá apoiar a gestão do estoque no varejo, por disponibilizar informações sobre níveis de estoque, eliminando a necessidade de uma contagem manual e demorada, mais sujeita à incidência de erros.

Fonte: Gabriel Lobitsky, da Infor.

todo o conteúdo disponível na internet e verificar qual é a resposta mais aceita globalmente. O modelo de vector machines (SVM, na sigla em inglês) separa cenários possíveis dentro de determinado problema, mas não funciona muito bem quando os dados têm muito ruído e não costuma ser usado em situações em que os dados são incompletos ou estão misturados com outros.

E há ainda combinações de modelos, em que a solução de machine learning decide, a cada pergunta, se ela deve ser respondida com base nos dados da organização, como no modelo da árvore de decisão, ou vasculhando toda a internet, como no de redes neurais.

Segundo Lobitsky, faz cinco anos que se começou a adotar algum tipo de machine learning no Brasil, tendo em vista que soluções de decision management algumas vezes são entendidas como machine learning. “Muitos e-commerces já o aplicam por entenderem que certos produtos parados no estoque podem ser vendidos se forem combinados com outros produtos, e é o machine learning que faz essa amarração de itens, aumentando o giro de estoque”, diz o executivo. Por enquanto, são varejistas, bancos, seguradoras e companhias de telecom de grande porte que estão se interessando pela tecnologia no Brasil, na experiência da Infor.

MENOR RESISTÊNCIA

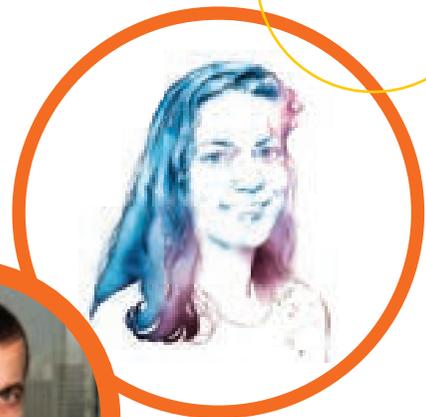
A inteligência artificial não tem a simpatia das pessoas, especialmente por ameaçar empregos humanos, mas isso pode estar prestes a mudar. Segundo Shivon Zilis, o crescente uso da inteligência de máquina por organizações sem fins lucrativos para resolver grandes problemas da humanidade deve derrubar as resistências. Ela citou como exemplos a Conservation Metrics e a Vulcan Conservation, que vêm utilizando aprendizado profundo para proteger espécies animais ameaçadas de extinção, e a Thorn, cujos criativos algoritmos buscam proteger as crianças online. ONGs em parceria com o Google estão detectando atividades de pesca ilegal usando dados de satélite quase em tempo real, e a Global Forest Watch identifica a exploração madeireira ilegal em parceria com a Orbital Insight.

Outro sinal bem-visto é que tecnologias de código aberto estão democratizando o machine learning, de acordo com Zilis, como mostra o lançamento do OpenAI, que oferece acesso a pesquisas e a ambientes de desenvolvimento de classe mundial.

ABAIXO

Gabriel Lobitsky

RESPONSÁVEL PARA
A AMÉRICA DO SUL
PELOS NEGÓCIOS DA
MULTINACIONAL INFOR



ACIMA

Shivon Zilis

DIRETORA DO FUNDO
VC BLOOMBERG BETA, EM
ILUSTRAÇÃO DE CHERYL
CHALMERS PUBLICADA
ORIGINALMENTE NA REVISTA
ROTMAN MANAGEMENT

Por fim, a apropriação dos algoritmos de inteligência artificial para a “produção artesanal” também seria prova de que a sociedade já começa a absorver essa nova geração tecnológica. Zilis se refere à IA que escolhe os melhores grãos de cacau para um chocolate premium, escreve poesia, prepara bifés e até monta musicais.

O RISCO

Cinco anos atrás, carros autônomos pareciam uma aberração; poucos os levavam a sério. Hoje, ninguém mais duvida de que esses veículos determinarão o padrão de transporte de um futuro não muito distante. Como sugere o professor Ajay Agrawal, é altamente provável que o mesmo fenômeno aconteça com a inteligência de máquina.

Provas do poder disso não faltam. Em 2014, o Google adquiriu a startup de inteligência artificial DeepMind por aproximadamente US\$ 500 milhões e criou a AlphaGo. O que aconteceu? A máquina ficou famosa por bater o melhor jogador do mundo no antigo jogo chinês conhecido em inglês como Go, e o fez com o que pareceu ser um sinal de “intuição”, em vez de uma mera execução de processos lógicos.

A última tecnologia a mudar a economia foi a internet. As empresas que não a abraçaram logo pagam por esse erro até hoje. Na visão de Agrawal, o mesmo tende a acontecer, agora, com a inteligência de máquina. ◉

1 TRANSFORMAÇÃO

Essa é uma das especialidades da
FUNDAÇÃO VANZOLINI

Há 50 anos, a Fundação Vanzolini tem participação ativa nos processos de transformação da indústria brasileira, criando as bases fundamentais de conhecimento que permitem a evolução constante de profissionais e empresas.

Fundação Vanzolini: 50 anos de transformações. Faça a sua!

- EDUCAÇÃO CONTINUADA
- ESTUDOS E PROJETOS
- CERTIFICAÇÃO
- CURSOS *IN COMPANY*
- GESTÃO DE TECNOLOGIAS EM EDUCAÇÃO - GTE

#VANZOLINI50ANOS

Vanzolini.org.br ou ligue:

0800 770 06 08 (Estado de São Paulo) ou **(11) 3145-3717** (Outras localidades).

O mundo mudou.
Você vai continuar
o mesmo?



ILA
Intensive
Leadership
Academy

9 e 10 de Junho estaremos
com o **ILA em Curitiba.**

Resultados diferentes pedem atitudes diferentes. Participe do ILA 2017 e veja como é possível fazer a mudança ser positiva para você. Serão dois dias intensos, com dicas práticas e técnicas preciosas que podem ser aplicadas imediatamente na sua rotina.

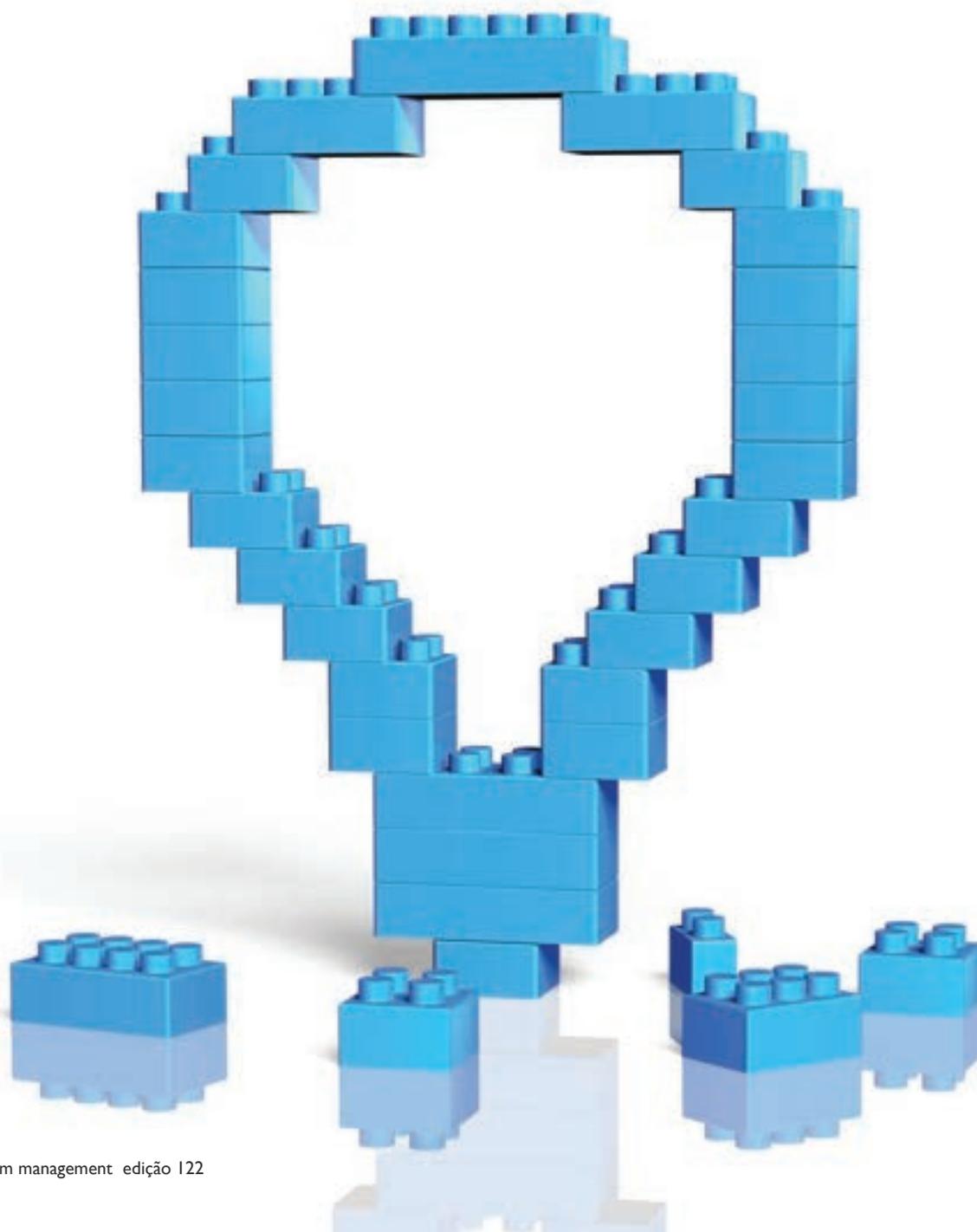
**A sua transformação
começa aqui.**

Garanta já o seu ingresso!
ilabr.com.br


**Dale
Carnegie™**

A terceira via

Em novo livro, o especialista em inovação de baixo risco David Robertson detalha como isso pode ser feito passo a passo | por Eduardo Magossi



SAIBA MAIS SOBRE

David Robertson

- **Quem é:** Especialista em inovação, professor da Wharton School e ex-professor do IMD, na Suíça, é consultor de várias empresas dos EUA e da Europa em gestão de inovação.
- **Livros:** Lançou recentemente *The Power of Little Ideas* e é coautor de *Arquitetura de TI como Estratégia Empresarial* e *Como a Lego Redefiniu o Conceito de Inovação e Recriou a Indústria Mundial de Brinquedos*.
- **Fama:** É conhecido por ter trazido à tona a estratégia de inovação da Lego e apresenta um programa de rádio semanal chamado *Innovation Navigation*, no qual entrevista líderes inovadores.

O longa-metragem de animação *Lego Batman – O Filme*, que usa os populares blocos de montar Lego em sua produção, estreou mundialmente em fevereiro de 2017, inclusive no Brasil. Em seu lançamento, muitos se perguntaram: por que lançar um filme infantil quando as férias escolares já acabaram, e não em dezembro ou janeiro, próximo do período de festas natalinas, quando as crianças lotam as salas de cinema e ganham brinquedos Lego de presente?

Da perspectiva da Lego, a resposta é óbvia. A empresa não precisa de promoção para vender suas caixas de blocos de montar no Natal e nas férias escolares. No entanto, precisa de um empurrãozinho em meses nos quais a demanda é fraca, como fevereiro e março, diz David Robertson, especialista em inovação e professor da Wharton School, que lançou recentemente *The Power of Little Ideas*, ainda sem data de publicação no Brasil.

E, apesar de em menos de três meses o filme ter arrecadado US\$ 305 milhões em bilheteria, quase quatro vezes mais que seu custo, de US\$ 80 milhões, ele é apenas um produto complementar criado ao redor do carro-chefe da Lego: os blocos de montar. “Talvez eles façam menos dinheiro no filme do que fariam se o tivessem lançado durante as férias escolares, mas no geral terão mais receita com a venda dos blocos de montar”, afirma Robertson em entrevista exclusiva a **HSM Management**.

A criação de produtos, acessórios e serviços complementares ao produto carro-chefe de uma empresa como forma de inovação traduz o poder das pequenas

ideias, ou seja, a inovação de baixo risco, como contraponto à inovação disruptiva.

DISRUPÇÃO DESASTROSA

A experiência de Robertson com a Lego é o ponto de partida do novo livro. Nos anos 1990, com o fim da patente sobre seus blocos, a empresa começou a enfrentar a concorrência de produtos similares mais baratos e com menor custo de produção. Enquanto os novos concorrentes fabricavam seus blocos na China, a Lego fazia os dela na Dinamarca. Além disso, uma nova geração de crianças começou a trocar os blocos por brinquedos digitais.

Naquele momento, a saída encontrada pela Lego foi a diversificação para outros produtos, como brinquedos eletrônicos, parques temáticos, centros educacionais e brinquedos baseados em filmes, que não precisavam da construção – inovações disruptivas.

A iniciativa foi desastrosa, mostrando que há limites sobre o que os clientes esperam de sua empresa, como conta Robertson. A Lego estava profundamente associada a seus blocos de montar e, ao abandoná-los, afastou os consumidores.

Então, tentou outro caminho: o Bionicle, figura de ação que foi comercializada com uma série de pequenas inovações – histórias envolvendo o personagem, acessórios, livros, quadrinhos, videogames, merchandising feito pela Nike e pelo McDonald's. Nenhuma dessas inovações foi ousada ou cara demais a ponto de colocar o produto principal em risco. A iniciativa foi um sucesso.

Cerca de 190 milhões de unidades foram vendidas em nove anos, e a Lego se reorganizou para repetir a inovação em conjuntos de blocos de montar que passaram a contar com histórias e outros acessórios. No período de 2007 a 2015, as vendas médias da empresa aumentaram 21% ao ano e o lucro subiu 36%. Para Robertson, a Lego entendeu que o público queria os blocos de montar e inovou ao redor deles.

As vendas da Lego sobem 21% ao ano desde 2007, com a inovação de baixo risco



**David
Robertson**
PROFESSOR
DA WHARTON SCHOOL

UM PADRÃO

Não foi só o caso Lego. Ao pintar sua casa na Filadélfia há alguns anos, Robertson começou a enxergar um padrão. Ele contratou o pintor Stephen para o serviço, e este lhe disse que usaria a tinta da fabricante Sherwin-Williams, não apenas porque era de alta qualidade, mas por todos os serviços que a empresa fornecia – fatores como a proximidade das lojas, o pessoal de vendas especializado em ajudar na escolha das cores e a entrega grátis de tinta no mesmo dia caso o produto acabe antes de a pintura terminar.

O mais importante, porém, é o fato de a Sherwin-Williams oferecer um planejamento detalhado de cada estágio do trabalho e dos materiais necessários. Até as latas de tinta não usadas podem ser devolvidas, e os valores totais, estornados. A fabricante não vendia apenas tinta, mas um conjunto de serviços a pequenas empresas de pintura.

Entre 2010 e 2015, as vendas da Sherwin-Williams subiram 46% e o lucro avançou 128%. Assim como a Lego, a empresa não conseguiu isso com a melhoria de seu produto (a tinta) nem com a revolução do setor. Ela criou inovações complementares ao produto principal. Assim como a Lego, adotou uma “terceira via”.

SEM PENSAMENTO BINÁRIO

Em *The Power of Little Ideas*, a expressão “terceira via” descreve uma nova estratégia de inovação que vai além do que Robertson chama de “pensamento binário”, aquele que oscila entre melhorar os produtos existentes e provocar uma disrupção revolucionária para atingir novos mercados com novas tecnologias. Em vez desses extremos, a terceira via consiste em inovar ao redor dos produtos existentes, criando produtos complementares que aumentem seu valor, “o que é diferente do que a maioria faz e pode ser muito poderoso se feito corretamente”, nas palavras do especialista.

**Jobs concebeu
o iTunes como
complementar ao
computador iMac**

Robertson confirma que “terceira via” é sinônimo de inovação de baixo risco, uma vez que, ao construir um conjunto de inovações complementares a seu produto principal, a empresa torna mais valioso esse produto, que já possui um mercado formado e cujo cliente já é conhecido. “Reduz-se o risco embutido em criar um mercado e lidar com um cliente desconhecido”, explica o professor da Wharton.

E, se algumas dessas inovações complementares exigem investimentos, outras podem se tornar novas fontes de renda desde o início, diversificando, assim, o risco. O que acontece se um desses complementos não funcionar? “A perda não é tão expressiva”, comenta Robertson. Se o produto principal não se valorizar como previsto, isso também não é um grande problema, porque se ganha dinheiro com seus complementos.

APPLE E DISNEY

Há muitos modos de analisar os casos de sucesso da Apple e da Disney, mas Robertson enxerga ambos como exemplares na adoção da terceira via. Em 2001, quando Steve Jobs começou a criar o iTunes, o iPod e as lojas físicas da Apple, ele os fez complementares, para impulsionar as vendas de seu carro-chefe, o computador iMac. “Jobs viu que as pessoas enfrentavam problemas com a crescente digitalização de sua vida e que precisavam de algo para organizá-la. Ele acreditou que a Apple poderia fazer isso.”

Na apresentação que fez em 2001, Jobs desenhou um iMac cercado por todos os seus dispositivos complementares, que dariam aos proprietários de iMacs uma experiência mais valiosa.

Ele contestou radicalmente a visão de que a Apple havia sido disruptiva ao criar o iTunes e vender música digital. Segundo ele, gravadoras como a EMI e a Sony já tinham tentado vender música digital, sem sucesso. “O que a Apple tentou fazer foi organizar as músicas dos usuários do iMac, para elevar as vendas do iMac”, disse.

A proposta de pensar dentro da caixa

A inovação de baixo risco tem mais de uma forma. Que o diga o brasileiro Thiago Oliveira, que, depois de criar uma minipotência logística com esse tipo de estratégia, a IS Log & Service, prepara-se para repetir a dose no segmento financeiro.

Oliveira, que começou a vida profissional como office-boy, lançou no ano passado o livro *Pense Dentro da Caixa*, com base na crença de que as pessoas andam tão ocupadas em reinventar a roda que se esquecem do básico. Oliveira viu uma oportunidade de inovar na empresa em que atuava como

office-boy, propondo fazer uma entrega diária de documentos para os clientes, em vez das duas de praxe, o que reduziria os riscos de roubos e extravios e aumentaria a eficiência em tempo e em recursos. Teve sua sugestão rejeitada pelo empregador e resolveu montar o próprio negócio com essa prática.

Deu tão certo que, 15 anos mais tarde, a IS Log & Service prevê faturar cerca de R\$ 60 milhões em 2017 e acaba de ser vendida para um fundo norte-americano.

Oliveira atacou processos em vez de criar produtos



complementares, mas seu pensamento dentro da caixa compartilha com a terceira via de Robertson o foco em aproveitar mercados conhecidos.

O teste mesmo será em 2018, quando ele levará sua inovação de baixo risco para um mercado totalmente diferente, o de câmbio. As oportunidades de melhorias de processo, no entanto, são equivalentes, em sua opinião. “Precisamos saber inovar com o que temos.”

Apenas quando todo o sistema estava em operação e com força financeira é que a Apple expandiu sua linha de produtos, e o iTunes virou uma série separada de produtos que hoje gera sete vezes mais receita que os computadores. Até quando a Apple desenvolveu o iPhone o processo foi guiado pelos usuários da tela grande do iMac.

A gigante de mídia Disney também fez terceira via. Desde o início, não produzia apenas filmes de animação, mas oferecia produtos derivados deles, como o Clube do Mickey, os parques temáticos e um programa de televisão.

Hoje, com produções de grande sucesso de bilheteria, como *Frozen*, a empresa chega a ganhar mais dinheiro com os produtos e serviços complementares do que com o próprio filme. Para Robertson, o grupo fundado por Walt Disney é um grande exemplo de como é importante ter em mente qual é seu produto principal, qual é o centro rodeado pelas inovações.

“Durante algum tempo, a Disney se esqueceu da regra de nunca dar mais atenção às inovações complementares do que ao produto central, e as coisas saíram um pouco dos trilhos, mas depois ela se lembrou e tudo voltou ao normal”, analisa o especialista.

NO BRASIL

Empresas de mercados emergentes como o Brasil, que lutam com dificuldades financeiras e com uma recessão, podem ter mais sucesso ao optar pela terceira via para inovar, admite Robertson. Ele aconselha que essas empresas desenvolvam a capacidade de fazer parcerias com outras companhias para conseguir entregar um portfólio completo de inovações mantendo os custos baixos.

“Muitas das organizações que eu descrevo no livro optaram pela terceira via justamente por seus recursos financeiros limitados – não tinham como criar produtos sozinhas e buscaram parceiros para desenvolver itens complementares que agregassem valor a seus produtos”, compara.

Seja como for, segundo Robertson, investir em uma série de pequenas inovações ainda “pode levar a grandes oportunidades no futuro”. ☺



A INTELIGÊNCIA É ARTIFICIAL; o consumidor, não



autor convidado:
**Roberto
Oliveira**

As possibilidades para uso de chatbots são infinitas, mas requerem foco certo, ensina o CEO da Take

Hoje, muito se discute sobre a tendência dos chatbots, que ganham cada vez mais importância no cenário corporativo. Chatbots são contatos oficiais das empresas em aplicativos de mensagens (como o Facebook Messenger ou o Telegram), permitindo que elas façam diversos atendimentos de maneira automatizada e personalizada, 24 horas por dia, sete dias por semana.

As possibilidades para os chatbots são infinitas. Por utilizarem canais de comunicação com os quais as pessoas já se acostumaram, permitem que qualquer negócio crie uma experiência rica para seus clientes – seja para engajamento, atendimento ou vendas.

Os chatbots oferecem vantagens para as empresas e para os usuários. Para as empresas, economizam tempo e dinheiro; atendem às demandas básicas dos clientes sem que haja a necessidade de acionar um funcionário, diminuindo o fluxo de ligações dos call centers e demais pontos de atendimento. Para os usuários, o benefício é o

atendimento sem filas e sem espera, em qualquer lugar e a qualquer momento. Além disso, todo contato realizado é feito na plataforma de mensagens em que os usuários já estão, sem que precisem baixar um novo aplicativo.

Para que essa interação entre as pessoas e as empresas seja relevante, no entanto, é necessário que as organizações se preocupem com a experiência do público com a marca antes de pensar no software que vai potencializá-la.

A inteligência artificial, tão em alta, é a solução? A IA oferece algumas vantagens de fato: ela pode fazer com que o chatbot aprenda de maneira autônoma, seja com exemplos de outros atendimentos, com informações sobre serviços e produtos ou por meio da própria interação com as pessoas. Contudo, para garantir essa interação rica com o usuário, a IA requer investimentos significativos e uma base de dados de interação que muitas empresas não possuem. Por isso, chatbots baseados em fluxos de conversas previamente desenhadas talvez atendam às necessidades dos clientes de modo mais simples e assertivo – ao menos em um primeiro momento.

E, para melhorar a experiência dos usuários mesmo, é preciso pensar além da tecnologia. Por mais que se trate de um robô (bot), pensar na conversa (chat) é fundamental. Afinal, as pessoas esperam encontrar nos apps de mensagem um atendimento superior ao oferecido no SAC. O chatbot pode proporcionar isso? Sim, mas, para tanto, é essencial que ele seja testado e aperfeiçoado constantemente.

Com esse mindset de melhoria contínua, as empresas podem criar e manter chatbots que vão efetivamente melhorar a experiência do público com a marca e manter os clientes sempre próximos. ☺

O desafio é que as pessoas esperam encontrar nos apps de mensagem do tipo Facebook Messenger e Telegram um atendimento superior ao oferecido no SAC da empresa

Roberto Oliveira é cofundador e CEO da Take, empresa pioneira no mercado mobile e criadora da plataforma BLiP, que permite desenvolver chatbots.

Transformação **DIGITAL**

**Seja como tornado
ou pororoca, o fenômeno
acelerado pela terceira
onda da internet avança
nas empresas brasileiras
em plena crise**

E começa a **MUDANÇA**

Em plena crise econômica, empresas brasileiras buscam responder à terceira onda de disrupção da internet

Por Heinar Maracy*

Há 20 anos, a internet vem desestabilizando mercados e indústrias, digitalizando processos e cortando intermediários. Sua primeira onda de disrupção afetou empresas de mídia, digitalizando seu produto, que é o conteúdo – muito mais fácil de ser entregue e consumido digitalmente do que por meios analógicos. A segunda onda foi a da distribuição, com o e-commerce eliminando a necessidade de lojas físicas e permitindo a venda e o contato direto com o consumidor.

Com o crescimento da computação móvel e das redes sociais e a ascensão de tecnologias como inteligência artificial, big data analytics e internet das coisas, uma nova onda de transformação digital vem varrendo o mundo dos negócios. A diferença é que ela não afeta apenas produtos e serviços; envolve modelos de negócio e processos em um verdadeiro tornado. Tampouco se limita a um setor específico; atinge a todos – agricultura, medicina, transportes, educação, serviços bancários – com uma velocidade estonteante.

Não é à toa que a expressão “transformação digital” virou palavra de ordem entre os executivos preocupados com o futuro de seus negócios. A água já se aproxima da região dos glúteos. E transformar-se digitalmente não significa apenas automatizar processos fabris e criar uma página no Facebook. Trata-se de uma mudança cultural, filosófica e gerencial que poucos estão preparados para executar.

“Pouquíssimas empresas no mundo estão prontas para a transformação digital de fato, porém mais da metade já tem consciência de que ela precisa ser feita, o que é um começo”, diz Mauro D’Angelo, diretor de soluções de indústria da IBM Brasil. “Fizemos uma grande pesquisa sobre isso no País e a preocupação com os ‘invasores digitais’, ou a ‘uberização’ do negócio, já está muito grande. Instalou-se a seguinte mentalidade: ou me transformo ou serei transformado.”

Como explica Mauricio Prado, presidente da subsidiária brasileira da gigante do software Salesforce, a razão de ser mais profunda da transformação digital são os clientes. “Trata-se de preparar a empresa para oferecer uma experiência superior a seus clientes. Nuvem, redes sociais, mobilidade, inteligência artificial e internet das coisas impactam fortemente a experiência dos clientes e as relações das empresas com eles”, diz. Economia de custo e ganho de produtividade também ocorrem, mas, se colocados como um fim, limitam muito o valor que a transformação cria, avisa Prado.

As empresas que estão passando da consciência sobre a necessidade de transformação digital à prática investem aproximadamente o dobro das outras em aplicativos e em tecnologia de interface com o cliente, segundo uma pesquisa global da Salesforce. E a adoção de canais digitais com clientes por elas é quase cinco vezes maior.

* Colaborou Sandra Regina da Silva.



Sunil Gupta,
especialista em
marketing digital de
Harvard, aponta os
maiores desafios
com o cliente,
em especial, o
de estabelecer
confiança



DIVULGAÇÃO / FIESP

“Vivemos a era do cliente, centrada nas demandas de um público muito conectado, que entendeu bem quanto a tecnologia impactou o consumo e a relação com as marcas. O diferencial competitivo das empresas agora está em conhecer o cliente e se conectar com ele de forma inovadora”, diz Prado. “No novo cenário, tamanho e escala são menos relevantes. A questão é quão conectada com o cliente uma empresa é e qual a velocidade com que essa empresa pode inovar, adaptar-se e criar seu próprio caminho.”

Uma evidência da teoria da era do cliente como propulsora da transformação digital é a dura competição a que estamos assistindo no comércio eletrônico. Como os consumidores podem encontrar alternativas rapidamente, anda muito difícil fidelizá-los. Não basta preço acessível; é preciso que a experiência de compra seja realmente positiva, algo que a transformação digital proporciona. “Por isso, na próxima década, tudo será sobre transformação digital e sobre criar experiências de cliente únicas”, projeta Prado.

“Os líderes das empresas enfrentam pelo menos três fases iniciais na transformação digital. A primeira é a negação do fenômeno. Segue-se a confusão, quando se dão conta das oportunidades diante de si, mas elas são muitas e definir a estratégia é um tormento. Depois, há a frustração, devido ao gap das pessoas”

Paul Willmott, da McKinsey Londres

COMO FAZER

Quem quiser oferecer o nível de experiência necessário para ganhar o cliente não pode, no entanto, digitalizar só o front office, criando uma página no Facebook ou um app maravilhoso, observa D’Angelo. Se, por trás dessa fachada, a empresa continuar a ter a estrutura burocrática de sempre, isso não dará certo.

Mas como mudar sistemas, processos e canais? Esse é um desafio hercúleo para empresas maduras e/ou de grande porte. “Um bom caminho que temos visto é a criação de áreas-piloto, com o desenvolvimento de novos canais que iniciem a jornada digital”, diz D’Angelo. Na linha de pensar grande, começar pequeno e agir rápido, outro caminho é montar uma startup dentro da empresa e trabalhar com MVP (sigla em inglês de produto mínimo viável), a versão mais simples possível de um produto, a ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento.

“Coloque-se no lugar do cliente e antecipe suas necessidades; veja todos os dados e tecnologias que você já tem e avalie quanto impactam o cliente; foque o negócio com o cliente, avaliando o nível de esforço para conquistar oportunidades; defina o que é sucesso e objetivos em um prazo determinado; e, por fim, tenha uma visão completa do cliente”

Mauricio Prado, CEO da Salesforce Brasil

No que diz respeito ao relacionamento com o cliente, o indiano Sunil Gupta, considerado um dos maiores gurus do marketing digital e professor da Harvard Business School, diz que é preciso (com a tecnologia) priorizar questões principais: estabelecer confiança, ouvir o cliente de verdade e responder agilmente a seus problemas.

Praticamente todas as consultorias empresariais têm uma metodologia para a transformação digital. Mas em seu último livro, *A Terceira Onda da Internet* (ed. HSM), Steve Case, fundador da AOL e investidor de venture capital, resume as qualidades que uma empresa precisa ter para enfrentar essa nova onda de disrupção:



Perseverança:

enfrentar mudanças estruturais de longo prazo dentro de setores regulamentados é algo que não vai acontecer da noite para o dia.



Parceria:

empreendedores não conseguirão ir muito longe na terceira onda sozinhos; eles precisarão ir juntos.



Política:

empreendedores precisarão entender políticas públicas de maneira mais aprofundada.

Para Case, a velocidade dessa transformação será impactante; tudo deve ocorrer em menos de uma década, afetando setores de atividade importantíssimos em nossa vida e que não sofrem grandes mudanças em seu modelo de negócio há séculos.

“Essa transformação está acontecendo agora, em todos os setores e no mundo todo; quem ficar de fora perderá um tempo precioso”, opina o presidente e CEO da GE para a América Latina, Rafael Santana.

“Acho que esperar realmente não é mais uma opção, pois outra companhia, vinda até de outra área, poderá invadir seu mercado”, afirma Prado. “É preciso repensar os modelos de negócio com base no entendimento dos clientes e focar não apenas em crescer mais, mas também em crescer melhor.” Os clientes adquirem um sentido amplo: podem ser pacientes, estudantes, cidadãos, fornecedores e até funcionários, segundo o CEO da Salesforce.

“A lógica é a seguinte: coloque-se no lugar do cliente e antecipe suas necessidades; leve em consideração todos os dados e tecnologias que você já tem e avalie quanto impactam o cliente; foque o negócio com o cliente, avaliando o nível de esforço para conquistar oportunidades; defina o que é sucesso e objetivos que sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e dentro de um prazo definido. E, por fim, tenha uma visão completa do cliente”, receita Prado, reforçando a relevância de cultivar o relacionamento com clientes.

Importante: adotar uma cultura de maior proximidade com o cliente independe do tamanho da empresa, de acordo com o executivo da Salesforce [veja também o quadro ao lado]. “As oportunidades são do tamanho da inovação e criatividade. Ter uma visão integrada do cliente com base

AUTOSSERVIÇO PARA A PEQUENA EMPRESA

Uma pesquisa recente da SAP com pequenas empresas mostrou que os responsáveis pelas decisões nessas organizações estão apenas nas “fases iniciais” da transformação digital para poder explorar seus dados ao máximo. Eles também tendem a superestimar os possíveis desafios relacionados com a adoção de novas tecnologias – quatro entre cinco indicaram que implementar tecnologias foi mais fácil do que esperavam e que 70% dos investimentos em tecnologia superaram suas expectativas.

A questão se resume ao orçamento? Há um conceito equivocado de que somente grandes companhias podem pagar por plataformas de análise e de que o retorno sobre o investimento para pequenas empresas simplesmente não justifica o custo. Ainda que isso possa ter sido verdade nos primórdios do big data, já não é mais hoje.

As pequenas empresas devem reconhecer que seu tamanho é um argumento de venda. Elas estão inerentemente bem posicionadas para poder chegar mais rápido ao mercado, manter um relacionamento mais próximo com os clientes e ter capacidade de se adaptar com agilidade ao feedback de seu público.

Considere, por exemplo, coordenadores de iniciativas de proteção de recursos da Amazônia no Brasil. Historicamente, usando planilhas e outros processos em papel, era difícil para eles medir qualquer impacto significativo de seus programas. De-

pois de migrarem para sistemas na nuvem com uma plataforma de análise integrada, eles agora são capazes de realocar recursos essenciais em tempo real, ajudando a proteger 573 comunidades da Amazônia a qualquer momento.

A maioria dos empresários não é cientista de dados. Planilhas com informações essenciais podem ser acumuladas, mas, sem contar com uma forma de analisá-las e gerar resultados, elas serão totalmente inúteis. De acordo com a empresa de consultoria Quantzig, o autosserviço de análise de dados será uma importante tendência em 2017. As principais plataformas de análise preditiva e prescritiva de hoje, aquelas que mais provavelmente se associarão à internet das coisas, estão rapidamente adotando uma experiência de usuário simples.

À medida que as tecnologias avançam e mais dados são gerados diariamente, ser capaz de acessar, aprender e reagir ao big data em tempo real será a regra básica para ter sucesso.



Por Maggie Chan Jones, diretora de marketing da SAP

FOTO: INGO CORDES

em dados possibilita levar os relacionamentos com eles e, portanto, os negócios a um novo patamar, seja qual for o tamanho da empresa”, diz ele.

A Salesforce aposta nisso para si mesma; estima ter um acréscimo de 2 milhões de desenvolvedores e gestores em seu ecossistema por volta de 2020.

DECISÕES TECNOLÓGICAS

Para a IBM, existem três decisões de arquitetura tecnológica que uma empresa precisa tomar para se preparar para a transformação digital.

- A primeira é referente ao chamado big data. Que tecnologia a companhia vai utilizar para organizar seus dados estruturados (de estatísticas, previsões, planilhas etc.) e não estruturados (feedback de redes sociais, por exemplo)? “Quem consegue extrair informações úteis desses dados tem uma vantagem competitiva enorme”, diz D’Angelo.

- A segunda decisão tecnológica diz respeito à arquitetura de armazenamento de dados na nuvem, porque adotar uma nova forma de relacionamento com o cliente implica estar preparado para picos de demanda que não existiam antes. “O canal digital não é uma loja física que abre às 9 horas e

fecha às 18. É preciso estar pronto para atender demandas 24 horas por dia, sete dias por semana”, diz D’Angelo.

• A terceira decisão é em relação à inteligência artificial, na visão da IBM. Cada vez mais ela vem sendo utilizada para tornar fluido o relacionamento com os clientes. É ela que está por trás dos assistentes digitais que Apple, Amazon, Google, Microsoft e outras empresas embutem em seus produtos, tentando criar uma nova interface mais natural com o usuário.

Além de escolher bons parceiros tecnológicos para esses pilares arquitetônicos, é preciso monitorar as tecnologias que vão surgindo – três tendências altamente disruptivas são a computação cognitiva, a internet das coisas e o blockchain.

Subcampo da inteligência artificial, a computação cognitiva utiliza várias técnicas de aprendizado de máquina para ajudar na tomada de decisões. A internet das coisas também é uma tendência importantíssima por seu potencial para otimizar processos e ampliar exponencialmente a quantidade de dados disponíveis na cadeia produtiva. E, por fim, o blockchain, tecnologia derivada da criptomoeda bitcoin, deve revolucionar a maneira como contratos digitais são realizados.

O departamento de trânsito de Amsterdã adotou, por exemplo, um sistema baseado em blockchain que faz o processo de seguro de uma bicicleta roubada demorar dois dias em vez de um mês. Um aplicativo localiza a bicicleta e, se ela tiver sido realmente roubada, seu dono recebe uma nova no dia seguinte. A IBM Brasil já vem trabalhando com blockchain e deve implementá-lo em um projeto em conjunto com uma grande empresa de varejo para tornar mais transparente seu processo de compra. “Inicialmente utilizaremos o blockchain no pós-venda de produtos de maior



Cassius Schymura, diretor de plataformas do Santander Brasil, não vê as fintechs como problema, mas como oportunidade



Cristina Palmaka, CEO da SAP Brasil, garante que todas as tecnologias estão disponíveis, basta aproveitá-las



Para Mauricio Prado, CEO da Salesforce Brasil, a compreensão do cliente é o que condiciona toda a transformação

“Existem três decisões tecnológicas a tomar. A primeira é referente ao chamado big data. Que tecnologia a companhia vai utilizar para organizar seus dados estruturados e não estruturados? A segunda diz respeito à arquitetura de armazenamento de dados na nuvem e a terceira decisão é em relação a inteligência artificial”

Mauro D’Angelo, diretor da IBM Brasil



valor agregado, como a linha branca, onde muitas vezes a entrega é feita pelo próprio fabricante e não pelo responsável do marketplace. As reclamações, no entanto, são feitas com o marketplace. Nosso sistema acompanhará o produto do momento em que ele é vendido até a chegada às mãos do consumidor.”

REDESENHO DA ESTRATÉGIA

A estratégia na era digital é quase sempre assimétrica, mas não são só os novos entrantes que podem deter a vantagem; as empresas estabelecidas também têm chances. Isso depende em grande parte de desenvolver uma boa estratégia, segundo a consultoria McKinsey. O primeiro passo é identificar fontes de oferta que antes se mostravam inviáveis (ou, pelo menos, não econômicas) e foram viabilizadas pelas tecnologias;

distorções em demanda que estão sendo removidas com essas tecnologias; e ataques que podem vir, por causa das tecnologias, de mercados adjacentes ou de organizações improváveis. Essas tecnologias, em todos os casos, são as que permitem novos usos colaborativos, derrubam custos de produção marginais a zero e redefinem produtos e serviços ao incorporar informação a eles.

POTENCIAL IMENSO

Paul Willmott, sócio da consultoria McKinsey em Londres, afirmou recentemente que a alta gerência das empresas enfrenta pelo menos três fases iniciais na transformação digital. A primeira é a negação do fenômeno – “uma falta de vontade de confrontá-lo”. Segue-se a confusão, quando os executivos se dão conta das oportunidades diante de si, mas elas são muitas e definir a estratégia é um tormento (o tornado). Depois, há a frustração, com a impossibilidade de executar mais rápido, em geral por causa do gap das pessoas.

Este Dossiê detalha, a seguir, o processo de transformação. “Com certeza, o Brasil ainda não usufrui todo o potencial tecnológico disponível, mas estamos caminhando para essa transformação”, acredita Cristina Palmaka, CEO no Brasil da SAP, uma das grandes players da digitalização. “Um sinal vem da internet das coisas, por exemplo, na agricultura.” Outro vem do banco Santander Brasil, que, como explica seu diretor de plataformas Cassius Schymura, vê as fintechs como oportunidade, não como ameaça. ◻

UM
JEITO **≠**

DE VALORIZAR A
EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO.

TECNOLOGIA QUE COLABORA COM O RH
FAZ TODA A DIFERENÇA.



2478

create



GA

Global Antares

Design de interface desenvolvido para oferecer melhor navegabilidade. Uma tecnologia para gestão estratégica do capital humano que garante experiência de uso fácil, consistente e relevante.



www.apdata.com

São Paulo • Campinas • Rio de Janeiro • Orlando
+55 (11) 2652-2500


apdata
mais recursos, mais humanos



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.solutions

🌐 interact.com.br

🌐 interact-solutions

MINDSET DIGITAL é a chave

Tão ou mais importante do que adquirir as tecnologias para a transformação digital é reconfigurar a mentalidade das pessoas

Por Sandra Regina da Silva

O relatório de 2017 *Global Human Capital Trends*, da consultoria Deloitte, confirma que a organização do futuro, digital, é a preocupação de 88% das empresas. Há consciência de que a tecnologia é adotada com menor velocidade do que deveria por conta da mentalidade dos indivíduos e, conseqüentemente, a produtividade do negócio não melhora como deveria. “Pessoas com agilidade – e capacidade de reação – e um ambiente colaborativo são os fatores críticos para a organização do futuro”, afirma Kelly Ribeiro, diretora de capital humano da Deloitte no Brasil.

É aí que se começa a enxergar o desafio humano da transformação digital. Só 6% das empresas pesquisadas consideram ter essa agilidade, e elas são essencialmente startups. Não é à toa, portanto, que uma capacitação transformada aparece como 2º item nas prioridades dos entrevistados (era o 5º em 2016), só abaixo da construção da organização do futuro propriamente dita.

COMO A CAPACITAÇÃO SE TRANSFORMA



Na “organização do futuro” citada no estudo Deloitte, o **aprendizado contínuo** é crítico para o sucesso de um negócio.



O departamento de RH e as lideranças têm de inspirar as pessoas a **se reinventarem** – as movimentações horizontais de carreira devem ser estimuladas.



A área de treinamento e desenvolvimento precisa se posicionar como curadora de **conteúdos flexíveis** e atuar como parceira das áreas de negócios.



Os sistemas de educação a distância tradicionais (LMS) devem ser complementados, ou substituídos, por **tecnologias mais avançadas**.

Kelly Ribeiro,
diretora de
capital humano
da Deloitte
no Brasil

O esforço para promover uma nova forma de pensar entre os colaboradores tem a ver com perenidade; afinal, as tecnologias vivem em mutação. Por exemplo, segundo o Gartner Group, em 2020 os aplicativos já farão parte do passado, e seus substitutos provavelmente serão os assistentes virtuais, baseados em algoritmos. Ou seja, se os funcionários não conseguirem fluir com a tecnologia, a empresa nunca conseguirá ser digital por muito tempo.

Segundo Patricia Chagas, head de soluções digitais da HSM Educação Executiva que tem 15 anos de experiência em educação corporativa, a tendência rumo ao digital é inescapável, uma vez que o mindset digital já existe na vida pessoal e é natural se transferir para o aprendizado e o trabalho. “As empresas estão finalmente se convencendo de que viver, aprender e trabalhar são uma coisa só, e é por isso que o mindset digital está ocupando os corações e mentes de suas áreas de treinamento e desenvolvimento”, diz Chagas.

DIVULGAÇÃO

“No passado, os funcionários precisavam aprender para poder trabalhar; hoje, a carreira profissional é uma jornada de aprendizado. Segundo as novas regras das organizações digitais, as experiências de aprendizado devem ser ‘always on’ – ou seja, estar sempre disponíveis – e em diferentes plataformas mobile”

Estudo *Global Human Capital Trends* de 2017, da Deloitte

COMO A MENTALIDADE INFLUI

É possível definir com precisão o papel da mentalidade na transformação digital de uma organização? Rafael Comenale, especialista no tema, acha que sim. “Em uma transformação digital, as companhias precisam estabelecer os objetivos a serem atingidos com o uso dos recursos tecnológicos e eventualmente promover uma revisão de qual é seu negócio; isso tudo é determinado pelo mindset, a forma de pensar.” Essa mentalidade pode ser linear – ou analógica – ou digital, em um raciocínio circular que dá saltos e que é responsivo ao ambiente a sua volta.

Foi em busca de um mindset digital que montadoras como Volvo, GM e Volkswagen se associaram a startups ou até criaram empresas novas focadas em mobilidade, observa Comenale. Assim, essas organizações vêm conseguindo lançar produtos e serviços conectados às novas

tecnologias e podem, um dia, reposicionar seu negócio – em vez de se verem como vendedoras de automóveis, elas podem se redefinir como vendedoras de mobilidade, por exemplo.

“A Microsoft foi outra que se associou a startups para gerar novos produtos e serviços e incorporar esse mindset e, em paralelo, faz um esforço interno para voltar a ter o mindset de sua origem, quando também ela era uma startup”, diz Comenale, acrescentando que o objetivo de criar o modelo de assinatura digital de seus produtos já foi reflexo de uma forma de pensar mais digital da empresa de Gates.

COMO FAZER: OS DESAFIOS

Depois da compreensão de que o mindset é essencial por nortear as metas de transformação das organizações, bem como seus processos e pessoas, é preciso atacar os desafios para implementá-lo. Da pesquisa da Deloitte, que ouviu cerca de 10 mil líderes em 140 países, surge o primeiro: a área de RH deve ser, ela mesma, mais ágil, responsiva e colaborativa. Os profissionais da área se apoiam, para isso, em mais e mais ferramentas digitais para RH, como as de colaboração social e as de analytics.

O segundo desafio está no fato de que um processo de transformação digital não é racional, e sim político, segundo especialistas da Deloitte. A atuação dos agentes de mudança definidos para conduzir a transformação deve prever, portanto, um jogo de poder, até para que os planos não se percam diante das demandas urgentes do cotidiano.

O terceiro desafio é o da mudança cultural, fazendo com que todos, da alta gestão à base, enxerguem os benefícios e os custos da transformação digital. “É preciso que exista um processo transversal de conscientização e educação das pessoas e, obviamente, deve-se construir um ambiente que favoreça o processo”, observa Comenale.

Para a mudança cultural ser viável, é crucial, ainda, a liderança da organização estar engajada. Ela tem papel fundamental, por exemplo, na promoção de ambientes colaborativos associados ao mindset digital.

Os esforços de mudança digital não costumam começar por esses desafios, contudo, e sim por ações relativas a novos produtos, serviços e canais. Vale dizer

Rafael Comenale,
especialista em
mindset digital



que há um lado evangelizador também nessas ações, porque todas elas pressupõem, no mindset digital, protótipos, testes, erros e desconfortos. É o que faz Fernando Mainardi, da consultoria Frank&Einstein, que tem a intenção de catalisar a mudança.

UM VIÉS PRÓ-CONSUMIDOR

Pode-se afirmar que o foco no consumidor faz parte, também, do mindset digital. Compreender os clientes é um dos grandes imperativos do momento, na opinião do indiano Sunil Gupta, considerado um dos maiores gurus do marketing digital e professor da Harvard Business School.

Em recente vinda a São Paulo, Gupta frisou que empresas que querem se transformar digitalmente precisam estabelecer relacionamentos de confiança com os consumidores. Isso inclui responder de maneira rápida e ágil quando problemas vierem à tona.

Para Gupta, ouvir e entender clientes significa a sobrevivência das empresas no atual cenário.

Ele dá como exemplo desse mindset digital pró-consumidor a Amazon. “Ela conhece mesmo seu cliente. Analisa e entende os dados, e sabe o que vão comprar”, diz. Com esse conhecimento, a empresa não só vende mais; ela satisfaz mais, fazendo entregas em apenas uma hora.

“Agora, o modo de atuação: são os consumidores que demandam das organizações produto, serviço, formato, entrega e por aí vai. O mindset deve partir dessa premissa”, diz Comenale.

Segundo o especialista, se as companhias não pensarem dessa maneira, alguém que pensa vai lhes roubar o mercado. “No mercado financeiro, o surgimento de fintechs como a Nubank, que já incomodam os bancos tradicionais, traduz esse movimento”, opina Comenale.

Outro ponto importante: nos tempos atuais, e cada vez mais, as pessoas pensam no acesso a produtos e serviços e não na posse. “Com esse tipo de comportamento, grande parte dos produtos e serviços vai ser modificada, e com frequência”, avisa Comenale.

Daqui para frente, as empresas precisarão sempre estar se reinventando. A transformação digital, puxada pelo mindset ágil, é que as habilitará a fazê-lo.

HIGHLIGHTS DA PESQUISA DELOITTE

A liderança é um tema importante para 78% dos executivos na busca da organização do futuro.

Deve haver mudança radical no perfil do novo líder – muito mais presente, não é líder sempre, mas só em projetos ou processos determinados, conforme suas competências; é uma liderança mais democrática.

O RH digital tem a atenção de 73% deles.

Se a companhia tem de “ser digital”, o foco é em atuar com plataformas ligadas às pessoas e em como elas estão desempenhando seus trabalhos; 56% estão redesenhando seus programas de RH para alavancar essas plataformas – escaláveis e com boa experiência de usuário. “Se, antes, o foco era em processos, agora, com o RH digital, é em melhorar a produtividade, o engajamento, o trabalho em equipe e

em desenvolver novas carreiras”, comenta Ribeiro. O RH tem de ser mais inovador.

O RH analítico foi apontado por 71% dos executivos como importante.

Como usar os dados para entender a relação entre as pessoas e o negócio e fazer mais previsões e análises cruzadas? “O RH analítico ainda é embrionário no Brasil”, avalia a diretora da Deloitte. As empresas precisam ter dados mais consistentes, trazer profissionais de análise seniores e montar um time multidisciplinar para as análises mais sofisticadas.

Força de trabalho estendida é preocupação de 63% dos gestores.

As empresas começam a entender que não são responsáveis só pelo empregado celetista, mas por toda a comunidade, ou seja, os terceirizados, a família dos funcionários, os parceiros de negócio.

HIGHLIGHTS DA PESQUISA

- Experiência dos funcionários interessa a 79% dos gestores.**
A experiência é vista como modo de engajar uma pessoa. Passa por políticas de bem-estar e por um ambiente de trabalho agradável.
- Avaliação é foco de 78% dos entrevistados.**
Aplicam-se cada vez mais ferramentas de gestão de performance e os feedbacks têm maior frequência.
- Aquisição de talentos preocupa 81%.**
A fim de ter talentos digitais, o recrutador deve usar a tecnologia para ir ao mercado, ser atraente e capacitar mais rápido. “Há muita experimentação, design thinking e cocriação”, diz Ribeiro. Em pauta, até o compartilhamento de talentos.

ACELERAÇÃO INEVITÁVEL

Em suma, não há para onde fugir. O mindset digital está sendo acelerado, conforme Rafael Comenale, por três fatores:

>>>> Conectividade social – A rede social, de um ponto de vista amplo, permite novas oportunidades de mobilização da sociedade, que passa a ter mais voz. Um exemplo da dimensão foi na chamada Primavera Árabe, protestos ocorridos do final de 2010 a meados de 2012. As iniciativas dos governos ditatoriais – proibição da entrada de jornalistas internacionais e queda do sinal de internet – não impediram transmissões de mensagens e vídeos para o mundo.

>>>> Mobilidade – Com os dispositivos móveis permitindo o acesso em qualquer lugar e a qualquer hora, os profissionais dão conta de muitas tarefas em casa, e qualquer um faz camisetas e as vende. Há descentralização do poder, da influência e do dinheiro.

>>>> Big data – Há uma extensa oportunidade de acesso a dados na internet, principalmente no Google e no Facebook, mas eles ainda têm forma desestruturada. Com os metadados e a inteligência artificial cognitiva, isso vai melhorar. ◉

EDUCAÇÃO À MODA STARTUP

Não há dúvida de que o contexto socioeconômico e político do Brasil mudou. Hoje todos temos uma nova relação com os outros, com nossas comunidades, a sociedade, o aprendizado e as tecnologias.

Isso impõe um grande esforço de mudança a nossas empresas. Agora, para ser sustentável em nosso País, uma organização precisa ser adaptável e responder dinamicamente às demandas desse contexto. Além do mais, se a vida útil de uma habilidade aprendida costumava ter cerca de 30 anos, hoje ela diminuiu para 5. A única solução possível é absorver o que se convencionou chamar de “mindset digital”, ainda que isso seja extremamente desafiador.

Na HSM Educação Executiva, desenvolvemos um modelo de blended learning para nossas soluções de aprendizado corporativo com foco no apoio à performance, que acreditamos ser uma resposta à altura desse desafio: o OMNI Learning – um aprendizado Orgânico, Mobile, Não linear e Integrado [veja artigo na página 98]. Privilegiando a experiência de aprender e o espírito colaborativo, seu objetivo é capacitar as equipes a direcionar o negócio ao sucesso – ou a sua completa reinvenção.

Em um mundo que muda rápido, onde startups compostas por alguns jovens causam a ruptura em negócios estabelecidos, o aprendizado dos profissionais e a postura das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) quanto à capacitação também têm de se transformar, como se fossem startups.

A maioria das organizações ainda está se conscientizando da necessidade da transformação digital, ou nos estágios iniciais dessa transformação, mas as melhores já vêm se adaptando ao aprendizado com o mindset digital.

Nosso propósito na HSM é transformar o Brasil pela educação. Por isso, abraçamos o mindset digital sem medo e convidamos você a fazer o mesmo.

por Patricia Chagas,
head de soluções digitais da HSM Educação Executiva

Você pode voar assim

7&8A

Ou voar de GOL

7A 8A

#GOLMAISCONFORTO

O melhor espaço entre
assentos das companhias
aéreas brasileiras.

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

GOL
Linhas aéreas inteligentes



Um modelo

BRASILEIRO

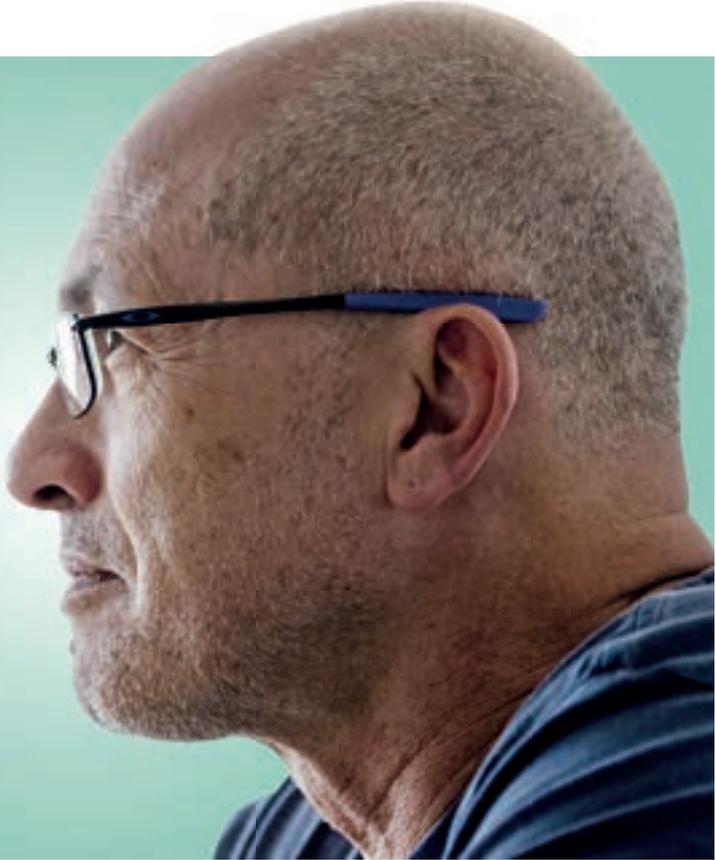
O especialista em inovação Silvio Meira propõe roteiro prático para a transformação digital das ferramentas à estratégia e às pessoas

Por Adriana Salles Gomes

“Pororoca digital.” Essa imagem bem brasileira do encontro de rio e mar, caracterizado por águas revoltas que correm em todas as direções, foi a analogia encontrada pelo especialista em empreendedorismo inovador Silvio Meira para sintetizar o complexo desafio da transformação digital que vivem as empresas do País hoje: fornecedores e consultores diversos propõem tecnologias e métodos diversos, e os gestores são como peixes confusos no movimento da água – até por se tratar de “água barrenta”, como pode ser metaforicamente representado o custo Brasil.

Para Meira, que é presidente do conselho do cluster de inovação Porto Digital, de Recife (PE), e sócio-fundador da consultoria em transformação digital MuchMore, a real compreensão do cenário atual é a alavanca para a transformação digital corporativa. “De 1995 para cá, com a chegada da internet, as pessoas se informatizaram muito mais e melhor do que as empresas. E os serviços digitais do Facebook ou da Amazon, por exemplo, são muito melhores do que a maioria das ofertas das empresas analógicas”, explica Meira. “Pior: a percepção geral é que, enquanto as pessoas subiram de elevador para andares superiores, as empresas não ficaram estacionadas; elas desceram para o segundo subsolo.”

De repente, os clientes querem das empresas a mesma qualidade de informatização e interface (leia-se: experiência de uso) como a que têm em um Instagram. Em suas vidas sociais online, a sensação é que viver é muito mais fácil do que quando têm de usar um banco ou pagar um imposto na vida real.



“É um cenário totalmente diferente de tudo o que as empresas viveram até aqui”

DIVULGAÇÃO/RENATO VELASCO

Como é possível melhorar a experiência do usuário? Trocando os componentes que fazem a função de sensores (detectores de problemas) e de atuadores (solucionadores de problemas). “Hoje, as pessoas são os sensores e os atuadores na maioria dos negócios; com a transformação digital, é a tecnologia que fará esses papéis”, diz Meira.

Para entender o impacto da mudança, pense no negócio de transporte de vinho, no qual é fundamental controlar a temperatura do contêiner entre os pontos A e B. É o motorista do caminhão, munido de um smartphone, que dá as informações sobre a temperatura e atua quando há problemas, não é? Pois agora, em vez de pessoas fazendo coisas, haverá coisas fazendo coisas. “É um cenário totalmente diferente de tudo o que as empresas viveram até aqui; a responsabilidade nunca deixou de ser das pessoas antes – era do motorista e de seu interlocutor, no caso do transporte do vinho – e agora passa realmente às empresas.”

O mais provável é que o custo Brasil tente sabotar a transformação digital de muitas maneiras, é claro, seja na infraestrutura de internet insuficiente, seja na irregularidade do fornecimento de energia. Na visão de Meira, isso exigirá várias adaptações

estratégicas. “No Brasil, ninguém com recursos faz festa de aniversário do filho sem ter um gerador próprio, por exemplo, e a transformação digital no País precisará de um pragmatismo equivalente”, comenta. A metodologia Sodet.BIZ, desenvolvida por ele e seus sócios da MuchMore, propõe uma praticidade à brasileira ao trabalhar com ações rápidas baseadas em cinco elementos: ferramentas; plataforma e mercados; gente; estratégia e “reinício” (Meira chama de “beginning”); e inovação.

FERRAMENTAS

A quarta revolução industrial e a gama de ferramentas tecnológicas que ela envolve – inteligência artificial, big data analytics etc. – já não são novidade para os leitores de **HSM Management**, e todas elas podem ser acionadas na transformação digital. Porém, na opinião de Meira, o essencial é entender a internet das coisas (IoT, na sigla em inglês) – que ele aconselha, aliás, a chamar de “internet de tudo”, para não perder a internet das pessoas do campo de visão.

Na internet das coisas, os objetos são empoderados pelos três “Cs” da informática

– computação, comunicação e controle –, o que os transforma de produtos em serviços. “Isso põe em questão absolutamente tudo ao nosso redor”, explica o especialista em inovação.

“Basta fazer uma pergunta simples para entender como os pressupostos são abalados: quem vai vender um serviço de refrigeração – o fabricante da geladeira, o varejista ou um terceiro player, que nem existe hoje?” As implicações são muitas: se a fábrica quiser vender geladeira diretamente ao consumidor porque assim terá acesso aos sensores e atuadores de internet das coisas que estão na geladeira, o varejo vai perder a razão de ser. E a fábrica pode perder sua razão de ser se o varejo puxar para si a operação de internet das coisas.

Uma varejista que venda berços com serviço de supervisão pediátrica para saber se o bebê está respirando direito e se a batida de seu coração é a ideal vai tornar o fabricante do berço irrelevante. Meira vai adiante: “Ou será que um hospital vai prestar esse serviço? Ou um plano de saúde?”. Fica tudo em aberto, como se o mundo dos negócios fosse começar de novo; cada empresa terá de decidir sua relação com as tecnologias digitais.

É importante mencionar, no entanto, que, do ponto de vista da infraestrutura e dos serviços relacionados com internet das coisas, ainda faltam killer apps – para um mercado específico ou que sirvam a vários mercados.

PLATAFORMA E MERCADO

Qual é o objetivo de todo player digital? Ter o relacionamento com o usuário final. “Agora, quem tiver o usuário final ganha o jogo; eu diria que 100% da competição passa pela interface com o usuário final”, enfatiza Meira. Na prática, isso se traduz em uma plataforma digital, própria ou com outros players, porque ela é que habilita um mercado em rede ou marketplaces onde estão os consumidores.

De novo, os consumidores já estão avançados na informatização; seus usos e comportamentos refletem marketplaces. Meira explica que, se tivessem entendido isso, as redes de TV poderiam ter feito uma Netflix, assim como as cooperativas de táxi poderiam ter criado um Uber, mas nunca entenderam o mercado em rede.

Se uma fábrica de fechaduras ler esta reportagem e entender o novo jogo, ela vai criar uma plataforma que lhe permita o relacionamento permanente

Bob Wollheim,
head de digital do
Grupo ABC, é um dos
sócios da MuchMore

DIVULGAÇÃO

RESULTADO RÁPIDO

Um fabricante de produtos físicos queria iniciar sua transformação digital. A consultoria MuchMore propôs desenvolver, e implementar, um site de venda direta ao consumidor como um experimento de 90 dias em duas cidades brasileiras e com apenas cem produtos. O risco era conjunto: se desse errado, o que significa nenhum aprendizado útil, o fabricante não pagaria nada. Mas deu certo: o site está em construção e o projeto vai para novas praças.

Essa abordagem mãos na massa, veloz e com viés experimental é a síntese da metodologia à brasileira da MuchMore. Nascida no Porto Digital, de Recife (PE), seis anos atrás com o nome de Sodet, a consultoria já surge com expertise adquirida em clientes como Moura, FCA, Natura, Votorantim e Itaú Social, além de um acordo operacional com o grupo de comunicação ABC e a bênção pessoal do publicitário Nizan Guanaes. O slogan – “unlocking digital dollars” (destravando dólares digitais) – também não deixa dúvidas de seu pragmatismo: é para ganhar dinheiro.

“O que nos diferencia também é o espírito do Porto Digital, de trabalhar em rede; isso nos faz operar melhor e mais rápido”, diz Bob Wollheim, head de digital do Grupo ABC e um dos quatro sócios de Silvio Meira na MuchMore.

com seu mercado para poder ser a fornecedora do conserto da fechadura quando isso for necessário – nem que demore dez anos. Bruno Encarnação, um dos sócios de Meira na MuchMore, complementa que as plataformas são de aquisição de clientes e também de retenção, por mais que isso soe uma contradição. “Reter clientes é cada vez mais importante nesta era digital, e a plataforma foca nisso”, diz.

O impacto da plataforma e do mercado em rede na organização é bem maior do que pode parecer em um primeiro momento. Se os consumidores passam a comprar cosméticos diretamente na plataforma de uma Natura, por exemplo, suas consultoras de vendas mudam de função, passando a ser uma força de marketing ou educacional, como explica Meira.

“As organizações que trabalham contra uma mudança como essa não querem desperdiçar o investimento que fizeram no passado, seja em capital, métodos, processos, educação ou cultura. Só que de repente surge um player novo e muda as coisas por elas”, alerta o especialista.

Atendimento pós-venda e assistência técnica são duas ótimas oportunidades de começar a pensar em termos de plataformas, por exemplo. Para Meira, os gestores devem entender os mercados em rede o quanto antes, “porque eles vão mudar a economia do planeta”.

GENTE

A metodologia Sodet.BIZ prevê que as pessoas – dentro e fora das empresas, líderes ou não – sejam o alvo preferencial no esforço de transformação digital. “Se acham que podem comprar transformação digital para seus negócios, os executivos estão completamente enganados. Transformação é uma virada, não uma coisa vinda pronta de fora”, reforça Meira. O mindset poderia ser resumido como o agente de mudança e tem pelo menos três características:

- A primeira é o conceito de agilidade, o que abrange trabalhar sempre em modo beta – fazendo experimentos e melhorando produtos e serviços em ciclos rápidos – e pivotar tudo (foco, mercado, marketing) quando for preciso.
- O segundo elemento é uma preocupação constante com alinhar tecnologia da informação e negócio.

- O terceiro é a colaboração transfronteiras, algo que exige conexões dentro e fora da organização – que passa a funcionar como um ecossistema colaborativo. Colaboração também requer curiosidade e confiança. “Confundem colaborar com cooperar: colaborar é trabalhar em conjunto para atingir algo comum, enquanto cooperar significa só deixar os outros fazerem a parte deles”, enfatiza Meira.

Os líderes devem ter esse mesmo mindset acrescido de visão – ou seja, têm de saber o que deve acontecer na empresa para atingir os novos níveis de performance. Se não houver liderança com visão, pode-se dizer que não há um mindset de transformação digital.

O mindset é mesmo o problema. Segundo diferentes pesquisas, a maioria dos colaboradores não tem o conhecimento e as habilidades necessárias para entender como o digital impactará o negócio. “Será preciso reeducá-los para o digital do ponto de vista do negócio, não só do ponto de vista da tecnologia”, frisa Meira.

Considerando que a transformação digital, como todo grande esforço de mudança, precisa ser liderada do topo, uma pesquisa feita pela MIT Sloan Management Review e pela Deloitte traz um dado assustador: em 2015, só 12% das empresas achavam que suas lideranças tinham habilidade e experiência para liderar o processo de transformação digital. Por mais que isso tenha melhorado, ainda é fonte de grande preocupação. De acordo com Meira, um perfil executivo importante para ajudar a liderar esse processo seria o de *chief innovation and transformation officer*, que ele chama de CITO.

O mindset digital ainda inclui paciência. “É bem difícil no início encontrar o que é valioso, porque, nos negócios digitais, os usuários e suas interações são o que adiciona valor. A performance vai melhorando só com o tempo; precisamos aprender as melhores estratégias e pivotar o negócio algumas vezes.”

ESTRATÉGIA E BEGINNING

Após a transformação digital, o natural é que todo negócio se transforme em um ecossistema, porque um software como serviço pode vir de um provedor, uma API (interface de programação de aplicativos) de outro, a plataforma digital é

entregue por um terceiro e assim por diante. “Não é possível realizar uma transformação digital sem um ecossistema”, garante Meira.

O que vai ser exclusivo de sua empresa, e realmente essencial, é o que ele chama de “cola algorítmica”. “Sua turma de software puxa o que não é essencial de fora e usa uma *algorithmic glue* para colar tudo, focando a estratégia no negócio. Agora, o algoritmo é a estratégia”, explica.

A tendência é que seu negócio digital seja muito menos complexo do ponto de vista do sistema de informação do que um analógico. “Você coloca para fora tudo o que for cadastro, estoque, pagamento pessoal etc. e faz dentro sua cola, em uma performance única.”

Como surge uma cola estratégica? Com experimentos, feitos em pequenos pedaços do negócio. “Quem não estiver fazendo experimentos não vai nem saber o que aconteceu”, avisa Meira. Um erro frequente, no entanto, ocorre na escolha dos experimentos a fazer. Em geral, as empresas preferem não mexer em um negócio que tenha só cem clientes, por exemplo, por considerá-lo insignificante. “Mas vão ser justamente esses cem clientes que ensinarão como ter um sistema online full time, com segurança e resiliência.” Alianças com startups ajudam muito nesse laboratório, porque a transformação digital autêntica acontece de fora para dentro e é praticamente a montagem de um novo negócio do zero.

INOVAÇÃO

Uma pesquisa realizada pela consultoria CapGemini quatro anos atrás mostrou dois dados preocupantes: só 7% dos executivos disseram que iniciativas digitais ajudaram a lançar novos negócios e apenas 15% afirmaram que o digital lhes facilitava criar novos modelos de negócio. Ou seja, em um olhar apressado, a transformação digital não ajuda a inovar. Certo? Errado.

Imagine a chave da porta de sua casa, um conceito que tem cerca de 300 anos. Ela já migrou, um tempo atrás, para a chave com assinatura digital.

Se você perdia uma chave convencional, qualquer chaveiro resolvia seu problema, mas, com a chave digital, se o fornecedor falir, você tem de mandar arrancar a fechadura.

Isso vai acontecer até o momento em que uma seguradora oferecer o serviço online da chave digital no mercado. O fornecedor da chave digital não inovou, mas a seguradora estará inovando. “A inovação do modelo de negócio é efeito colateral da tecnologia e do comportamento do usuário, que já é digital. Não é pensada a priori; trata-se de uma mudança evolucionária”, explica Meira. Ele reforça que evolução frequentemente tem melhor resultado que revolução.

OS 5 ELEMENTOS

Como se combinam, na prática, os elementos do método Sodet.BIZ em uma transformação digital? Imagine uma varejista que já teve duas ondas de digitalização. A primeira aconteceu na década de 1970, quando ela informatizou para dentro – controle de estoque, contas a pagar e a receber, cartão de crédito etc. Na segunda onda, na virada dos anos 1990 para os 2000, ela montou um e-commerce. A empresa é digital?

Não, seu trabalho foi incompleto. Faltou o atendimento verdadeiramente digital, que significa cuidar de todo o ciclo de vida das transações em rede. Envolve desde a procura do produto na ponta inicial até a logística reversa para reciclagem no fim, passando pelas reclamações de defeitos dos produtos.

Para enfim se transformar digitalmente, essa varejista faz um experimento com um pedacinho do negócio. Ela adota as ferramentas da internet das coisas e passa a rastrear a entrega de produtos de valor mais alto, como smartphones. E, ao vendê-los, vende um seguro também, garantindo sua segurança ao consumidor.

“Em três anos, veremos a mudança começar a acontecer nos poucos negócios que estão apostando no digital agora. Em cinco a sete anos, eles já serão muitos. E, em dez a quinze anos, quem não competir digitalmente terá morrido” **Silvio Meira**

Se a varejista tem e-commerce, isso significa que ela já conta com a plataforma e o mercado em rede, ainda que este tenha de ser mais cultivado.

O que a empresa deve fazer é reeducar suas pessoas (líderes, inclusive) para pensar nessa iniciativa de vender seguros e em outras similares – montar o ecossistema, realizar todos os experimentos necessários de modo ágil (pivotando sempre que preciso), criar a cola algorítmica. A inovação pode demorar para vingar, como lembra Meira, por ser evolucionária e não revolucionária. Mas não há dúvida de que ela acontecerá, na visão do especialista.

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Na pororoca digital, será que há setores de atividade que saem na frente e outros que são retardatários? “Quem está potencialmente mais atrasado no Brasil é o varejo, porque não vê retorno imediato no esforço de mudança”, não hesita Meira. As fábricas veem maior possibilidade de ganhos imediatos porque, em geral, ainda não passaram pelas duas primeiras ondas de digitalização (da informatização para dentro e do e-commerce) e há muitos ganhos de produtividade fáceis no horizonte. “Mesmo as fábricas que adotaram robôs, como na indústria automobilística, pararam por aí, sem construir uma performance digital integrada – nem os objetos do negócio, que são os carros, foram informatizados”, afirma o especialista.

Haverá crise nessa transição? Sim, e ela tende a ser maior no varejo inicialmente. Veremos os canais entrarem em conflito com as empresas industriais que passarem a vender diretamente em plataformas digitais. Isso reduzirá o contato dos canais com os usuários finais.

No entanto, a crise será democrática, atingindo todos os setores. Fabricantes de derivados de leite sofrerão revés se cooperativas de produtores se conectarem diretamente com os consumidores, e assim por diante.

As ameaças da transformação digital ficam evidentes cada vez que os gestores pegam um Uber ou se hospedam por meio do Airbnb, mas as oportunidades são mais difíceis de ver. E há a dúvida sobre se é preciso mesmo mudar rápido com o País em crise. Meira alerta: crise acelera o ritmo de novos entrantes e, assim que houver o aplicativo matador de internet



DIVULGAÇÃO/RENATO VELASCO

LIVRO ABORDARÁ O TEMA

Silvio Meira está escrevendo um livro prático sobre transformação digital, que será lançado pela HSM em novembro próximo. Chairman do Porto Digital e um dos maiores especialistas do Brasil em tecnologia da informação e em inovação, Meira aborda o tema com bagagem extra: conduz processos assim há seis anos na Sodet (agora, MuchMore) e tem os pontos de vista de empreendedor e investidor.

das coisas, “vai ser um deus nos acuda”. As oportunidades de abrir novos mercados no contato com o usuário final são incalculáveis.

Se os gigantes digitais estão tentando tomar conta da internet das coisas para pessoas – informatizando a casa delas –, a internet de todas as outras coisas pode ser um oceano azul.

E até os problemas que aparecerão com a transformação digital – de portabilidade, de segurança, de performance – criarão grandes oportunidades. “Pense em uma internet das coisas seguras”, exemplifica Meira.

Segundo o especialista, a pororoca e a grande transformação digital darão muito trabalho – tanto que se projeta algum nível de fracasso em 70% dos esforços iniciais. Porém é um caminho sem volta. “Em três anos, veremos isso começar a acontecer nos poucos negócios que estão apostando no digital agora. Em cinco a sete anos, eles já serão muitos. E, em dez a quinze anos, quem não souber competir digitalmente terá morrido.”

in



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



solution

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

LOCALIZA EMPRESA

É pra todo mundo. É pra você também.

localiza.com/empresa | 0800 707 1250

Baixe nosso aplicativo.

 **Localiza**
Aluguel de Carros

VENHA PARTICIPAR DA 2ª EDIÇÃO DO

Rock in Rio ACADEMY

by hsm
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



PRÉ-VENDA
ESGOTADO

1º LOTE
ESGOTADO

2º LOTE
Últimas VAGAS

FAÇA JÁ SUA INSCRIÇÃO.

(11) 4689-6666 | rockinrioacademy.com

Elas estão fazendo

A VIRADA

Casos brasileiros mostram, na prática, como esse desafio vem sendo enfrentado

Um dos casos de transformação digital mais discutidos em âmbito mundial é o do Tangerine, ex-ING Direct Canada. Em 2008, começou a passar de banco de nicho tradicional a um banco completo digital. Com seus apps, tem sido o banco com maior nível de satisfação de clientes do Canadá. No mundo físico, tem só cinco agências – que mais se parecem cafés –, além de agências pop-up, temporárias.

O resultado é que o Tangerine ganha cerca de 50% de novos clientes anualmente e movimenta US\$ 29,2 bilhões em ativos totais. O Scotiabank o adquiriu em 2012, mas preferiu mantê-lo como operação independente.

E no Brasil? Como as empresas tradicionais vêm migrando para o digital?

“Estratégias digitais demandam mudanças culturais. Com esse olhar, devemos aumentar as atividades de nosso Centro de Pesquisas no Rio, atuando mais perto da universidade, instalada no Fundão. Fazemos mais testes, mais protótipos”

Rafael Santana, presidente e CEO da GE para a América Latina

CASO GENERAL ELECTRIC

Para Rafael Santana, presidente e CEO da GE para a América Latina, “fazer a transformação digital hoje aumenta a certeza de ser uma empresa atrativa, tanto para a geração de negócios como para a captação de talentos”. Com base nisso, a GE vem se reposicionando como empresa digital industrial – a maior do mundo, segundo Santana – e investe pesado para que isso aconteça, globalmente e no Brasil.

“Primeiro, entendemos que é necessária a transformação cultural”, diz Santana. Ele exemplifica como se faz isso: “Nós nos aproximamos de clusters tecnológicos no Vale do Silício, em Boston; no Brasil, nos aproximamos da universidade. Estamos agregando realidade aumentada à rotina de nossos profissionais, para agilizar a execução de suas tarefas, e a curva de produtividade individual cresce muito. Dinamizamos a avaliação de desempenho, para que o funcionário consiga pedir feedbacks em várias plataformas e possa ter mais controle sobre sua carreira”.

A transformação da GE também implicou o investimento de mais de US\$ 1 bilhão na criação da plataforma Predix, que conecta máquinas cada vez mais inteligentes com todos os atores do ecossistema industrial para lhes fornecer produtividade. A Predix também é uma espécie de sistema operacional para equipamentos industriais aberto a desenvolvedores que queiram criar aplicativos para ele. A estimativa é que os aplicativos e análises feitos com a Predix economizem US\$ 500 milhões em produtividade neste ano apenas para a GE, número que pode chegar a US\$ 1 bilhão até 2020.

A Predix pegou. Em 2016, a empresa contabilizou 200 mil ativos administrados ali, com aplicativos da GE e 20 mil desenvolvedores trabalhando com a plataforma. A receita da GE advinda de aplicativos e softwares superou US\$ 5 bilhões em 2016 e deve crescer a uma taxa de 20% por ano.

E como a GE pretende promover a transformação digital de seus clientes empresariais? Ela acredita que será possível transformar a geração de energia e oferecer produtividade desde o projeto e a implantação de usinas de energia até as operações e fases de manutenção.

Rafael Santana,
presidente e CEO
da GE para a
América Latina

DIVULGAÇÃO

“Negócios digitais no setor de energia são uma oportunidade sem precedentes”, entusiasma-se Santana. “Imagine um futuro com acesso abundante a uma eletricidade limpa, confiável e segura e que, ao mesmo tempo, promova o crescimento econômico.”

No caso das térmicas, a GE desenvolveu o conceito Digital Power Plant, um conjunto de soluções tecnológicas que podem reduzir a emissão de gases poluentes que resultam da queima de combustíveis fósseis (carvão e gás natural, principalmente) e melhorar a eficiência de operação das usinas. No caso dos parques eólicos, criou a solução Digital Wind Farm, que registra e analisa em tempo real dados da operação de cada turbina por meio de sensores interconectados, fornecendo informações para a otimização do desempenho dos aerogeradores, como temperatura, desalinhamento entre turbinas e vibrações.

A GE também aposta que pode ajudar a criar negócios digitais em outros setores, como o da saúde. Santana cita como exemplo um cliente que necessita aumentar o número de pacientes atendidos na área de medicina diagnóstica. “O que ele pode fazer? Com a análise de diferentes dados da instituição, talvez o necessário seja aprimorar fluxos de trabalho ou protocolos de atendimento, resolvendo o problema em menor tempo e com melhor custo-benefício.”

A GE Healthcare desenvolveu de fato uma solução digital para o grupo Dasa (Delboni Auriemo) que permite monitorar tempo de espera na recepção, duração e qualidade do exame realizado, funcionamento dos equipamentos e método de atendimento em diferentes unidades. Esses dados, analisados, melhorarão a tomada de decisão.

MAIS BRASILEIRAS EM TRANSFORMAÇÃO



AGRES

A empresa de agricultura de precisão está utilizando a tecnologia Bluemix, da IBM, para controlar um trator autônomo. Aliado a sensores, ele pode irrigar o campo usando muito menos água.

GERDAU

Primeiro, a empresa abraçou o digital para identificar, com antecedência, problemas em mil equipamentos de suas 11 unidades, evitando prejuízos com interrupções não planejadas. O segundo passo é criar uma réplica digital de cada um de seus equipamentos, conhecida como “digital twin”, que permite identificar falhas iminentes e emite alertas bem antes de elas ocorrerem – semanas ou mesmo meses antes. O projeto, feito com a GE, deve estar totalmente implementado até o fim de 2017 e estima-se que o investimento de R\$ 70 milhões se pague em dois anos.

NOVUS

A fabricante e exportadora de equipamentos de medição praticou a transformação digital por pedaço. Implementou a rede social corporativa Chatter, da Salesforce, para aproximar seus departamentos, tornando a comunicação mais direta e reduzindo o número de e-mails desnecessários.

YOUSE

A startup da Caixa Seguradora é uma corretora de seguros em um site ou app – uma insurtech. A construção de seu relacionamento com o cliente é feita de forma humanizada – ninguém fala com máquina –, mas sempre apoiada pela tecnologia.

CASO SANTANDER

“A transformação digital é um processo top-down. A direção de uma empresa tem de encará-lo não como uma estratégia, mas como um contexto, e reorganizando-se para garantir e aumentar a satisfação de seus clientes dentro dele.”

Cassius Schymura, diretor de plataformas multicanaís do Santander, acredita que essa visão é a chave para o sucesso do banco em relação às novas demandas de seus clientes. Em 2016, a subsidiária brasileira obteve um lucro recorde de R\$ 7,3 bilhões, tornando-se a divisão mais rentável do grupo, crescimento em boa parte creditado a seus investimentos em tecnologia. Para ele, a transformação digital é fundamentalmente uma mudança no comportamento do consumidor, conectado por computação móvel, que agora tem um acesso muito maior às empresas e começa a exigir muito mais informação e poder de escolha.

“Tanto Sergio Rial, CEO do Santander Brasil, como Ana Botin, presidente mundial, compartilham da visão que a transformação digital não é uma opção, é um fato.” Schymura acredita que o foco não deve ser em uma ou outra tecnologia, mas na preocupação com o cliente e com a forma de atendê-lo melhor. “‘Digital’ acaba virando um termo muito vago, porque tem sido utilizado pelos bancos há mais de dez anos. O que é preciso não é ser digital, e sim ser mais transparente e dar mais poder para o usuário, por meio de novos produtos e serviços.”

Schymura comanda no Santander uma equipe multidisciplinar de 700 pessoas dedicadas a essa transformação. Aproximadamente metade delas é de programadores. A outra metade se divide entre designers, especialistas em usabilidade, experiência de usuário, cibersegurança e gente de negócios e comercial. “Ganhei essa oportunidade única de reformular todos os canais do banco criando uma plataforma de desenvolvimento para melhorar nossos produtos e criar outros. Somos uma central que catalisa todas as iniciativas de inovação e irradia motivação para que todos os funcionários do banco se sintam motivados a inovar.”

A principal ferramenta utilizada pela equipe de Schymura é o desenvolvimento ágil, metodologia de programação cujo princípio básico é garantir a satisfação do cliente entregando rápida e continuamente melhorias no software. “Dividimos essa enorme equipe em pequenas tribos de cerca de dez pessoas

com objetivos bem claros, que entregam mensalmente atualizações de grande impacto, sejam novos produtos ou novas funcionalidades em produtos existentes.”

Além do desenvolvimento acelerado baseado em pequenas iterações, Schymura destaca o foco na usabilidade e na experiência do usuário como parte fundamental da execução de uma estratégia digital. “Acho que criamos uma nova categoria profissional: o designer bancário. Temos uma equipe altamente especializada trabalhando na consistência gráfica de todos os nossos produtos digitais e coordenando todos os itens de interface para garantir uma boa experiência de uso.”

O terceiro ponto fundamental da transformação digital do Santander é o novo modelo de organização de sua equipe de desenvolvimento, uma colaboração diária entre pessoas que entendem do negócio, designers e desenvolvedores.

Schymura afirma que o Santander ainda acredita muito em colaboração com startups.

CASO MAGAZINE LUIZA

Quando o jovem Fred Trajano assumiu como CEO do Magazine Luiza, em 2016, ele materializou a transformação digital. “Queremos ser uma empresa digital com lojas físicas e calor humano.” Ele sabe que, mundialmente, muitas grandes varejistas que não conseguiram fazer a transformação digital chegaram a perder 50% de seu valor de mercado. Mas as lojas de tijolo e cimento – já são 800 e aumentam a um ritmo de 50 ao ano – funcionam como bases para suas transações digitais. Um dos vetores da transformação é o Luizalabs, área de tecnologia da informação paralela focada em novas tecnologias, que engoliu a área de TI tradicional. Marcelo Koji, CIO do Magazine Luiza, destaca a necessidade da mudança cultural: “Nossa equipe de TI passou a trabalhar em células colaborativas, com as áreas de negócio, e hoje, na empresa, somos todos Luizalabs”. A área tem no momento 30 missões e times multidisciplinares para realizar cada uma delas.

O Magazine Você, o marketplace da varejista, onde pessoas podem vender seus produtos, também é um vetor de transformação digital, assim como a compra de startups. Uma aquisição recente foi a startup de e-commerce Integra, especializada na integração e gestão do relacionamento entre lojistas e marketplaces. ☺

MERGULHE NO TEMA:



LIVROS

 **Rogers, David L.** *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital*, Columbia B-School Pub. 2016.

A tese do autor, especialista em digital business, é: não são suas tecnologias que precisam ser atualizadas na era digital; é o pensamento estratégico. Estudos de casos facilitam a leitura.

 **Parker, Geoffrey; Van Alstyne, Marshall; Choudary, Sangeet Paul.** *Plataforma: A Revolução da Estratégia*. HSM, 2017. Você vai entender

a revolução em direção às plataformas digitais, que mudam a forma de competir; e o impacto dos efeitos de rede. Os autores ensinam tanto a criar plataformas bem-sucedidas como a capturar o valor criado pelos efeitos de rede.

 **McAfee, Andrew, Westerman, George e Bonnet, Didier.** *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, HBR Press, 2014.

Apesar de lançado três anos atrás, foi escrito por dois renomados cientistas do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e um consultor da CapGemini, o que o torna profundo e pragmático.



REVISTAS

 *Um guia para a transformação digital do seu negócio – Estudo McKinsey*. 2017. Revista HSM Management 121-extra goo.gl/hUSuAC

O surfista corporativo pode ter o digital como uma onda oportuna ou um tubarão ameaçador; tudo depende de ele mapear oferta e demanda e se antecipar à ruptura.

 *Dois estratégias digitais, umó escolha*, por Jeanne Ross, Ina Sebastian e Cynthia Beath. 2016. Revista HSM Management 116-extra goo.gl/F9a6j7

Não adianta inovar sem estratégia; para serem bem-sucedidas hoje, as empresas precisam de uma proposta única de valor que incorpore tecnologias digitais de uma forma que dificulte a cópia dos concorrentes.

 *Machine learning e as vendas para você*. 2017. Revista HSM Management 119-extra goo.gl/3mnc60

Saiba como a tecnologia do aprendizado de máquina está sendo usada por empresas como a Amazon, para criar ofertas individuais por consumidor – o que está sendo chamado de “modelo de você”. O próximo passo é

o surgimento de “modelos de você 360°”, que reúnam todos os movimentos de uma pessoa na internet, e de uma competição baseada em modelos.



VÍDEOS

 *Digital Transformation: Are You Ready for Exponential Change?* goo.gl/0uMGTR

O futurista Gerd Leonhard explica em quatro minutos por que todos nós precisaremos de diferentes habilidades para enfrentar a nova economia que se abre com o digital.

 *The Fourth Industrial Revolution*, 2015. goo.gl/M7fVTR Esse documentário do Fórum Econômico Mundial, de 11 minutos de duração, explica muito bem por que a quarta revolução industrial, contexto em que se insere o movimento de transformação digital, é diferente de tudo o que já se viu antes: os mundos físico, digital e biológico se fundem.

 *What Is the Internet of Things? And Why Should You Care?*, 2014. goo.gl/V0jijR

Dentro da franquia TEDx, o geek Benson Houglund discute uma das tecnologias básicas para a transformação digital.

Pormade Portas. Compre portas pela internet.
www.pormadeonline.com.br

Com um bom ambiente de trabalho, nossa equipe conseguiu o que parecia impossível: porta pronta para o consumidor final.



PORMADE
PORTAS

Pormade Portas, há 16 anos entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil

HACKERS BRASILEIROS, empreendedores globais

Como a Tempest e a Rede Segura, startups criadas no País, ganharam espaço no disputado negócio da segurança digital | por Heinar Maracy

Trabalhar em um país com quase 100 milhões de usuários conectados, sérios problemas sociais e uma legislação incipiente para crimes cibernéticos pode ser um problema para a maioria das empresas. Mas pelo menos para um setor esses fatores são uma vantagem comparativa: o de segurança digital. Não à toa, hackers brasileiros estão se organizando e ganhando o mundo.

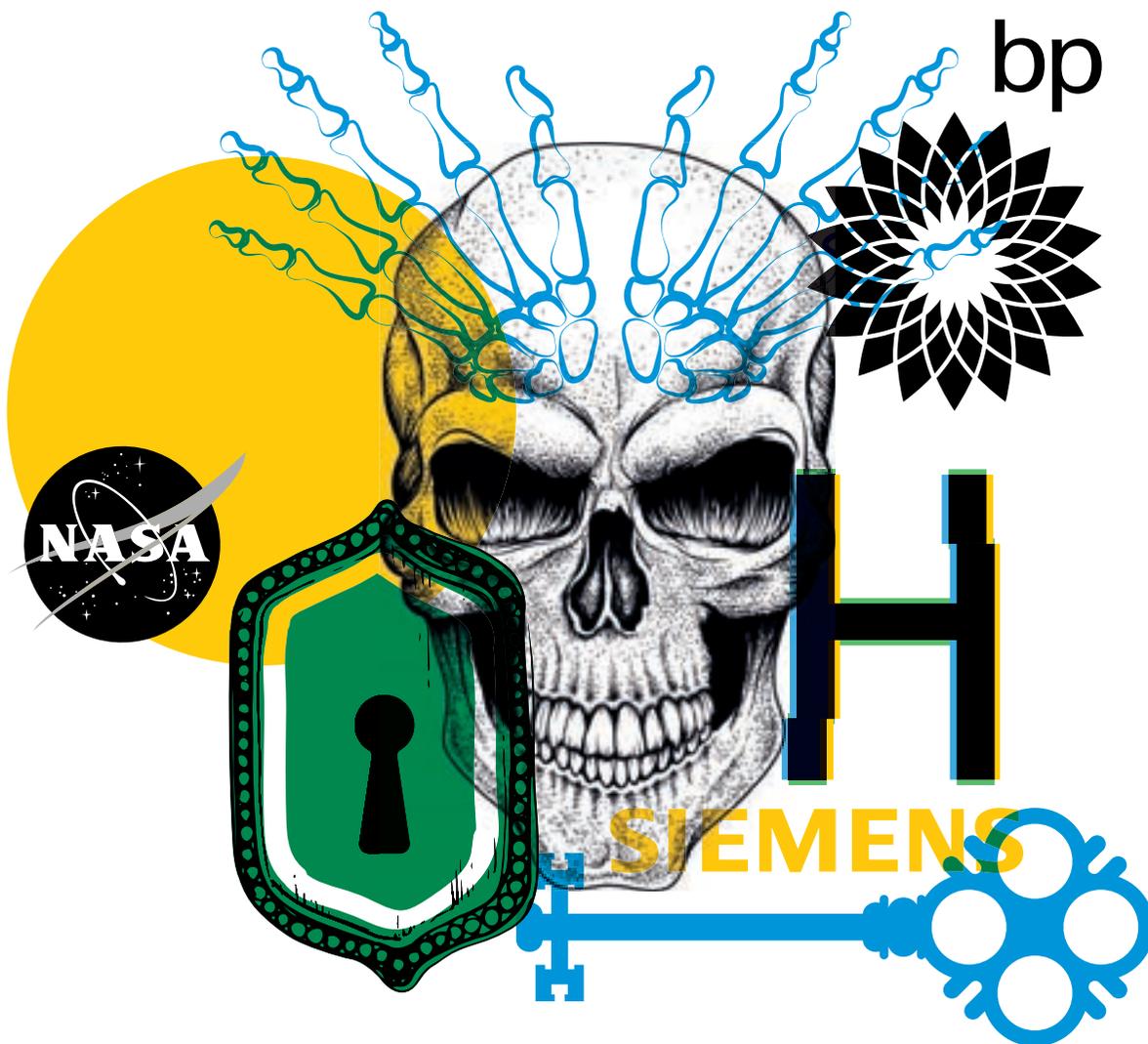
“Quando abrimos nossa filial em Londres, uma pergunta recorrente entre nossos possíveis clientes era: ‘Qual a diferença que vocês trazem em relação a empresas de segurança europeias?’”, conta Cristiano Lincoln Mattos, cofundador e CEO da Tempest, empresa de cibersegurança que deve faturar R\$ 50 milhões este ano.

Lincoln passava então a descrever o cenário brasileiro, mostrando dados sobre a quantidade de ataques e, principalmente, a sofisticação dos hackers nacionais. “Eles se espantavam ao saber que muitas das novas modalidades de ataques que aparecem no mundo surgem primeiro aqui e só depois de dois a quatro anos são utilizadas em países mais desenvolvidos.”

Em quatro meses de operação em Londres, a Tempest conquistou a revista *The Economist* como parceira, que lhe abriu portas para outras empresas de mídia, entre elas a BBC e o jornal *The Guardian*. “No caso da *The Economist*, eles não estavam interessados em proteção contra fraudes, mas em possíveis ataques de hackers ativistas, com posições políticas contrárias às da revista.”

A originalidade e a sofisticação dos hackers brasileiros também está por trás do sucesso de outra startup nacional de segurança digital, a Rede Segura. No início dos anos 2000, o programador Thiago Zaninotti, insatisfeito com os programas que identificam ameaças existentes, criou o N-Stalker e o disponibilizou em repositórios de software livre. Elogiado pelo uberhacker Kevin Mitnick, o aplicativo teve uma explosão de downloads e ganhou usuários de peso, como Marinha dos EUA, Nasa, Samsung, Siemens, Sony e British Petroleum.

Em 2010, a N-Stalker se aliou à Neotel para criar a empresa Rede Segura Tecnologia, especializando-se em soluções de gerenciamento de segurança e infraes-



estrutura para os mercados corporativo e financeiro. A N-Stalker recentemente teve sua propriedade intelectual adquirida pela Aker.

MODUS OPERANDI

“Nós fazemos, basicamente, três coisas quando somos contratados por uma empresa”, diz Lincoln, da Tempest. “A primeira é agir como os hackers, tentando invadir o site e o sistema administrativo da companhia, elaborando um relatório sobre suas falhas. Depois, subimos a régua da segurança tomando medidas e alterando processos para deixar o cliente menos suscetível aos ataques. Nossa terceira linha de trabalho é ficarmos antenados com os movimentos do submundo da web para prevenir ataques com novas estratégias e tecnologias, em um trabalho de contrainteligência.”

A Tempest atua na defesa de ataques hackers há 17 anos. Começou como uma startup incubada no centro

de inovação CESAR, de Recife (PE), e agora tem 180 funcionários, atendendo principalmente clientes financeiros. No ano passado, recebeu um aporte de R\$ 28 milhões do fundo FIP, da Embraer.

Hoje, 15% de seu faturamento vem de fora. “Segurança é um mercado global”, diz Lincoln. A Tempest escolheu a Europa para começar a internacionalização por achar que os mercados asiático e norte-americano requerem estratégias mais complexas. “Nos EUA você precisa entrar com tudo e, na época, operávamos com recursos próprios. A Ásia é um mercado muito atraente, mas cultura, língua e fuso horário são barreiras.”

TENDÊNCIAS MUNDIAIS

Brasil, China e Leste Europeu têm um submundo do cibercrime muito organizado, com cadeias de fornecimento de códigos maliciosos, mão de obra e um mercado ativo para compra e venda de dados de pessoas físicas

À direita, Cristiano Lincoln Mattos, cofundador e CEO da Tempest; abaixo, José Ricardo Moraes, diretor-comercial da Neotel, da Rede Segura



e jurídicas. “Para ser um hacker hoje nem é preciso programar; você pode entrar na deep web e solicitar serviços para capturar dados de uma empresa concorrente ou bloquear o acesso a seu site. Existe até uma tabela para ataques DDoS [Distributed Denial of Service, o meio mais comum para derrubar um site] definindo pagamentos pelo volume do ataque”, explica José Ricardo Moraes, diretor-comercial da Neotel.

“A principal diferença entre os hackers brasileiros e os do Leste Europeu e da China é que lá eles ainda focam muito o ataque a bancos e aqui eles já estão mais diversificados”, completa Lincoln. Segundo ele, isso ocorre devido à concentração do mercado bancário brasileiro e sua larga experiência com ataques.

O caso de um banco do Sul do Brasil que teve suas propriedades digitais hackeadas em outubro do ano passado é um exemplo de como funciona a cabeça de nossos hackers. “Eles sempre vão procurar o elo mais fraco da

corrente, seja ele o cliente ou uma empresa terceirizada. O trabalho da defesa é muito maior que o do atacante. Para defender uma propriedade, é preciso vigiar e proteger todos os caminhos, enquanto tudo o que o hacker tem de fazer é encontrar um caminho livre”, afirma Lincoln.

A diversificação e a versatilidade dos ataques brasileiros apontam uma tendência no mundo da cibersegurança. Os hackers estão deixando de focar eminentemente grandes bancos e financeiras e indo atrás de empresas menores: corretoras, seguradoras e de comércio online. Isso acontece por dois motivos: o primeiro é a lei do menor esforço (como bancos são menos vulneráveis, exigem maior esforço); o segundo, a crescente facilidade para monetizar dados pessoais roubados.

A famigerada deep web é um mercado livre (e ilegal) em que criminosos compram e vendem esses dados para os mais diversos objetivos, como abrir contas fal-

sas ou receptor mercadorias. “O bitcoin facilitou muito a monetização do cibercrime, por permitir pagamentos anônimos”, conta Moraes.

Com essa facilidade de transformar dados em dinheiro vivo, cresceu também a popularidade de ataques com ransomware, onde um código malicioso é infiltrado em um computador (ou no sistema de uma empresa) e bloqueia seu acesso, que só é liberado quando o proprietário deposita determinada quantia em bitcoins na carteira do bandido.

DESTAQUE EM APTS

“O modelo convencional de empresa de cibersegurança – aquela que vende um pacote de prateleira com firewall e integra hardware e software – está falindo”, diz Moraes. Para ele, o importante é entender o negócio do cliente empresarial, ver onde está o valor que precisa ser protegido e desenvolver uma estratégia de proteção.

“O Brasil é um dos países mais evoluídos em ameaças persistentes avançadas [APTs, na sigla em inglês]. Se um hacker brasileiro é contratado para roubar a receita do produto de um fabricante de bolachas, ele não vai sequestrar o químico-chefe ou roubar seu notebook, mas agir com elegância. Ele descobre quem tem a receita com engenharia social – entra em sua timeline no Facebook e vê que gosta de carros antigos, por exemplo. Daí, escreve um código malicioso específico para aquela pessoa, mandando uma mensagem personalizada que nenhum antivírus ou firewall vai pegar. O usuário clica, compromete sua máquina e o estrago está feito”, conta Moraes.

O trabalho é pesado para as empresas de cibersegurança nacionais. Calcula-se que entre sair uma ameaça e descobrir uma vacina demora 243 dias.

MERCADO BRASILEIRO

Com exceção dos bancos, as organizações no Brasil em geral não estão nada preparadas em cibersegurança. Para Moraes, a falta de uma legislação que as responsabilize pelo vazamento de dados de terceiros em suas mãos é o que deixa seus executivos mais relaxados. “Lá fora, a empresa que tem dados de clientes roubados sofre processos e tem grandes perdas em relação a sua imagem pública. Aqui, não. Já perdi a conta de quantas



vezes nos perguntaram quanto a empresa perderia caso algum cliente tentasse processá-la porque encontrou seus dados em um CD-ROM na Rua Santa Ifigênia [em São Paulo, famosa pelas lojas de informática]. Quando respondo que não deve haver grande repercussão, eles ignoram a necessidade de investir em maior segurança.”

Só que, com a evolução da internet das coisas, a IoT, a exposição das empresas a grandes prejuízos deve aumentar muito. “Sabemos que a falta de cibersegurança é dez vezes maior no chão de fábrica que no escritório”, diz Moraes. “Normalmente, todos os computadores da fábrica estão conectados à internet e dividem tarefas como controlar máquinas e enviar e-mails. Um hacker pode facilmente causar grandes estragos em um ambiente desses, desde alterar a fórmula de um produto até inutilizar equipamentos caríssimos.”

No início de 2017, ficou famoso, por exemplo, o caso de um hotel na Áustria que teve a senha das portas dos quartos sequestradas por um hacker – este só as liberou após um pagamento de milhares de euros em bitcoins.

Os bancos estão mais avançados porque não tratam cibersegurança como um assunto de TI, como fazem as outras empresas, e sim como problema de negócio, sob responsabilidade de um vice-presidente de riscos ou de um executivo financeiro. “Eles entendem que, quando ocorre um vazamento de dados, a marca é prejudicada. E, se um invasor pede resgate por dados roubados ou computadores trancados, a empresa tem de mudar o modo de operar e até a interação com o cliente, uma decisão que não cabe à área de TI tomar”, explica Lincoln.

Enquanto os clientes de cibersegurança brasileiros engatinham, nossos hackers fornecedores de segurança digital ganham o mundo. Pelo menos isso. ☺



A CABEÇA DA nova economia



autor convidado:
Pedro Englert

Líder do StartSe e ex-sócio da XP Investimentos explica os pilares de sucesso dos negócios atuais

Qual é seu ativo mais valioso? Dinheiro? Imóveis? Ações? A meu ver, é sua CABEÇA – e a capacidade de, com ela, gerar valor e se manter competitivo ao longo do tempo.

O pensamento de que a cabeça é o tesouro tem pautado minhas ações nos últimos anos, construindo a XP, liderando o InfoMoney e agora criando o StartSe e investindo em fintechs. O tempo em que morei no Vale do Silício me fez ter ainda mais certeza disso.

Mas não é qualquer cabeça. Estamos em uma era em que o conhecimento dura pouco – se, no passado, o aprendizado da faculdade durava 20 ou 30 anos, hoje dura menos de cinco. A tecnologia transforma todos os processos. Por isso, a marca desta nova economia é a cabeça que acredita em experimentações rápidas, contato com o cliente, proposta de valor clara, foco no “*job to be done*” e aceitação ao erro.

E as empresas estabelecidas estão verdadeiramente atentas a essa cabeça? Se há muitas camadas hierárquicas entre quem toma a decisão e quem atende o cliente, não estão atentas. Se os interesses corporativos se sobrepõem à vontade do cliente, não estão atentas.

Não consigo conceber empresas que não tratem seus funcionários como parceiros, oferecendo-lhes caminhos seguros para que possam exercer suas vocações e correr atrás de seus objetivos; empresas que ainda ignorem o fato de que as pessoas querem trabalhar para si mesmas e que, em vez de limitá-las, atuem para potencializá-las nisso.

(Talvez você esteja pensando que isso é bonito, mas não funciona em empresa grande; bobagem, a XP pretende fazer IPO a um *valuation* acima de R\$ 10 bilhões e potencializa pessoas todos os dias, com maestria.)

Não tenho dúvida de que os pilares da construção de negócios de sucesso hoje são o ambiente que impulsiona a cabeça da nova economia e os indicadores de resultado objetivos.

Nos últimos quatro anos, apliquei esses conceitos da nova economia duas vezes. A primeira foi no InfoMoney, e o resultado foi incrível: aumentamos seis vezes a audiência e cinco a receita com o mesmo número de pessoas em três anos de trabalho. O interessante é que o time sabia o que tinha de fazer, mas lhe faltavam estímulo e apoio para o erro. Tentamos muitas coisas, várias não deram certo, porém as que deram fizeram nascer um dos poucos veículos de mídia que têm um modelo de negócio forte no Brasil.

A segunda experiência foi no StartSe, empresa que criei com outros sócios depois que saí da XP e que tem a missão de conectar digitalmente todo o ecossistema de startups do Brasil. Depois de 15 meses de operação, atingimos um faturamento mensal superior a R\$ 1 milhão, um NPS [*net promoter score*] médio de 66 e usuários únicos do site próximos de 500 mil mensais. E o melhor: nosso custo de aquisição é dez vezes menor do que o *lifetime value* atual dos clientes, o que nos leva a crer que ainda há muito potencial de crescimento.

O que eu espero é manter minha cabeça aberta para ir aprendendo e me mantendo competitivo. E você? 🍷

**No InfoMoney,
aumentamos cinco vezes
a receita em três anos;
no StartSe, em 15 meses,
atingimos receita mensal
de R\$ 1 milhão**

Pedro Englert é CEO do StartSe, que se dedica a conectar o ecossistema de startups do Brasil, e investidor. Foi sócio da XP Investimentos.

Quando as pessoas
são o nosso maior
bem, o resultado
é felicidade

MULATO

GREAT
PLACE
TO
WORK

Melhores
Empresas
para Trabalhar 2017
América Latina



MEIRELES E FREITAS.
A MELHOR DO CEARÁ
TAMBÉM ESTÁ
ENTRE AS MELHORES
DA AMÉRICA LATINA.



MEIRELES & FREITAS
SERVIÇOS DE COBRANÇA

A Meireles e Freitas Serviços de Cobrança foi novamente reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar, segundo o Great Place To Work. O prêmio celebra os nossos esforços em proporcionar um ambiente ideal de bem-estar para os nossos colaboradores, convertendo-se em qualidade, resultados e excelência de serviços para nossos clientes. Mais do que isso, ele mostra nossos investimentos incansáveis naquilo que é o maior valor que possuímos: as pessoas.



MEIRELES & FREITAS
SERVIÇOS DE COBRANÇA



AS **100** **MELHORES** **EMPRESAS**

para trabalhar na
América Latina
em 2017

**Nesta edição, diversidade e liderança preocupada
com gestão de pessoas se destacam na análise**

| por Ticianá Werneck

Nos últimos dois anos, as companhias brasileiras caíram em diversos ratings internacionais de investimentos. No entanto, mesmo no cenário econômico complicado, continuam sendo destaque no ranking *As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina*, feito pela consultoria Great Place to Work (GPTW). Somos o país com mais organizações no total da lista, 45 de 100, e isso não se deve a nosso tamanho. “O tema da gestão de talentos realmente passou a ser relevante aqui”, frisa Ruy Shiozawa, CEO do GPTW Brasil, que completa: “As empresas listadas não adotaram uma postura de resignação, e sim de enfrentamento da crise pelo capital humano”.

Na edição 2017 da pesquisa, além dessa resistência ativa à crise que abate vários países da região, chamam a atenção a preocupação com a diversidade e uma liderança especialmente preocupada com a gestão de pessoas.

DIVERSIDADE EM ALTA

A causa da diversidade, que prevê a inclusão da variedade de etnias, gêneros e opções religiosas e sexuais entre os funcionários, nunca esteve tão em evidência entre as empresas na Europa e nos Estados Unidos, é sabido. Mas o fato de agora começar a aparecer em indicadores também nesta parte do planeta causa certa surpresa.

“Também aqui as empresas estão olhando para fora de seus limites em busca de maior interação com a sociedade”, comenta Shiozawa. O que têm feito, na prática, é criar comitês internos para ouvir os pontos de vista diversos e

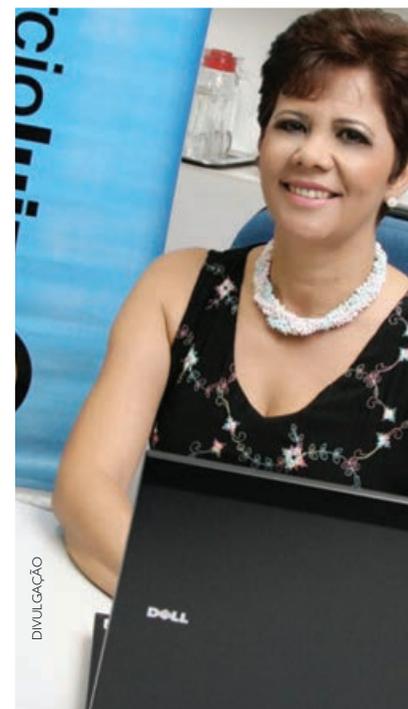
calibrar processos seletivos para que captem candidatos de perfis variados.

Claro, há um bom caminho a percorrer. Abordando apenas gênero, por exemplo, a divisão dos cargos de gestão ainda é bem desequilibrada nas organizações do Brasil: 61% são homens e 39% mulheres – com elas ainda mais raras na posição máxima.

Por isso, o Consórcio Luiza sai na frente nesse quesito, por ter uma CEO, Edna Maria Honorato. E, se a inclusão lá começa pelo exemplo do topo, não se limita a isso. Tendo sentido na pele a existência de preconceito de gênero no meio corporativo, ela lidera com base no não preconceito. “Tratamos pessoas como pessoas, sem nenhuma distinção de credo, raça, gênero ou limitação física. As oportunidades são as mesmas para todos; olhamos para o que há dentro da pessoa”, conta.



No Consórcio Luiza, a diversidade é a regra e o programa “Atitude de Dono” alavanca a carreira das pessoas diversas. No detalhe, a CEO, Edna Maria Honorato





AS 25 MELHORES MULTINACIONAIS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA

2016	2017	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
2	1	Accor	ARG, BRA , CHI, MEX, PAR, PER	Hospitalidade	13.203
4	2	Dell	ARG, BRA (2), CHI, MEX, PAN	Tecnologia da informação	6.410
5	3	SC Johnson	ARG, BRA , MEX, VEN**	Manufatura e produção	1.892
1	4	Cisco	BRA , COS, MEX, PER	Tecnologia da informação	1.698
8	5	Natura*	ARG, CHI, COL, MEX, PER	Manufatura e produção	1.484
3	6	Monsanto	BRA , COS, GUA, MEX, PAR	Biotecnologia e indústria farmacêutica	4.177
6	7	DHL	ARG, BOL, CHI, COL, COS(2), DOM, ELS, GUA, PAR, PER, URU	Transporte	2.904
10	8	Mars	ARG, BRA , CHI, COL**	Manufatura e produção	2.838
9	9	Marriott Hotels	BRA (2), MEX(2), PER	Hospitalidade	1.929
-	10	Microsoft	BRA , CHI, MEX	Tecnologia da informação	1.458
7	11	Belcorp	BOL, COL, COS, EQU, ELS, GUA, PER	Saúde	6.227
14	12	Hilton	BRA , MEX, ARG, CHI	Hospitalidade	2.953
17	13	Roche	CHI, COL, MEX, PER	Biotecnologia e indústria farmacêutica	2.670
11	14	Diageo	CHI, COL, MEX, URU, VEN	Manufatura e produção	768
18	15	Scotiabank	CHI, COS, DOM, ELS, MEX(2), PAN, PER	Serviços financeiros e seguros	28.330
-	16	Mapfre	BRA , DOM, ELS, GUA, HON, MEX, NIC, PAN, PAR, PER, POR	Serviços financeiros e seguros	12.439
-	17	SAP	ARG, BRA (2), CHI, PER	Tecnologia da informação	2.482
-	18	Excel Automotriz	ELS, GUA, HON, NIC, PAN	Varejo	3.507
-	19	BBVA	ARG, CHI, MEX, URU	Serviços financeiros e seguros	47.939
-	20	Tigo	BOL, COS, ELS, GUA, PAR	Telecom	8.622
19	21	Falabella	ARG(4), CHI(3), COL(2), PER(4), URU	Varejo	75.356
15	22	3M	BRA , COS, ELS, GUA, HON, MEX, PAN(2), PER	Manufatura e produção	4.976
25	23	Santander Bank	ARG, BRA (2), CHI, MEX	Serviços financeiros e seguros	88,367
20	24	Cargill	COS, GUA, HON, NIC, VEN	Manufatura e produção	11,232
16	25	Atento	ARG, CHI, ELS, GUA, MEX, PER, URU	Serviços profissionais	48,875

* A Natura do Brasil não aparece porque não participou do levantamento nesta edição. ** Inclui uma divisão regional.

Legendas dos países

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

A empresa, em 6º lugar no ranking das nacionais de menor porte, possui cerca de 145 funcionários diretos e 170 representações autorizadas com atuação direta nas lojas do Magazine Luiza, grupo ao qual pertence. Edna tenta incutir neles a mesma atitude de dono com a qual galgou seus passos na carreira, instilando na empresa um pouco do que aprendeu em sua trajetória. “Quando um

funcionário de qualquer cargo é respeitado e sente-se dono de sua área, ele dá o melhor de si”, diz.

O Consórcio Luiza investe no desenvolvimento de carreira: 90% dos líderes começaram lá como estagiários ou menores aprendizes e encontraram meios para crescer. “Esses líderes são nosso maior patrimônio, e por isso investimos realmente neles; isso é o que

AS 50 MELHORES PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (20-500 FUNCIONÁRIOS)

2016	2017	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
1	1	VisaNet	PER	Serviços financeiros e seguros	234
2	2	Insar, Inmobiliaria	MEX	Construção, infraestrutura e imóveis	111
3	3	Hidrosistemas Baja	MEX	Serviços industriais	118
-	4	GNL Mejillones	CHI	Manufatura e produção / Energia	94
-	5	Equión Energía Limited	COL	Manufatura e produção / Combustíveis	388
6	6	Consórcio Luiza	BRA	Serviços financeiros e seguros / Investimentos	152
20	7	Seguros Universales	GUA	Serviços financeiros e seguros	270
-	8	Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. – Contecar S.A.	COL	Transporte	351
14	9	Radix	BRA	Tecnologia da informação / Software	379
8	10	ACH Colombia S.A.	COL	Tecnologia da informação	159
-	11	Atton	PER	Hospitalidade	150
-	12	Matatena	MEX	Serviços profissionais	20
-	13	Diestra Hoteles + Hotel Samba Vallarta	MEX	Hospitalidade	154
-	14	Sicoob Metropolitano	BRA	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários e de crédito	362
4	15	Dextra	BRA	Tecnologia da informação / Software	116
16	16	Cofide	PER	Serviços sociais e agências governamentais	210
33	17	Viva GyM	PER	Construção, infraestrutura e imóveis	126
21	18	Pormade Portas de Madeira	BRA	Construção, infraestrutura e imóveis	483
23	19	Real Plaza	PER	Construção, infraestrutura e imóveis / Administração de propriedades	391
26	20	Laboratório Leme	BRA	Cuidados com a saúde	394
-	21	Atlantic International Bank Limited	BEL	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários e de crédito	31
-	22	Meireles & Freitas Serviços de Cobrança	BRA	Tecnologia da informação / Dados	176
14	23	Eclass	CHI	Educação	279
-	24	Molpack	PER	Manufatura e produção / Papel e celulose	71
30	25	Zanzini Móveis	BRA	Manufatura e produção / Móveis	219
13	26	Fondo Nacional de Garantías S.A. – FNG	COL	Serviços financeiros e seguros	105
-	27	Financiera Trínitas	MEX	Serviços financeiros e seguros	31
38	28	Iberoamericana de Seguros, C.A.	VEN	Serviços financeiros e seguros	226
-	29	Ace Schmersal	BRA	Manufatura e produção / Eletrônicos	382
46	30	FS Serviços de Tecnologia Ltda.	BRA	Tecnologia da informação	188
36	31	Visagio	BRA	Serviços profissionais	219
-	32	Inversiones Centenario	PER	Construção, infraestrutura e imóveis	265
-	33	B&Q Energia CE	BRA	Manufatura e produção / Energia	492
-	34	Acesso Digital	BRA	Tecnologia da informação	145
-	35	Inteligo Bank Ltd.	PAN	Serviços financeiros e seguros / Investimentos	66
-	36	DAG – J. Sleiman	BRA	Comércio varejista / Produtos especializados	484
-	37	Socialand	MEX	Serviços profissionais	54
-	38	MCT S.A.S.	COL	Transporte	298
31	39	Human Kind	MEX	Serviços profissionais	139
-	40	Edify	COS	Tecnologia da informação / Software	33
-	41	ILG – Industria Licorera Quezalteca	GUA	Manufatura e produção / Produtos alimentícios e bebidas	160
-	42	Jafra	MEX	Manufatura e produção	357
-	43	Henco Logistics	MEX	Transporte	134
-	44	Enseña	CHI	Serviços sociais e agências governamentais	73
-	45	Definity First	MEX	Tecnologia da informação	165
-	46	Conquestone Consultoria e Serviços de TI Ltda.	BRA	Tecnologia da informação / Consultoria em TI	134
-	47	Nearsoft	MEX	Telecom	174
-	48	Instituto Hidalguense para el Desarrollo Municipal	MEX	Serviços sociais e agências governamentais	35
40	49	Compucad	MEX	Tecnologia da informação	125
-	50	Allink	BRA	Transporte / Estacionamento	150





FATOS E NÚMEROS

realmente marca nossa diferença em relação às outras empresas”, observa Edna.

Diversidade parece tema sensível nas organizações de menor porte. A cooperativa financeira Sicoob Metropolitano, que está em 14º lugar no ranking das menores, também se destaca nesse aspecto. Lá 56% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. E a questão geracional também é importante: com colaboradores da geração X e muitos da Y, a empresa se preocupa em adaptar suas práticas às gerações. “Por termos cerca de 80% da equipe muito jovem, com características como ansiedade, desejo de crescimento rápido e falta de experiência, fazemos avaliações das competências para identificar talentos e traçar planos de desenvolvimento, e focamos em treinamentos tanto no âmbito pessoal como no profissional”, conta o diretor-presidente, Ideval Luis Curioni. Só em 2016, foram mais de 116 horas de treinamento por colaborador.

A empresa mantém o projeto Felicidade Interna Cooperativa (FIC), indicador inspirado no índice Felicidade Interna Bruta (FIB), que se baseia em valores humanistas para dimensionar a felicidade em grupos e comunidades. Por meio dele, traça ações e estratégias para cada funcionário, para manter um bom clima organizacional e maximizar a produtividade do time.

Em 2014, quando ocorreu a primeira medição da FIC, a Sicoob alcançou a nota 2,1, e, na segunda edição, em 2016, 2,21 – em uma escala que varia de 0 a 3, em que 0 é considerado ruim, e entre 2,1 e 3, uma condição adequada/ótima. “Sabemos que uma

- **1.422** empresas de **20** países participaram da pesquisa na edição 2017
- As **100** premiadas empregam **500.865** funcionários
- As empresas do ranking têm, em média, **39** anos de idade
- A distribuição por gênero é equilibrada nas 100 ranqueadas: **52%** homens e **48%** mulheres. Porém, no primeiro nível de gestão, apenas **36%** são mulheres
- **94%** das companhias realizam planos de desenvolvimento e competências individuais para todos os funcionários
- **44%** oferecem verba para os funcionários usarem no programa de desenvolvimento que escolherem
- Só **22%** não possuem horário flexível para os funcionários. E, se olharmos apenas para a Argentina, somente **35%** não proporcionam nenhuma forma de regime de home office
- **21** dias de férias remuneradas são concedidos aos funcionários, todos os anos
- **17%** oferecem períodos sabáticos remunerados
- As saídas voluntárias representaram, no período, cerca de **60%** de todos os desligamentos
- No total, as **100** empresas premiadas receberam mais de **3,2 milhões** de currículos no último ano
- **93%** dos funcionários afirmaram sentir orgulho de exercer a profissão escolhida e de trabalhar nessas empresas
- **81%** das brasileiras têm planos de desenvolvimento e competências individuais para todos os funcionários; **37%** oferecem subsídios para cursos não relacionados com o trabalho
- **19%** das brasileiras concedem licença sabática; **19%** promovem períodos sabáticos remunerados também (a todos os funcionários ou somente executivos)
- **78%** das brasileiras dispõem de um código de conduta contra a discriminação por origem étnica, idade, orientação sexual ou deficiência
- Em **90%** das brasileiras, há alguém designado para combater a discriminação e promover a diversidade
- **20%** das brasileiras reduziram o quadro de funcionários em pelo menos **20%** nos últimos **5** anos



A Sicoob prega o estímulo à diversidade e pratica a medição de felicidade

AS 25 MELHORES EMPRESAS DE GRANDE PORTE (500 FUNCIONÁRIOS OU MAIS)

2016	2017	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
1	1	Elektro	BRA	Manufatura e produção / Distribuição de energia	3.720
4	2	Sama S.A. – Minerações Associadas	BRA	Minas e pedreiras	584
7	3	Laboratório Sabin	BRA	Cuidados com a saúde	1.959
2	4	Transbank	CHI	Serviços financeiros e seguros	586
3	5	Gazin	BRA	Comércio varejista	7.109
9	6	Magazine Luiza	BRA	Comércio varejista	21.738
12	7	Interbank	PER	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários e de crédito	7.129
16	8	Banco Estado Microempresas	CHI	Serviços financeiros e seguros	1.179
6	9	Coosalud EPS	COL	Cuidados com a saúde	798
23	10	Cineplanet	PER	Hospitalidade	3.147
8	11	Interseguro	PER	Serviços financeiros e seguros	609
–	12	Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A.	COL	Serviços financeiros e seguros	2.700
13	13	Banco Losango	BRA	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários e de crédito	1.351
–	14	Inkafarma	PER	Comércio varejista / Produtos especializados	10.728
14	15	Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda.	COL	Serviços financeiros e seguros	973
–	16	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.	COL	Transporte	565
19	17	Cemar	BRA	Manufatura e produção / Distribuição de energia	1.237
–	18	Unidas	BRA	Transporte	1.368
11	19	Embraer S.A.	BRA	Aeroespacial	17.171
–	20	Progreso – Sacos del Atlántico + Progreso – Cementos Prog	GUA	Manufatura e produção / Produtos minerais não metálicos	1.907
15	21	Supermercados Peruanos	PER	Comércio varejista / Alimentos/ Armazéns	14.079
–	22	Amêndoas do Brasil	BRA	Manufatura e produção / Produtos alimentícios / Lácteos e avícolas	614
–	23	Tarjeta Naranja	ARG	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários e de crédito	3.531
22	24	Hotel Catalonia	MEX DOM	Hospitalidade	2.415
*	25	Ceneged CE	BRA	Serviços profissionais	880

* Em 2016, a Ceneged estava na lista das 50 empresas até 500 colaboradores, na 24ª posição.

gestão de talentos assertiva e a felicidade do colaborador se refletem em produtividade”, diz Curioni.

Outro índice de sucesso para a Sicoob é o de satisfação dos cooperados, 96,5%. Esse indicador é crucial para o negócio da empresa, que tem como foco as pessoas, tanto colaboradores – são 360 – como cooperados – 3,4 milhões.

Por ser uma cooperativa financeira, os clientes são os donos e, por isso, os resultados financeiros são divididos entre os cooperados – há mais de 2 mil pontos de atendimento em 27 estados



Formação de líderes é uma prioridade nas empresas premiadas

da federação. “A cooperativa possui objetivos bem definidos e busca formar uma ligação de valores entre cooperados (sócios), colaboradores e a comunidade. Esse alinhamento de objetivos e valores compartilhados entre cooperados e colaboradores é nossa razão de existir”, diz Curioni.

MUITOS LÍDERES

As empresas premiadas no ranking GPTW estão muitos passos à frente

VIZINHOS



José Yazigi,

CEO do GPTW no Chile, aponta um foco maior das empresas chilenas em iniciativas de diversidade



Michelle Ferrari,

diretora do GPTW no México, afirma que a diversidade ficou mais importante também naquele país

José Antonio Yazigi, CEO do GPTW no Chile, diz que lá os líderes estão se envolvendo mais com a gestão de pessoas, conscientes de serem os maiores responsáveis por alcançar um clima de trabalho que favoreça a excelência. “Entenderam que não basta mais a eles fazer bem seu trabalho; é preciso gerenciar bem as pessoas”, diz. Este ano, o Chile incluiu um número recorde de 22 empresas no ranking. O país vem registrando aumento de práticas envolvendo diversidade, melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e comunicação forte.

No México, Michelle Ferrari, diretora-geral do GPTW no país, conta que este ano a tendência entre as empresas respondentes foram iniciativas voltadas para a inclusão e diversidade. “Há claro interesse das empresas em criar a integração de diferentes gerações no local de trabalho”, exemplifica. Lá a retenção é um aspecto importante para as organizações, devido à alta mobilidade. Entre as estratégias de retenção, há benefícios flexíveis e iniciativas que levam em conta a pessoa de forma holística. Ferrari conta, ainda, que ali “a tecnologia tem tido papel importante para os líderes manterem a conexão com suas equipes”.

Luis Riva, presidente do GPTW para Argentina, Uruguai, Paraguai e Bolívia, nota que estão cada vez mais frequentes nas organizações conceitos como reconhecimento do líder e compromisso com a empresa. “Observamos a construção de confiança entre pares e com seus líderes. As equipes valorizam mais líderes com atributos como integridade e facilidade de comunicação.”

Na Argentina, as iniciativas em ascensão são as voltadas para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, engajamento da equipe e benefícios além dos legais, como trabalho remoto.

do mercado em formação de lideranças. Esses futuros gestores são treinados em sala de aula e na prática – recebem tarefas e missões de liderança para exercer até fora da empresa. Na Accor, líder do ranking das multinacionais, esse tema é estratégico. “Como estamos capilarizados em cem cidades pelo Brasil, em cada unidade, o líder é a empresa”, diz Fernando Viriato, VP sênior de talento e cultura, nome da área de recursos humanos. Isso, somado ao perfil do negócio de hotelaria, muito focado em mão de obra, faz a empresa investir pesado na qualificação de seus líderes. Há programas específicos para a preparação de um funcionário para ocupar posições gerenciais, com processos, técnicas e fundamentos comportamentais. “Capacidade de feedback, ter uma visão global, desenvolver pessoas, guiar equipes são práticas que um líder precisa dominar”, comenta Viriato.

Esses fundamentos serão cada vez mais importantes até devido a ameaças novas, como Airbnb e Booking.com. “Cada vez mais nosso trunfo é a oferta de experiências relevantes, e aqui as pessoas fazem a diferença”, diz ele. Para fazer frente aos novos entrantes, a empresa tem diversificado a oferta de produtos, inclusive, o que exige mais de seus líderes e colaboradores. No mercado de luxo, passou a oferecer uma operação que combina aluguel de residências, assim como faz o Airbnb, com toda a assistência, de manutenção e limpeza a concierge e transporte. “O acolhimento definirá o jogo.” E o jogo aumenta: este ano, a Accor abrirá 30 hotéis no Brasil.

ESCUTA ATIVA

Shiozawa ainda aponta como característica comum às empresas do ranking a preocupação em criar mecanismos para ouvir os funcionários. “Aumentam cafés da manhã com o presidente, redes sociais internas, encontros regulares”, afirma. “As crises estão por toda parte, seja por um recall, seja pela recessão; para enfrentá-las, o mais importante é a capacidade de seus gestores em dialogar com as pessoas.” Edna, do Consórcio Luiza, cultiva o diálogo. “Minha porta nunca fecha.” ◉

JUNTOS ULTRAPASSAMOS FRONTEIRAS.

Losango: eleita pela 5ª vez uma das Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina.



O sucesso e a felicidade de nossos cooperados e colaboradores é a nossa motivação.

Sicoob Metropolitano, mais uma vez eleita como uma das Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina.

sicoobunicob.com.br

Marketing - Sicoob Central Unicoob

União: 0800 725 0996 - Atendimento de segunda a sexta: 08h às 20h - www.viadoriasicoob.com.br
Deficientes auditivos ou de fala: 0800 940 0458 - Demais serviços e atendimento: www.sicoob.com.br/tale-corisco



9 a 12 de agosto de 2017

Vale Suíço Resort – MG

100 PREMIER **COMPUTERWORLD**
AGENDA17
ESTRATÉGIA > IDEIAS > AÇÕES

CONSTRUINDO OS NEGÓCIOS DIGITAIS

AGENDA17 é a conferência anual de lideranças corporativas focada na transformação dos negócios para o mundo digital

Patrocine

eventos@idg.com.br

11 3030-4050

digital
network!**Brasileiros**



COMPUTERWORLD
FROM IDG

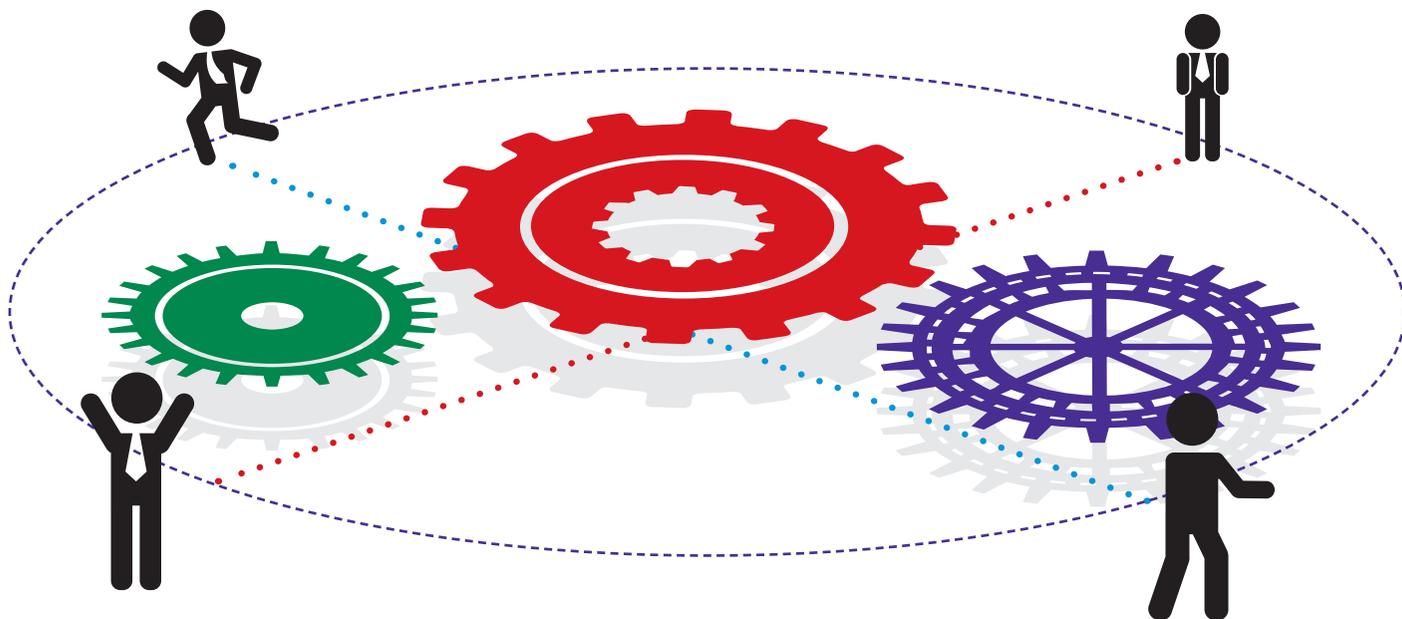
IDGNOW!
FROM IDG

PCWorld
FROM IDG

Macworld
FROM IDG

 **IDG**

Marcas registradas pelo IDG International Data Group Inc. O Digital Network!Brasileiros possui licença exclusiva das marcas no Brasil.



RH Estratégico se espalha

Um número crescente de empresas do Brasil entende que a gestão de pessoas pode alavancar o crescimento | por Sandra Regina da Silva

Imagine que uma empresa planeja crescer dez vezes em dez anos. Por onde ela deve começar?

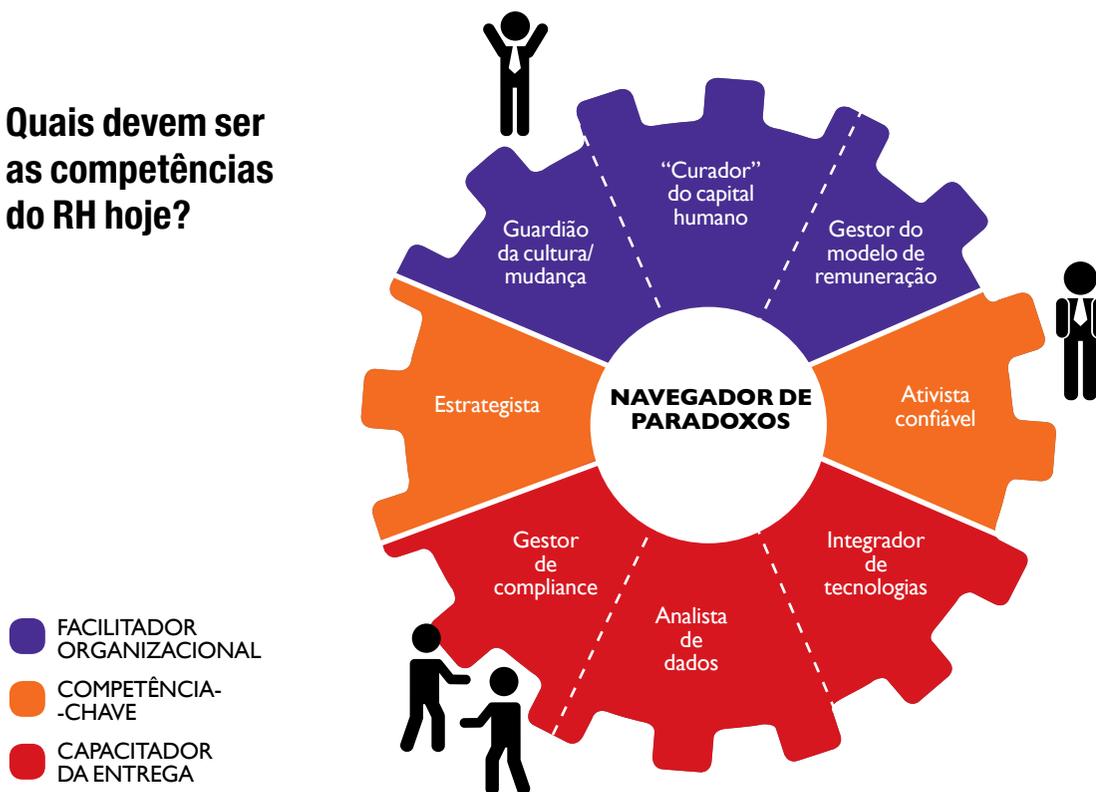
No Brasil, cada vez mais executivos respondem: “Pelo departamento de recursos humanos”. Efeito colateral da crise, companhias de diferentes setores e portes querem que todos os seus profissionais trabalhem pelo crescimento. Isso tem feito emergir o modelo estratégico de RH, alternativo ao tradicional RH operacional, muito associado ao maior símbolo de sucesso brasileiro das últimas décadas, a Ambev, do Fundo 3G.

Agora, ao mesmo tempo que os modelos de negócio passam por uma “uberização”, alguns enxergam a “ambevização” do RH, inclusive em companhias de menor porte. Um gestor de gente “ambevizado” é aquele que

fala a língua do Ebitda. Ele participa das reuniões executivas tomando decisões conjuntamente com as outras áreas. Guia-se por princípios meritocráticos e já passou por outras áreas de negócios.

“O profissional de RH estratégico traduz produtos e processos de negócios em pessoas mais geradoras de resultado para a empresa”, explica Josué Bressane Jr., que foi gestor da Ambev na época da transformação de seu RH e durante 14 anos e hoje é sócio-diretor da consultoria Falconi Gente. Segundo o executivo, ao longo do tempo, multinacionais dos setores farmacêutico e automobilístico e dos segmentos bancário, químico e petroquímico também adotaram um RH semelhante ao da Ambev puxadas por suas matrizes.

Quais devem ser as competências do RH hoje?



FORTE DAVE ULRICH MICHIGAN ROSS UNIVERSITY ADVANCED EXECUTIVE PROGRAM
EHRCS ROUND 7 – CREATING VALUE FROM THE OUTSIDE IN_2017

A ambevização, contudo, é só um dos caminhos para o RH estratégico que ganha força no Brasil. Outro é o dos *business partners* (BPs), ou consultores internos. Nesse modelo, que começou a ser disseminado também no final do século 20 por especialistas como o norte-americano David Ulrich, o head de RH participa das decisões estratégicas da empresa e, com esse conhecimento, define a estratégia de pessoas, enquanto BPs acompanham as áreas de negócios – marketing, vendas, finanças, operações etc. – para atender a suas demandas do dia a dia, acionando especialistas do RH em cargos e salários, treinamento, recrutamento e seleção sempre que necessário. Grandes empresas como Johnson & Johnson, Unilever, Alcoa, Volvo e Serasa seguiram por esse caminho, como explica Luis Felipe Cortoni, sócio-diretor da consultoria LCZ Desenvolvimento de Pessoas e Organizações.

Um terceiro caminho é uma proposta de RH que combine conhecimento dos negócios com conhecimento das emoções e expectativas individuais e de equipes, muitas vezes associada a empresas de educação corporativa. Angela Maciel, diretora de capital humano da HSM Educação Executiva, defende a atuação do RH no negócio e com as pessoas – “afinal, sempre são as pessoas que fazem a empresa ser o que ela é” –, mas se preocupa com a eventual desumanização da função, em especial quando ocupada por quem vem de

áreas sem expertise de pessoas, como comercial, financeira, industrial ou logística. Luis Lobão, diretor da HSM Performance, explica: “Em termos de habilidades e competências, o RH mais ligado ao negócio funciona bem, e pessoas têm emoções e expectativas – fica muito mais fácil engajá-las no negócio se essas coisas forem levadas em conta”.

Em comum, os defensores das três abordagens acreditam que o gestor de RH de hoje tem de saber colocar as pessoas certas nos lugares certos e que, se ele não for a campo entender os problemas (seja dos negócios, seja das pessoas), não conseguirá fazê-lo. Todos também apostam, com mais ou menos ênfase, nas competências-chave do RH estratégico que aparecem no novo livro de David Ulrich, *Victory Through Organization*, publicado este ano: o profissional de RH por excelência deve ser estrategista, ativista confiável e navegador de paradoxos.

O MODELO AMBEV

Segundo o modelo ambevizado, o gestor de RH deve buscar contribuir com a empresa tanto em custos mais competitivos como em pessoas mais produtivas, gerando mais resultado. E ele deve ser capaz de enxergar como o negócio vai crescer do ponto de vista das pessoas.

Luis Felipe Cortoni,
consultor da LCZ



De acordo com o sócio-diretor da Falconi Gente, o RH tem a função de tomar decisões com o presidente. “O RH da escola Ambev não fica sob o administrativo-financeiro; ele é par dos demais executivos. Participa, obviamente, de decisões relacionadas com demissões e contratações, mas, antes disso, já foi envolvido na estratégia do negócio”, diz Bressane Jr. Conforme o especialista, sobram evidências de que empresas com RH parceiro do CEO têm melhores resultados.

Entre as companhias que começam a adotar um RH ambevizado por meio da Falconi Gente está uma varejista, que não autorizou a divulgação de seu nome, talvez pelo tamanho do desafio: de um lado, tem alta rotatividade de pessoas, muitas das quais em funções operacionais como caixa e repositor; de outro, possui metas agressivas de ampliar seu faturamento dez vezes em uma década. “Seu controlador já entendeu que isso não será possível sem um RH estratégico”, afirma Bressane Jr. A Falconi Gente vem trabalhando o modelo também com pequenas e médias empresas, surpreendidas por mudanças expressivas no mercado e em velocidade cada vez maior.

A escola Ambev, pela alta competitividade, também tem riscos. Seus críticos afirmam que é preciso manter sua essência, mas fazendo um “detox” em relação à competitividade excessiva, que gera estresse e é difícil de sustentar no longo prazo.

O MODELO BP

“Quem manda é o negócio – essa é a lógica geral por trás do modelo de *business partners*, que conta com profissionais de RH generalistas, os BPs, e especialistas”, destaca o consultor Luis Felipe Cortoni.

O BP deve entender de gestão de pessoas e ter conhecimento de negócios, para que as estratégias delineadas estejam alinhadas às duas pontas e gerem resultados para a companhia. Ele tem de manter uma boa relação tanto com os especialistas de RH como com os gestores das áreas de negócios, desempenhando para os últimos o papel de conselheiro.

Em outras palavras, o BP influencia as decisões de gestão de pessoas e a cultura organizacional, além de responder especificamente pelas seguintes tarefas:

- Fazer análise do engajamento e do comportamento dos funcionários.

- Diagnosticar e dar suporte de consultoria no desenvolvimento da organização.
- Dar suporte para que missão, visão e valores sejam transformados em comportamentos específicos.
- Oferecer apoio a gestores de linha em questões e demandas de gestão de pessoas.
- Ter insights sobre como direcionar pessoas para a realização dos objetivos do negócio.
- Entregar o que o negócio necessita ou requer para alcançar uma performance excelente.
- Ajudar os colaboradores a encontrar significado e bem-estar no trabalho.

O modelo BP também embute ao menos três riscos. O primeiro é o da estrutura matricial entre os generalistas (os BPs) e os especialistas do RH. Cortoni destaca que especialista e BP devem conversar, mas, se não há diálogo, um acaba entrando na tarefa do outro.

O segundo risco é o de a proximidade do BP com uma área de negócio específica provocar desalinhamento nas políticas e programas de RH. “A posição do BP deve ser no centro, sem pender para nenhum lado, seja a área que atende, seja o RH ou os colaboradores.”

O terceiro risco está no ruído que a figura do BP sempre causa em uma estrutura organizacional. Ao interferir nas áreas de negócios, esse profissional incomoda e, se for sabotado, pode perder sua utilidade.

O MODELO HSM

O princípio que rege o modelo de RH estratégico da HSM é este: qualquer ação de RH que não leve em consideração os dois lados – as pessoas e o negócio – tem grandes chances de não trazer resultado para a companhia. “É uma dobradinha; não adianta ir à frente com um e deixar o outro para trás”, diz Angela Maciel.



O RESGATE DE MASLOW

A teoria das necessidades humanas, também conhecida como “Pirâmide de Maslow”, que teve seu auge no século passado, está sendo resgatada, ao menos entre as pequenas e médias empresas – não somente do ponto de vista das ferramentas ligadas à motivação dos colaboradores, mas porque conversa com o negócio.

“Maslow é atual porque as necessidades humanas não mudam e, graças a ele, cada vez mais gestores entendem que compartilhar o lucro com os funcionários gera muito valor, pois eles ficam mais comprometidos e passam a ter postura de dono, trazendo melhores resultados para o negócio”, avalia Josué Bressane Jr., da Falconi Gente.

As necessidades sociais, que aparecem na pirâmide, são mais atuais do que nunca em tempos de redes sociais. “Maslow ajuda as empresas a entender que devem facilitar as relações entre as pessoas e não dificultar, porque a necessidade de pertencer a um grupo e de interagir é da natureza humana”, enfatiza o especialista.

Maslow também ensina que o nível das necessidades difere de um indivíduo para outro e que, por isso, não é indicado ter um programa-padrão de recursos humanos. “Os programas têm de ser diferentes, porque as pessoas são diferentes, assim como suas necessidades”, pontua Bressane Jr.

A teoria de Maslow ainda pode ajudar as empresas em um desafio particularmente grande na visão da Falconi Gente: atrair e reter talentos. “Ninguém tem uma resposta para isso. A empresa se desdobra para manter as pessoas, paga MBA, oferece bônus etc. e não consegue reter um talento. Às vezes, a pessoa troca de emprego só porque necessita experimentar algo diferente. A habilidade de fazer com que as pessoas vivenciem sempre coisas novas é muito difícil dentro das organizações, mas entender as necessidades é meio caminho andado”, analisa o especialista.

Lobão destaca que há uma tendência crescente de mudar o RH de patamar entre as empresas familiares, e não só com a meta de contribuir para o negócio, mas de engajar as pessoas emocionalmente. Prova disso é que, se até pouco tempo atrás a área costumava ser deixada sob a responsabilidade de algum membro da família, agora há uma busca de profissionalização, apesar de ainda ser muito mais focada em práticas do que em estratégia.

Dois exemplos oferecidos pela HSM são o Grupo Algar e o Laboratório Sabin. O primeiro, holding familiar mineira que atua nos segmentos de tecnologia da informação, agronegócios, serviços e turismo, agora tem uma vice-presidência de RH ocupada por um profissional. Ele faz uma gestão bem próxima ao negócio e, ao mesmo tempo, inclui nas metas empresariais a saúde de seus colaboradores.

Já o Laboratório Sabin, empresa familiar com sede em Brasília que cresceu cerca de 1.500% nos últimos dez anos e conta com 3,3 mil funcionários, mantém sua gestão de pessoas focada no desenvolvimento humano, prestando atenção à família, à saúde, à vida financeira, às relações de amizade e aos sonhos de seus funcionários. A crença é que colaboradores com boas condições para exercer seu trabalho e sentimento de realização contribuem mais estrategicamente para o negócio. “A única vantagem competitiva possível de uma empresa hoje são suas pessoas; todo o resto está disponível”, comple-



Josué Bressane Jr., sócio-diretor da consultoria Falconi Gente

Muitos profissionais de RH ainda não se interessam pelos negócios



Luis Lobão e Angela Maciel, da HSM

ta Lobão, enfatizando a importância estratégica para o negócio de as pessoas estarem satisfeitas.

Um risco nesse modelo é o de a ruptura em relação à antiga abordagem de RH não ser suficientemente percebida e as empresas continuarem presas a ela. Outro perigo diz respeito aos millennials, com anseios e fatores motivacionais bem diferentes dos das gerações anteriores e que podem tornar muito mais complexo o foco desse novo RH nas emoções e expectativas das pessoas.

DESAFIOS

Em regra, empresas de menor porte ou familiares não se acostumaram a ver o RH como gerador de valor, e sim como despesa. Mesmo assim, não têm sido o dono ou o principal gestor os maiores empecilhos para a modernização do RH ali.

Na visão de Bressane Jr., as próprias pessoas que trabalham nas áreas de recursos humanos não se interessam pelos negócios e não querem chamar a responsabilidade para si. Se a pessoa se acomodar, não correr atrás e não mudar seu modelo mental, com certeza vai perder o emprego.

A formação acadêmica no Brasil também tem uma parcela dessa culpa. Os cursos de administração, que oferecem uma visão ampla de negócios, dão pouca ênfase a recursos humanos, e menos ainda o fazem em tom estratégico. Isso não desperta em seus alunos o interesse em trabalhar na área de RH, o que, como um autêntico círculo vicioso, faz com que os profissionais de RH não se formem em escolas de negócios, mas em outros cursos, sendo, portanto, fracos em negócios.

AUTOSSERVIÇO E FUTURO

Nos dias de hoje, menosprezar uma vaga de trabalho em RH como oportunidade profissional é um erro, na visão de Bressane Jr.; não importa por qual caminho, o RH está ficando cada vez mais estratégico.

“Isso já tem sido visto na Ambev, que é precursora. Vários engenheiros que trabalharam comigo como trainees são hoje vice-presidentes ou diretores da área de RH em organizações de grande porte. Há outros que passaram pelo RH e são presidentes. Tenho absoluta certeza de que a experiência na área de RH com foco em resultado os levou a esses patamares.”

Além disso, o velho papel operacional do RH está sujeito à automatização. Cortoni confirma a tendência em direção ao autosserviço, com a digitalização. A maior parte das demandas de RH, transacionais, pode ser acessada nos sistemas diretamente pelos gestores de áreas da empresa, deixando o atendimento humano apenas para casos de exceção.

É hora de começar a participar de reuniões de projetos, de definição de metas e indicadores de desempenho. O RH que não fizer isso tende a ser engolido por outra área de negócios, como Bressane Jr. já viu ocorrer, por conta de garantir que os processos de pessoas sejam alinhados à geração de resultado. Sem dúvida, o RH estratégico bate à porta das empresas brasileiras. ☺



Não erre NA FORMAÇÃO DO TIME



autor convidado:
**Michael
Watkins**

Equívocos na montagem da equipe podem resultar em desastre para o novo líder

Líderes que assumem uma nova posição costumam manter a equipe herdada por mais tempo do que seria aconselhável. Isso ocorre por arrogância (“Eles não trabalhavam direito porque lhes faltava um líder como eu”) ou pelo receio de desmotivar as pessoas logo no início.

O resultado, contudo, é que esses líderes têm de lidar com equipes de desempenho inferior ao necessário, precisando compensá-las ou não atingindo as metas que traçaram.

Uma boa regra para um novo líder é chegar ao final dos primeiros 90 dias já sabendo quem continuará na equipe e quem a deixará. E, ao final dos primeiros seis meses, esse líder já deverá ter informado as mudanças de pessoal que pretende implantar aos principais interessados na questão, incluindo seu superior e a área de recursos humanos. Há outros seis erros a serem evitados:

- **Não querer consertar o avião em voo.** A equipe herdada pode ser moldada, em um processo parecido com o conserto de um avião em pleno voo. No entanto, a empresa não chegará ao destino se ignorar a necessidade de consertos. Para isso, o líder pode contratar pessoas em caráter temporário a fim de que aprendam os fundamentos das funções ou buscar, nos escalões inferiores da organização, gente em condições de enfrentar o novo desafio.
- **Não encaminhar o alinhamento da organização em paralelo.** Para o líder não ser o comandante das pessoas certas nas funções erradas, seus esforços para alinhar a organização devem andar simultaneamente à avaliação da equipe e aos consertos que forem necessários.
- **Não conseguir manter os mais competentes.** Quando se sacode uma árvore, corre-se o risco de derrubar mais do que só as maçãs podres.

Ou seja, a incerteza sobre demissões pode levar os melhores a buscar novos rumos. Por isso, é importante que o líder sinalize aos profissionais mais competentes que a capacidade deles está sendo reconhecida.

- **Dedicar-se a atividades de equipe antes de o grupo central estar definido.** É tentador iniciar com a equipe existente a solução conjunta de problemas, as reuniões de planejamento e as de projetos, mas isso é um risco: os laços do grupo vão se fortalecer, o que levará a traumas futuros quando algumas pessoas forem desligadas. É fortemente aconselhável evitar quaisquer atividades típicas de equipe até que as pessoas certas estejam nos lugares certos.
- **Tomar, antes da hora, decisões que dependam do compromisso das pessoas para serem implementadas.** É muito mais difícil implementar decisões se as pessoas não ajudaram a defini-las. Portanto, evite ao máximo fazer isso.
- **Tentar fazer tudo sozinho.** Reestruturar uma equipe tem complicações emocionais, legais e políticas. Por isso, consiga a melhor assessoria que puder para tomar essas decisões. ◉

Quando se sacode a
árvore, corre-se o risco
de derrubar mais do que
apenas as maçãs podres

FOTO: DIVULGAÇÃO

Michael Watkins é autor do livro *Os Primeiros 90 Dias* (ed. HSM), em cujos highlights este texto se baseia.

com JOSÉ SALIBI NETO

No final de abril, dez jovens participaram do primeiro *Conexão by HSM Management*, organizado por esta revista em parceria com a Eureka, consultoria especializada em energia jovem. O objetivo? Inspirar, por meio de encontros intergeracionais e do compartilhamento de experiências e visões de mundo, a receita certa para a inovação e a liderança. No ano em que a HSM Educação Executiva celebra seu 30º aniversário, a estreia não poderia deixar de ser com seu fundador e chief knowledge advisor, José Salibi Neto, o “Mr. Management” por excelência

Starting up

O sonho do paulistano José Salibi Neto era fazer carreira como tenista, mas uma lesão no joelho mudaria o planejado. Foi para os Estados Unidos, aprendeu inglês em tempo recorde e foi cursar MBA na Moore School of Business, da University of South Carolina, dando aulas de tênis nas horas vagas para bancar seus custos. Aos 26 anos, estava formado e com um contrato de trabalho para atuar em uma multinacional de celulose. “Eu queria ser executivo e viajar muito, mas, em quatro dias, pedi demissão”, contou Salibi aos jovens do *Conexão*. O plano B foi voltar a dar aulas de tênis, organizar alguns torneios desse esporte e conversar sobre empreender com o amigo Harry.

Porém empreender o quê? Um belo dia, a empresa onde trabalhava outra amiga, Marina, trouxe um professor do Massachusetts Institute of Technology para dar uma palestra, e ela convidou José e Harry a participar. Ante a reação da plateia, os três logo perceberam: havia uma oportunidade ali. “Não tínhamos noção dos riscos, mas éramos bem preparados.”

Harry, Salibi e Marina criaram o que seria uma das primeiras empresas de palestras internacionais para executivos do Brasil – e a sonora sigla HSM. Seu plano de negócios previa trazer os grandes gurus mundiais e uma estratégia de marketing agressiva para alcançar um público de 500 pessoas por evento. Só que eles descobriram que os gurus não tinham interesse em vir ao Brasil e que era necessário ter capital.

Em um réveillon, Salibi viajou para a casa de um aluno do tênis na Barra do Una, litoral norte de São Paulo, combinando de dar aulas aos presentes em troca da hospedagem. Um dos pupilos, ele não sabia, era o dono da joalheria norte-americana Van Cleef & Arpels, e o aprendizado em uma hora batendo bola impressionou o norte-americano. Resultado: o joalheiro decidiu ajudar a HSM a decolar, tanto convencendo um palestrante a vir ao Brasil como patrocinando o primeiro evento no Maksoud Plaza. Foram US\$ 10 mil investidos e um lucro de US\$ 2 mil.

Mais do mesmo? No way!

Os sócios da HSM decidiram reinventar o conceito de evento que havia no Brasil. Em cada detalhe, do receptivo ao encerramento, a meta era “encantar o cliente”. Havia apostilas para canhotos, apresentação de comediante após o almoço para evitar o sono etc. “Não queríamos só satisfazer o cliente; encantá-lo continua a ser necessário hoje, em todos os tipos de negócios”, ensinou Salibi.

Trazer ao Brasil o pai da administração moderna, Peter Drucker, foi um modo de encantar os clientes, mas também um marco para Salibi, que acabou se tornando amigo pessoal do velho mestre. Primeiro, Drucker declinou vários convites, até que Salibi resolveu voar para a Califórnia e bater à sua porta. Pasmado com a ousadia do jovem, Drucker perguntou: “Então, quando será nosso evento?”.

Trajetória corporativa

Atraente a grandes players dos mercados externo e interno, a HSM viu seu controle mudar de mãos cinco vezes e foi se transformando, com Salibi sempre envolvido como executivo. Hoje, é uma empresa de educação corporativa que inclui revista, livros, uma plataforma de internet, escola de negócios e disputados eventos para executivos. Chegou a ter um canal de TV e a globalizar-se.

“A HSM mudou porque a tecnologia muda. Em uma época em que, com um celular, é possível criar um negócio, não se pode continuar fazendo o mesmo e criando profissionais obsoletos.”

No final de 2015, ele saiu do dia a dia da HSM para escrever livros, dar palestras e ser guru. “Meu sonho agora é ser um dos melhores advisors de empresas e líderes do Brasil.”

Desafios do mundo atual

O maior desafio empresarial do momento é sobreviver, segundo Salibi. Mas também é transformar os negócios para que não sejam engolidos por um app. “No Brasil, ainda estamos vivenciando uma transformação política grande, o que nos desafia a mudar os serviços públicos e criar governos para nos servir.”

Conselhos de um advisor

Em qualquer profissional, é a atitude que vem acima de tudo. “Teve um tempo em que eu acordava às quatro da

madrugada para colar cartazes dos eventos da HSM nos postes da Avenida Paulista.” A persistência, contudo, precisa estar igualmente presente. Às vezes, demorava cinco anos para a HSM conseguir trazer determinado palestrante. “Deve-se manter o pensamento positivo e correr atrás.” Salibi achou uma forma divertida de lidar com as recusas dos palestrantes: “Eu montei uma coleção de ‘nãos’”.

Particularmente, Salibi prefere sempre uma reunião presencial. “Preciso ouvir e ver”, comentou ele, lembrando que conseguiu trazer alguns grandes nomes ao Brasil por ir até onde estavam – como com Drucker – e esperar o tempo que fosse necessário até que pudessem recebê-lo. Não dá para transmitir tecnologicamente o brilho nos olhos de uma pessoa ao vivo. O brilho é a combinação de “fome” e “ingenuidade”, as mesmas duas lições compartilhadas por Steve Jobs em seu discurso de paraninfo em Stanford: “Stay hungry. Stay foolish”.

O segredo do sucesso é...

“... o que você conhece e quem você conhece”, respondeu Salibi à pergunta lançada por um dos jovens presentes. Além de conhecimentos e relacionamentos, para o cofundador da HSM, é preciso ter habilidade para uma carreira.

“Gostar de fazer algo não basta; a habilidade para aquilo é necessária. Por isso, experimentem muito até encontrar a habilidade de vocês. O resto é vontade de trabalhar duro, manter a calma e a elegância nos percalços, respeitar as pessoas e dizer sempre a verdade.”

O que os JOVENS disseram

Aprendi que tenho de me arriscar e não tem problema ouvir “não”.

Saio daqui inspirado em buscar conhecimento. Fiquei com sede de conhecimento.

Humildade e persistência diante de alguém que pode nos ajudar. Entendi.

Eu quero sair daqui e abrir uma empresa!

Há muitas oportunidades no Brasil para aproveitarmos; em terra de cego, quem tem olho é rei!

O programa *Conexão* é uma criação da Eureka, que nasceu em 2011 como um blog, passou a falar de empreendedorismo nas universidades e hoje encontrou seu propósito, que é levar energia jovem para o mundo do trabalho, como explica Augusto Junior, evangelista da energia jovem. Líderes de empresas como Gol, Nubank, Vox Capital, Avon, Elektro e Mandalah participaram desses encontros intergeracionais e, a partir de 2017, o projeto conta com a parceria da revista **HSM Management**.



Bourbon Shopping, "embaixada" do Grupo Zaffari em São Paulo; à direita, detalhe do supermercado



DIVULGAÇÃO/RAFAEL RENZO



DIVULGAÇÃO



A mercearia em Erechim (RS), inaugurada em 1935 pela matriarca Santina, que hoje tem 101 anos

CRESCENDO QUANDO **os outros encolhem**

Entenda por que o grupo gaúcho Zaffari, única rede supermercadista de capital 100% nacional, é uma das mais eficientes e não para de aumentar o faturamento | por Leonardo Pujol



Claudio Luiz Zaffari, diretor da área de expansão do Grupo Zaffari, é low profile. Diz somente o necessário, e só sobre projetos já consolidados ou em execução.

A discrição é uma característica da família descendente de imigrantes italianos. Fundado em 1935 por Santina de Carli e Francisco José Zaffari, seu negócio começou como um armazém de secos e molhados instalado na residência do casal, na zona rural de Erechim, região norte do Rio Grande do Sul. Então, a mercearia virou mercado. Depois, o casal tentou a sorte em transportes, combustíveis, destilarias. Levou três décadas até que saísse do interior para começar a se destacar como um dos maiores grupos empresariais do Sul do Brasil.

Atualmente, o Zaffari administra sete shopping centers e 35 super e hipermercados, quase todos em território gaúcho. As exceções ficam por conta de dois supermercados e de um shopping instalados na cidade de São Paulo. Além de operar na área supermercadista, o grupo atua nos segmentos de cartões de crédito, agro-

negócios e imobiliário. No total, são sete frentes, que, somadas, empregam aproximadamente 12 mil pessoas. No comando das operações estão os irmãos Airton, Ivo e Claudio, três dos 12 filhos de Santina e Francisco José. Aos 101 anos de idade, a matriarca ocupa o posto de diretora-superintendente emérita da holding Frazari, controladora do grupo. No entanto, o único porta-voz é Claudio Luiz, primo dos herdeiros.

A divisão de supermercados é o carro-chefe e chama especialmente a atenção: enquanto o setor encolheu 3,1% em 2016, segundo o IBGE, a receita bruta do Zaffari cresceu quase 10%, para R\$ 4,9 bilhões. E promete não parar por aí, já que as projeções apontam para uma nova alta nas vendas em 2017, agora entre 6% e 7%.

Sabe-se que, em momentos de recessão, o consumidor dispensa o supérfluo, mas ainda compra o essencial no supermercado, como explica Marcela Kawauti, economista-chefe do SPC Brasil. Só que outros supermercadistas recuaram, como o Walmart Brasil, que regis-

O mall Zaffari Hípica, na zona sul de Porto Alegre: a padaria no detalhe (abaixo) e a fachada externa (à direita)



trou queda de 4,1% nas vendas líquidas em 2016 e teve de encerrar as operações de pelo menos 60 lojas consideradas de “baixa performance”, entre as quais unidades com as bandeiras BIG, Mercadorama e Nacional.

O Zaffari, não. Em 2015 (último ano com o balanço detalhado), seu lucro líquido foi de R\$ 483,9 milhões, valor 6,1% superior ao do ano anterior. Além disso, o grupo é líder em faturamento por metro quadrado, de acordo com o ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), destaque absoluto no quesito eficiência.

O que leva o Zaffari a ser, de longe, a grande rede mais rentável de seu segmento? Segundo especialistas, não há só um motivo para esse sucesso, e sim quatro. Eles têm a ver com a localização, o que vale para todo varejista, assim como com o layout das unidades e a qualidade do atendimento e dos produtos. “A gente vê a preocupação em priorizar o cliente no discurso de muitas marcas, mas na prática existe uma clara dificuldade de aplicação, o que não parece ser o caso do Zaffari”, explica Alexandre van Beeck, sócio-diretor da consultoria GS&Consult.

O CLIENTE É REI (MESMO)

Em seus primórdios, o empório familiar primava pelo atendimento, fundamentado em valores como fé religiosa, amor ao trabalho e união, e pela variedade dos produtos. Foi assim que os Zaffari ganharam a confiança dos consumidores quando chegaram a Porto Alegre, na década de 1960, ao implementar a primeira loja de varejo de autosserviço da capital gaúcha.

O grupo quebrou o paradigma das tradicionais mercearias, onde o vendedor acompanhava o cliente durante a compra, e jamais parou de crescer, chegando à posição de sexto maior supermercadista do País. Detalhe: é o único com capital 100% nacional.

Basta visitar uma das lojas para comprovar que a excelência no atendimento é prioridade. As gôndolas estão sempre abastecidas, as prateleiras são organizadas e o mix de produtos permite uma ampla grade de preços. Os funcionários são cordiais e estão bem-vestidos; os corredores, limpos; a temperatura é regulada, e a música ambiente, agradável. As filas do caixa sempre fluem com rapidez e há empacotadores à disposição para organizar as compras e carregar as sacolas até o carro. “O acolhimento faz parte de nossa cultura”, pondera Claudio Luiz.

Esse laço com o consumidor é reforçado por algo que transcende a experiência de compra. Em seu branding, o Zaffari adota um discurso pautado por uma construção de marca que, em vez de apenas vender, cativa o consumidor. Suas redes sociais funcionam, de verdade, como canais de diálogo com os clientes e, ao mesmo tempo, permitem mensurar a satisfação, as preferências e as eventuais reclamações. Nos comerciais de TV, nada de peças cheias de promoções: a ideia é tocar fundo, contando histórias inspiradoras que emocionam ao celebrar o amor, a família e a vida – valores que atravessam a história dos Zaffari.

O slogan das campanhas, “Economizar é comprar bem”, transmite a mensagem de que qualidade é mais importante do que comandar uma máquina de descontos. Para o Zaffari, não se trata de competir por preço, e sim pela experiência de compra. “Empresas que pla-

FATOS E NÚMEROS DO GRUPO ZAFFARI



A CAMINHO DO QUINTO BILHÃO

Em 2017, o Grupo Zaffari deve crescer pelo menos 6%, ultrapassando a marca dos R\$ 5,5 bilhões de faturamento

Ano	Nº de lojas (super-mercados)	Faturamento bruto (em bilhões de reais)	Faturamento por m² (em milhares de reais)	Funcionários	Checkout
2017	37*	5,2*	Sem estimativa	Sem estimativa	Sem estimativa
2016	34	4,9	Não detalhado**	Não detalhado**	Não detalhado**
2015	31	4,5	33,6	9.942	865
2014	30	4,2	31,8	10.063	852
2013	30	3,7	28,4	8.057	852
2012	30	3,3	24,9	9.551	852
2011	29	2,9	22,9	9.203	815
2010	29	2,4	19,6	9.026	815

AS MAIORES DO BRASIL

Faturamento bruto (em bilhões de reais)*

Faturamento por m² (em milhares de reais)**

EMPRESA	R\$	VARIAÇÃO	EMPRESA	R\$
1ª Carrefour	49,1	14,8%	1ª Zaffari	33,6
2ª Pão de Açúcar (alimentar)	44,9	11,7%	2ª Carrefour	25,9
3ª Walmart	29,4	0,3%	3ª Irmãos Muffato	28,2
4ª Cencosud	9	-2,4%	4ª Supermercados BH	27,5
5ª Irmãos Muffato	5	24%	5ª Pão de Açúcar (alimentar)	23,3
6ª Zaffari	4,9	10%	6ª Walmart	19,4
7ª Supermercados BH	4,8	24,8%	7ª Cencosud	14,7

FONTES: ZAFFARI ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS); * ESTIMATIVAS DA EMPRESA. ** O RELATÓRIO OFICIAL DA EMPRESA NÃO HAVIA SIDO FINALIZADO ATÉ A CONCLUSÃO DESTA REPORTAGEM.



DIVULGAÇÃO/RENNAN CONSTANTINI

Quando chegou a São Paulo, em 2008, a marca precisou ganhar um acento agudo no primeiro “a” – Záffari; os paulistanos pronunciavam “safári”; na foto, a loja do Morumbi Town

nejam grandes estratégias pecam quando não planejam pensando no cliente. O Zaffari pensa”, salienta Manoel Araújo, da consultoria de varejo Martinez de Araújo.

O layout das lojas é outro fator que fortalece o posicionamento do grupo. Enquanto a arquitetura dá ares de vanguarda aos shoppings, a mobília rústica dos supermercados faz referência aos antigos empórios. O logotipo leva a figura de um toldo, remetendo a uma ideia cada vez mais distante de quem frequenta os grandes supermercados: uma feira de frutas, legumes e verduras viçosas. Já o esquilo vermelho, *gimmick* da marca, simboliza a inteligência, a organização e a qualidade – afinal de contas, o animal é conhecido por escolher alimentos sempre frescos.

GOVERNANÇA FAMILIAR

Recentemente, a consultoria KPMG concluiu um estudo revelando que, no Brasil, a maioria das empresas familiares não tem planos de contratar um CEO externo. No Zaffari não é diferente. Ao longo de oito décadas, o grupo sempre foi conduzido pelos descendentes dos fundadores. “Criamos uma maneira própria de conduzir os negócios. É uma forma orgânica e sustentável, sem grandes saltos, aquisições ou fusões, com expectativa de perenidade”, explica Claudio Luiz.

Para o executivo, que tem 62 anos e trabalha no Zaffari há 46, a governança familiar é um dos diferenciais da organização. Por outro lado, faz questão de salientar que essa realidade torna indispensável a adoção de uma postura extremamente profissional. “Ser familiar

não quer dizer que não conduziremos bem o negócio. Por isso, montamos tudo com sistema de gestão SAP, com posições de auditoria e trabalhos internos e escolas de treinamento.”

Os investimentos de longo prazo são outra peculiaridade do Zaffari. Atenta às oportunidades, a empresa chega a comprar terrenos em áreas de grande fluxo e, depois, os deixa em stand-by, até que seja decidido o que fazer com eles. A prática reforça sua fama de grande “banco de terrenos”. Rumores de mercado dão conta de que o grupo teria 22 imóveis em São Paulo, a maioria no entorno do Bourbon Shopping, além de um terreno de 175 mil metros quadrados na Vila Alpina, zona leste, e outro de 36 mil metros quadrados na zona sul, em frente à sede da Rede Globo.

Ainda que alguns especialistas em varejo especulem a possibilidade de o Zaffari se desfazer de seu braço de supermercados, o ritmo de expansão leva a crer que essa realidade esteja distante. Nos primeiros meses de 2017, por exemplo, o grupo inaugurou uma nova unidade em Porto Alegre, a um custo de R\$ 90 milhões, e já prepara a abertura de sua 36ª loja, a de Canoas, até o fim deste ano.

FRENTES MÚLTIPLAS

Desde os anos 1990, o Grupo Zaffari vivencia as mudanças estruturais do setor varejista. Foi assim que nasceu a Divisão Bourbon, fortalecendo o conceito de hipermercado como âncora de um shopping center. Foi ao longo dos anos 1990, também, que a marca criou a bandeira própria de cartões e levou a cabo o conceito de serviço aliado à conveniência, abrigando lanchonetes, farmácias e lavanderias em seus supermercados.

Em 2012, a diversificação das operações ganhou um novo capítulo quando o Zaffari comprou do empresário Jorge Gerdau Johannpeter uma participação no fundo imobiliário Páteo Moinhos de Vento. O fundo é dono do edifício onde estão instalados o Shopping Moinhos e o Sheraton Porto Alegre Hotel. Por meio desse negócio, o grupo pretende lançar, ainda em 2017, um hub de saúde na capital gaúcha, com centro clínico, salas comerciais, torre residencial, centro comercial e o 37º supermercado. “Esse mix de minishopping de bairro com serviços e complexo residencial deve ser a nova tendência de investimento do Zaffari”, analisa Gildo Sibemberg, professor da ESPM-Sul e consultor de varejo da Just Retail. ◻

hsm
expo
2017!

06 | 07 | 08
DE NOVEMBRO

São Paulo

CONECTE-SE AO NOVO PARA LIDERAR SUA TRAJETÓRIA

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

HSM.COM.BR

Cenários

Nassim Taleb

Inovação e tecnologia

JB Straubel

Kevin Kelly

Chip Conley

Estratégia

Salim Ismail

Ram Charan

Stelleo Tolda

Alta performance

Jack Welch

Amy Cuddy

José Galló

Michael Phelps & Bob Bowman

Liderança

Adam Grant

Joanna Barsh

Transmissão
via satélite
exclusiva

#OFUTUROFERVE

Mídia Oficial

Apoio de Mídia

Livraria Oficial

Locadora Oficial

Empresa Aérea Internacional Oficial

FOLHA
NÃO DÁ PRA NÃO LER.

ALPHA FM
101.7 MHz

 **Saraiva**

 **Localiza**
Aluguel de Carros

 **DELTA** |  **GOL**

O fenômeno Clash Royale

(OU COMO GANHAR US\$ 1 BI EM UM ANO)

Resultados da Supercell e de seu mais recente campeão de vendas mostram o potencial dos jogos desenvolvidos para dispositivos móveis e de seus mecanismos de geração de receita

Números divulgados no início deste ano não deixam dúvida: no jogo do mundo dos negócios, a empresa de videogames finlandesa Supercell sabe como ganhar dinheiro. Em 2016, registrou um lucro bruto de US\$ 967 milhões, com crescimento de 8% em relação ao ano anterior, e um faturamento total de US\$ 2,3 bilhões.

Esses resultados se devem, em grande parte, a um lançamento feito em março do ano passado. De acordo com a Sensor Tower, que monitora o setor de dispositivos móveis, o game Clash Royale sozinho gerou mais de US\$ 1 bilhão, parte significativa da receita da Supercell. Isso com menos de um ano de presença nos principais mercados do mundo, incluindo o Brasil. “Esse foi, até

hoje, nosso melhor ano em termos financeiros, sem comparação com nenhum outro. O Clash Royale fez um sucesso enorme”, afirmou em entrevista coletiva o CEO da Supercell, Ilkka Paananen.

Um faturamento anual de US\$ 1 bilhão é uma marca que apenas um punhado de aplicativos para dispositivos móveis alcançou até hoje. Esse êxito é ainda mais significativo quando se leva em conta que ele se deu em um cenário de concorrência com um fenômeno mundial, o Pokémon Go. Mesmo diante da forte competição, o Clash Royale manteve sua posição entre os aplicativos que mais geraram receita ao longo de todo o ano de 2016.



DNA DE CAMPEÃO

O sucesso não é novidade para a Supercell, que agora tem como principal acionista a chinesa Tencent – esta adquiriu 76,9% de seu capital por US\$ 7,8 bilhões no segundo semestre de 2016. A empresa já tinha captado US\$ 1 bilhão anuais com o Clash of Clans, cuja receita fica ao redor dessa cifra desde 2013.

No entanto, o comportamento do Clash Royale foi diferente e se destacou. O novo jogo de estratégia em tempo real da Supercell apresentou um crescimento mais rápido do que qualquer outro best-seller da

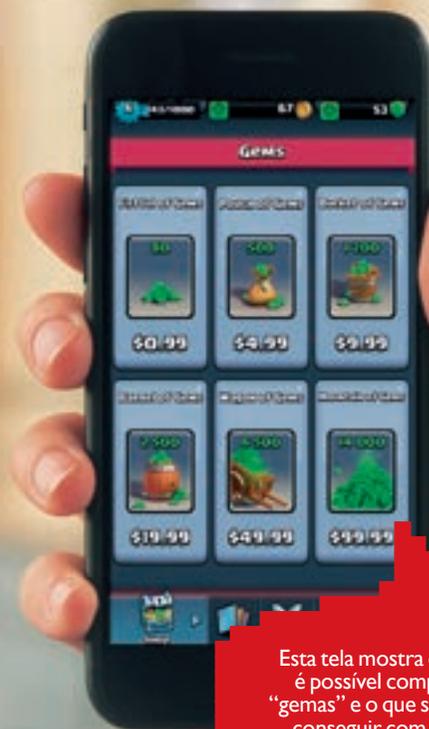


Depois que o usuário clica em "Batalhar", esta é a primeira tela que vê, com a arena dividida ao meio: de um lado estão as torres dele; do outro, as do adversário.



Nesta tela, é possível observar algumas das cartas usadas no jogo: flechas, um cavaleiro, uma tropa de esqueletos e uma bola de fogo. As flechas, por exemplo, são fracas, mas têm a vantagem de poderem ser usadas para ataques iniciais, a distância.

O Clash Royale é um jogo de táticas. Nesta tela, há outros recursos do game, como os soldados e as construções de onde eles saem. Eles servem para atacar e para manter o adversário ocupado em se defender, em vez de atacar suas torres.



Esta tela mostra como é possível comprar "gemas" e o que se pode conseguir com elas.

Batalha Pokémon



O tamanho do desafio de enfrentar um concorrente da dimensão do Pokémon Go fica claro quando se analisa a corrida pela marca de US\$ 1 bilhão em faturamento.

Segundo a Sensor Tower, o jogo de realidade aumentada para smartphones ultrapassou essa fronteira sete meses depois de seu lançamento, em julho de 2016. Conseguiu isso mais rapidamente do que qualquer outro aplicativo. Em um único dia, chegou a arrecadar impressionantes US\$ 18 milhões.

A comparação com o Clash Royale é também relevante: no mesmo intervalo de sete meses, a partir do lançamento, em março de 2016, o jogo da Supercell gerou uma receita estimada em cerca de US\$ 550 milhões, e teria de esperar mais alguns meses até chegar à cifra de US\$ 1 bilhão.

No entanto, o impacto do Pokémon Go vai além dos números. O jogo se tornou uma

das maiores febres de 2016, no mundo todo. Desenvolvido pelo estúdio Nantics, associado à Pokémon Company, que é afiliada à Nintendo, bateu recordes de usuários. No Brasil, estima-se que tenha cerca de 50 milhões de usuários.

A ideia do Pokémon Go é que os jogadores saiam às ruas para caçar pokémons e colocá-los para batalhar, tal como nas histórias dos desenhos animados. Logo o jogo ganhou popularidade extraordinária, e era fácil identificar seus usuários em busca dos personagens pelos bairros das grandes cidades.

O Pokémon Go é gratuito, mas é possível comprar itens extras no próprio aplicativo. Empresas também podem patrocinar locações reais, tais como as que aparecem no jogo, mediante uma taxa. De maneira semelhante, lojas têm a oportunidade de criar cenários e, assim, atrair para seu espaço pessoas que podem consumir seus produtos ou serviços.

empresa. Ainda de acordo com a Sensor Tower, nos 11 primeiros meses no mercado, o Clash Royale arrecadou aproximadamente cinco vezes o montante obtido pelo antecessor Clash of Clans no mesmo intervalo de tempo.

O mais impressionante nesse caso, porém, é o fato de os ganhos do Clash Royale não terem representado uma redução significativa das receitas do Clash of Clans. Isso também se explica pela própria estratégia da Supercell, que está por trás de outros jogos bem conhecidos, como o Boom Beach e o Hay. A empresa sempre aposta em mais de um título ao mesmo tempo e, assim, consegue evitar as dificuldades enfrentadas por alguns de seus rivais, como a Rovio Entertainment, que não consegue criar um novo sucesso desde o lançamento do Angry Birds, em 2009.

O CAMINHO DO DINHEIRO

Segundo os especialistas, o Clash Royale conquistou essa rápida ascensão devido aos próprios elementos centrais do jogo. Como muitos dos aplicativos voltados para dispositivos móveis, ele é freemium (ou F2P, na língua dos games) – gratuito, mas estimula o usuário a gastar para continuar jogando e ser competitivo.

É possível, por exemplo, comprar créditos para “pular” os mecanismos que obrigam os jogadores a esperar algum tempo (em geral, não muito) para jogar gratuitamente a etapa seguinte. Os usuários também conseguem comprar os recursos básicos do game em quantidade maior do que obtêm organicamente com suas vitórias – afinal, é irritante perder uma partida só porque seus oponentes possuem uma carta de que você não dispõe ou fizeram o upgrade de um personagem para nível mais elevado. Um youtuber já gastou R\$ 50 mil em compras no Clash Royale. Mas é possível jogar muito sem gastar. Do contrário, os usuários logo fugiriam.

O depoimento do jornalista especializado em tecnologia e games Ben Gilbert exemplifica bem a relação dos fãs com o jogo: “Não consigo parar de jogar Clash Royale. Jogo todo dia e faço com que os maiores tempos de espera para desbloquear fases [que podem chegar a 10 horas] coincidam com a hora de ir dormir, de modo que eu acorde e logo possa jogar, com um pacote de novos recursos. Como cada partida é relativamente curta [nunca dura mais do que 5 minutos], é muito fácil

Um youtuber já gastou R\$ 50 mil em compras no Clash Royale, que segue o modelo freemium

dizer ‘só mais uma’. Além disso, quanto mais você joga, mais ganha e pode desbloquear etapas e recursos”. Em outras palavras, o jogo é viciante. Não se considera que o valor investido em publicidade tenha influenciado muito – a Supercell, aliás, reduziu seus gastos em 2016. Mas as peças criativas e com celebridades (como o humorista Marcelo Adnet, no Brasil) foram um sucesso.

ENTENDENDO O JOGO

O Clash Royale é um jogo online em que o usuário joga com pessoas reais. As batalhas são disputadas sempre por dois adversários, que podem estar em locais diferentes do planeta, e cada partida é única.

O objetivo de uma batalha é atacar e destruir as torres de defesa do rival, e a maior conquista é a Torre do Rei do outro lado. Conforme obtêm suas vitórias, os jogadores ganham troféus e são classificados por eles.

Ao iniciar uma batalha, os dois jogadores recebem uma “mão” de quatro cartas, usadas para atacar ou defender. Sempre que uma carta é acionada, o jogador recebe uma substituta. Quando ele vence uma batalha, ganha um baú de cartas. Os jogadores batalham ao longo de dez diferentes arenas, que exigem “n” troféus.

A “moeda corrente” do jogo são as “gemas”. Além das que recebe, o usuário pode comprar “gemas” com dinheiro do mundo real. As “gemas”, por sua vez, valem para adquirir cartas e baús.

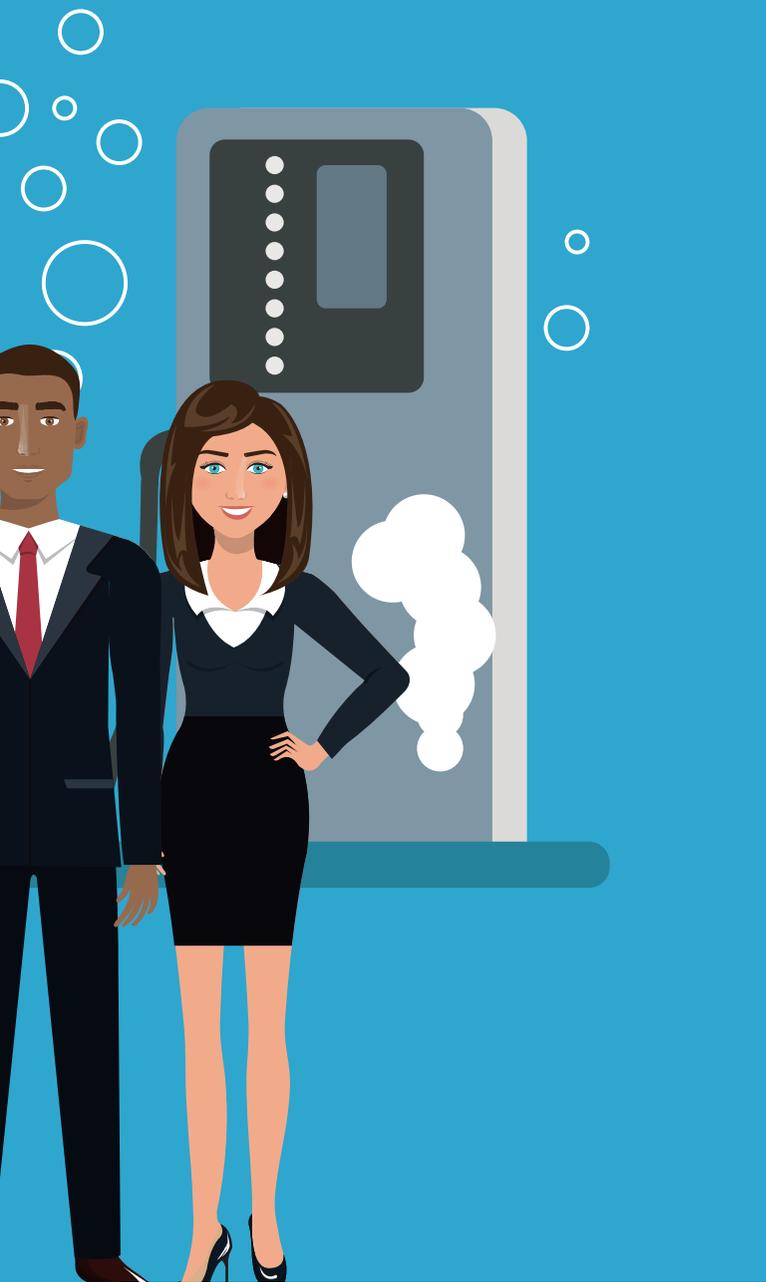
Outra característica importante do Clash Royale é a possibilidade de os jogadores formarem clãs. Os membros do clã também podem doar ou solicitar cartas entre si, e isso ajuda a avançar mais rápido no game. ❁



Compliance

em tempos de lava-jato

Áreas e programas de conformidade com as regras avançam nas empresas brasileiras, impulsionados pelo momento político e por uma demanda geral por maior transparência nas relações corporativas | por Ticianá Werneck



Dez anos atrás, em 2007, a multinacional Siemens protagonizou um dos maiores escândalos de desvio de compliance da história corporativa recente: seu CEO global foi demitido após a descoberta de uma série de pagamentos de propina pelos executivos da empresa em diversos países – mais de 200 pessoas foram dispensadas.

Depois de manchar sua reputação e amargar a exclusão das listas de licitações públicas, a Siemens criou um robusto programa de compliance, no qual as políticas de conduta são fortemente comunicadas por meio de treinamentos e mensagens internas, com o apoio de um disque-denúncia e uma equipe de investigadores composta por analistas com experiência anterior em órgãos como FBI, Interpol e serviços de inteligência. Os esforços para evitar ocorrências são imensos e, caso algo escape,

FOTO: DIVULGAÇÃO

a prontidão da empresa para identificar a origem e punir os envolvidos é total.

A Operação Lava-Jato, conduzida pelo Ministério Público e pela Polícia Federal no Brasil, trouxe à tona, como se sabe, casos de desvio de compliance de companhias brasileiras similares ao da Siemens. A questão é se isso está mudando o padrão de compliance de nossas organizações na mesma medida da multinacional alemã. Segundo Isabel Franco, que lidera a equipe de anticorrupção e compliance do escritório KLA, é inegável a maior busca de ética e integridade nas corporações.

Eleita a advogada número um em compliance na América Latina pela Latin American Corporate Counsel Association (Lacca), Franco conta que diariamente seu escritório é procurado por empresas interessadas em instituir ou revisar seus programas de compliance. Até porque, em caso de sanções legais, são aplicadas atenuantes a organizações que possuam áreas de compliance. “Se não é por amor que as empresas começam a se preocupar com compliance, é pela dor”, diz ela.

A pesquisa *Maturidade do Compliance no Brasil*, da consultoria KPMG, com 200 empresas, descobriu que 43% não têm programa de compliance ou qualquer outra política anticorrupção implementada e que 47% não possuem nem orçamento específico para iniciativas desse tipo. A maioria das organizações ouvidas afirma estar em fase de estruturação da função, com o objetivo de ajustar sua governança às melhores práticas.

“Muita gente achou que a Lei Anticorrupção brasileira, regulamentada no início de 2015, não pegaria, mas, sim, ela já pegou”, comenta José Francisco Compagno, sócio

Isabel Franco

do escritório KLA,
eleita a advogada número
um em compliance
na América Latina



DELAÇÕES NAS EMPRESAS – por dentro do disque-denúncia

A consultoria IAudit oferece para cerca de 30 clientes de diferentes portes e segmentos serviços de terceirização de canal de denúncia por telefone, e-mail, hotsite e carta – o WhatsApp também vem sendo estudado como opção.

É um serviço altamente estratégico e tido pelos especialistas como o “coração” de qualquer programa de compliance. Para ter uma ideia, dados da associação norte-americana de examinadores de fraudes, a ACFE, dão conta de que 60% dos desvios de compliance deflagrados nasceram de dicas captadas pelos canais de denúncia.

“Quando o colaborador faz o contato para fazer uma denúncia, a empresa precisa estar preparada para tirar todo o proveito das informações”, diz Marcus Cairrão, sócio da IAudit. Pode não haver uma segunda oportunidade para contato, já que sua identidade é mantida sob sigilo – todos os canais se comprometem com a confidencialidade total.

Para colher informações suficientes para disparar uma investigação, a equipe de analistas que lida com as denúncias tem de ser composta por advogados, psicólogos, contadores, auditores, em uma gama eclética de competências. Eles seguem um script para que nada seja deixado de lado.

A IAudit entrega as denúncias para a empresa contratante de maneira estruturada e, dependendo do caso, segue adiante, investigando e montando um dossiê como que descobriu de procedente. “A maior incidência é de assédio moral e sexual, mas lidamos também com casos de corrupção, desvios de ativos e vazamento de informações confidenciais da empresa”, comenta Cairrão.

A Latam criou a figura do embaixador de compliance e já conta com 200 deles

de auditoria da Ernst & Young (EY). A empresa, que presta serviços diversos de suporte de compliance, vem recebendo uma demanda acima da média, especialmente desde o final de 2015. Tem de tudo, desde organizações iniciando a estruturação da função até outras mais maduras em fase de reforço do monitoramento de riscos e revisão do programa de compliance.

Giovanni Paolo Falcetta, sócio do escritório Tozzini Freire Advogados, afirma notar nos eventos internacionais que a percepção em relação ao meio empresarial do Brasil vem mudando por conta disso. “Em breve, o compliance será algo esperado de todas as empresas brasileiras, e a que não o tiver estará em desvantagem”, complementa Compagno, da EY.

Até 2015, quando, na esteira da Operação Lava-Jato, foi regulamentada a Lei Anticorrupção, eram somente os grandes conglomerados financeiros e as empresas com atuação internacional que possuíam estruturas de compliance, como a companhia aérea Latam.

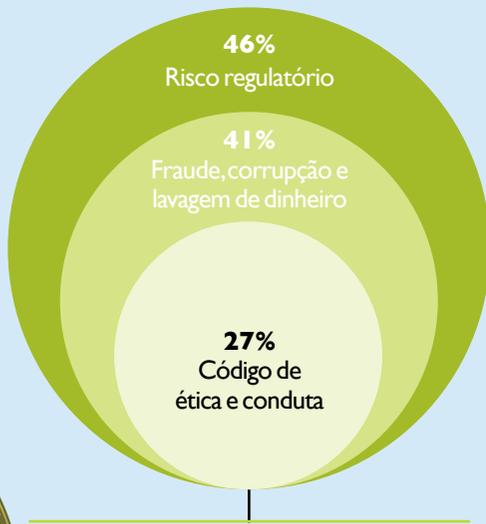
CASES DE PARCERIA E COLABORAÇÃO

Na Latam, a estrutura de compliance existe há bastante tempo, mas Rogéria Gieremek, sua compliance officer, reconhece que vem ganhando cada vez mais holofotes. “Fala-se tanto em ética nos telejornais que o compliance passou do ostracismo a assunto de café da manhã das pessoas”, comenta.

Em dezembro do ano passado, a área ganhou ajuda extra para tornar o tema onipresente em todas as esferas da Latam, que teve um salto de crescimento com a fusão entre LAN e TAM. “Estamos criando a figura dos embaixadores de compliance. Já nomeamos 200 colaboradores no mundo todo que terão a missão de disseminar a mensagem”, conta a executiva, que classifica como fundamental o reforço que a CEO, Claudia Sender, dá à área mediante os colaboradores.

Um dos pontos fortes do programa da Latam está no fato de as denúncias recebidas pelo canal online serem muito valorizadas, ainda que a maior parte diga respeito a questões de RH. “Fazemos isso porque a detecção da fraude é

FATOS E NÚMEROS DO COMPLIANCE NO BRASIL

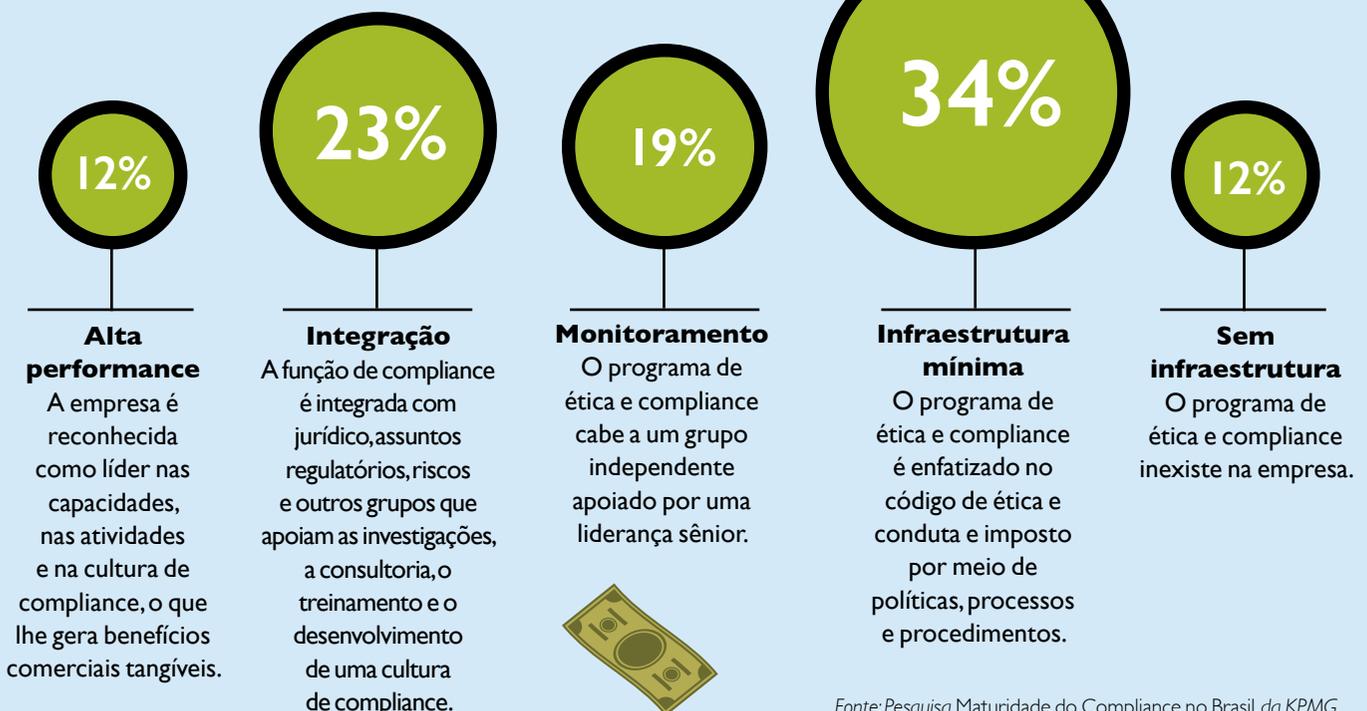


Esses são os riscos mais relevantes para as empresas, segundo a maioria dos entrevistados da pesquisa KPMG

A função de compliance é predominantemente executada pelas seguintes áreas/departamentos:



Nível de maturidade das áreas de compliance



Fonte: Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, da KPMG.

OS PASSOS PARA UM PROGRAMA DE COMPLIANCE IDEAL

1

1 O apoio da cúpula

da empresa foi apontado pelos especialistas ouvidos como a peça mais importante da engrenagem de qualquer iniciativa ligada a compliance. “É o envolvimento da alta direção com o assunto que vai dizer se o programa de compliance é para valer ou um engodo, apenas ‘para inglês ver’”, explica a advogada Isabel Franco.

2

2 O mapeamento de risco é a etapa mais crítica e a que demanda mais trabalho. Costuma ser a fase em que as empresas mais precisam de apoio externo. “Essa avaliação do risco é bastante técnica e define o rumo da implementação. É essencial identificar corretamente o que se precisa mitigar”, diz José Francisco Compagno, sócio de auditoria da Ernst & Young. Uma empreiteira possui riscos diferentes de uma farmacêutica ou de um banco. Por isso, programas de compliance devem ser personalizados. Em uma multinacional, têm de ser adaptados a cada país.

3

3 Controles internos bem desenhados

são a melhor prevenção. “Ter processos claros e conhecidos por todos os funcionários afasta a possibilidade de ocorrência de situações duvidosas”, conta Franco. Muitas empresas criam áreas de compliance e o cargo de compliance officer para atuar exclusivamente no gerenciamento do programa, aplicação, medição da eficácia e possíveis revisões quando necessárias.

a etapa mais difícil. Afinal, precisamos ter algum ponto de partida para investigar”, conta Gieremek.

Outro aspecto característico da área na Latam é seu posicionamento: ela se coloca como parceira de outros departamentos da empresa na mitigação de riscos e na proteção do patrimônio empresarial, rejeitando a aura policial que muitos poderiam lhe atribuir. “Mantenho uma postura aberta e próxima de todas as áreas de negócios. Assim, as pessoas se sentem à vontade para vir a minha sala tirar dúvidas, evitando se envolver em ocorrências. O compliance precisa ser preventivo e atuar como uma área parceira”, resume Gieremek, que conta com uma equipe de seis pessoas e mais o apoio externo.

O conceito de parceria do compliance também é o que prevalece na BioMarin Brasil Farmacêutica. Fernando Iazzetta, gerente legal e de compliance, conta que é comum ele receber contatos de colaboradores questionando sobre atitudes que devem tomar quando se veem envolvidos em situações conflituosas. “Eles veem na área um ponto de apoio para ajudá-los a fazer o que é certo.”

Iazzetta chegou à filial brasileira da multinacional há pouco mais de três anos para iniciar a implementação do programa de compliance, adaptando-o às especificidades do País. Ele lembra que o primeiro ano da implementação foi marcado pela resistência dos colaboradores. “Éramos vistos como uma área que vinha impor barreiras, mas, ao longo do tempo, essa percepção mudou drasticamente.”

4 Tais processos devem estar organizados por escrito em um **código de conduta**, que compile as regras da empresa inclusive para fornecedores. “Nossa lei é rígida em relação à responsabilidade objetiva. Se houver um ato de corrupção de uma pessoa, seja funcionário, fornecedor ou terceiro, a responsabilidade é da empresa, não interessa se ela não sabia. Toda contratação deve ser guiada pela confiança”, diz Franco.

5 Capacitar as pessoas nos valores e no código é um dos maiores desafios do compliance, segundo a KPMG. **Comunicação e treinamento** têm papel fundamental nisso. Vale acionar a intranet, cartazes espalhados pela empresa, boletins internos, treinamentos dinâmicos. “As empresas podem também usar teatro, simulações e outros meios lúdicos”, lembra Rogéria Gieremek, da Latam.

6

6 O **monitoramento** deve ser constante – ter um ambiente controlado inclui monitorar conversas telefônicas e e-mails. As pessoas precisam saber também que podem levar qualquer dúvida em relação a uma prática obscura ao **canal de denúncias da empresa**, em caráter confidencial.

7

7 As **investigações das denúncias** devem ocorrer ao menor sinal de deslize. Algumas empresas contam com fornecedores terceirizados para lidar com as denúncias e trabalham com eles para descobrir quais procedem. Comprovada a irregularidade, a punição vai de medidas disciplinares a demissão e denúncia à polícia.

A área brasileira de compliance da farma possui três pessoas – são 125 no mundo – e uma forte interação com escritórios de auditoria, que dão suporte nos treinamentos e na disseminação do código de conduta. “É importante ter uma voz de fora, livre dos vícios do dia a dia da empresa”, afirma o executivo.

O disque-denúncia, administrado por uma empresa terceirizada, também é considerado peça-chave ali, até para prevenção: as mensagens ajudam lazzetta a reavaliar processos e ajus-

tar treinamentos. Mas, com sua atitude parceira, ele mesmo recebe ligações. “Certa vez, recebi, tarde da noite, a ligação de um colaborador que estava em um evento corporativo e não sabia qual conduta adotar perante uma situação que se desenrolava naquele momento. Foi uma vitória, pois mostrou que as pessoas têm confiança em nossa função e não querem errar”, diz.

Entre as empresas atuantes no Brasil com programas de compliance bem estabelecidos, a GE é uma das pioneiras – implantou-o no início dos anos



Reyna Torrecillas
diretora de compliance
da GE para a
América Latina

1990. Hoje, mais de 40 profissionais do departamento jurídico e de compliance apoiam o programa no Brasil e na América Latina.

A colaboração interfuncional foi fundamental para a execução do programa da GE, já que as ações são discutidas antes com as áreas comercial, de recursos humanos e de auditoria, para citar apenas algumas.

Embora mais antigo, o programa de compliance da GE também está em evolução. “Estamos começando uma jornada de simplificação, tornando o compliance mais digital. A ideia é garantir que nossos funcionários tenham na hora certa, e em qualquer lugar, as ferramentas, o conhecimento e a compreensão para fazer a coisa certa”, diz Reyna Torrecillas, diretora de compliance da GE para a América Latina.

FACILITANDO OS NEGÓCIOS

Há um movimento no meio empresarial brasileiro para assegurar a percepção de organização ética por meio dos programas e estruturas de compliance. Uma das iniciativas é a certificação “Empresa Pró-Ética”, que reconhece esforços de companhias comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e outros tipos de fraudes, independentemente do porte e do ramo de atuação.

Iniciativa do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle e do Instituto Ethos, o selo teve 97 organizações inscritas voluntariamente para se submeter a avaliação em 2015, das quais 19 foram aprovadas, entre elas Dudalina, 3M, Osram e AES Eletropaulo. As que não atingiram o nível exigido receberam uma lista de pontos a melhorar. Na edição 2016, o número de inscrições dobrou – 195 – e foram aprovadas 25 empresas.

A BM&FBovespa também oferece aos investidores em ações mecanismos para reconhecer as organiza-

A colaboração entre funções é fundamental para a execução do programa na GE



Marta Viegas

conselheira do IBGC, em cujos eventosos conteúdos o tema do compliance é cada vez mais presente

DIVULGAÇÃO

ções que controlam melhor seus riscos, reunidas no chamado Novo Mercado. Em junho de 2016, isso foi ainda mais reforçado, com a inclusão de novas regras envolvendo deveres e competências ligados a compliance. Essas companhias têm de divulgar, em seus formulários de referência, como estão mitigando cada tipo de risco e como estão em compliance em relação a eles, explica Eduardo Lopes Faria, diretor de controles internos, compliance e risco corporativo da BM&FBovespa.

A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro, fórum que reúne mais de 70 órgãos públicos e entidades privadas ligados à prevenção e à repressão da corrupção, tem proposto beneficiar, em contratações públicas, empresas com programas de compliance, mas isso depende do Congresso.

EVOLUÇÃO MUNDIAL

Um sinal claro da maior disseminação do compliance no Brasil é o fato de o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) estar incluindo o assunto com maior ênfase em seus eventos. “Compliance e governança corporativa são coisas diferentes, mas se entrelaçam na medida em que ambos buscam garantir maior transparência e equidade”, explica Marta Viegas, conselheira do IBGC.

O ambiente de negócios está mudando, como reflexo do comportamento da sociedade, e isso não é só no Brasil. “O compliance está em evolução em todos os países, o que criará um ambiente de negócios mais justo e competitivo”, opina Torrecillas, da GE. Conforme o mundo evolui, as regras de compliance evoluem com ele. ◉

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 ▼

Accor, 62
ACFE, 90
Adidas, 14
AES Eletropaulo, 90
Agres, 50
Airbnb, 48, 62
Aker, 56
Alcoa, 72
AlphaGo, 20
Amazon, 16, 17, 28, 39, 48
Ambev, 72
Apple, 24-5, 28
Associação Brasileira de Supermercados (Abras), 80
BBC, 56
BIG, 80
BioMarin Brasil Farmacêutica, 90
Bloomberg Beta, 16
Booking.com, 62
British Petroleum, 56
Caixa Seguradora, 50
Carbon, 14
Carrefour, 80
Census, 80
CESAR, 56
Conservation Metrics, 20
Consórcio Luiza, 62
Dasa (Delboni Auriemo), 50
DeepMind, 20
Deloitte, 36-9
Disney, 24-5
Dudalina, 90
Embraer, 56
EMI, 24
Facebook, 48
FCA, 48
Frank&Einstein, 39
Frazari, 80
Futurecraft, 14
Gartner Group, 37
General Electric (GE), 17, 90, 50
Gerdau, 50
GlaxoSmithKline (GSK), 8-9
Global Forest Watch, 20
GM, 38
Google, 20, 28
Grupo ABC, 44
Grupo Algar, 72
Grupo 80, 80
IAudit, 90
IBM, 28 50
InfoMoney, 60
Infor, 20
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 90
Instituto Ethos, 90
Integra, 50
Irmãos Muffato, 80
IS Log & Service, 25
Itaú Social, 48
Johnson & Johnson, 72
Kickstarter, 11
KPMG, 90, 80
Laboratório Sabin, 72
Latam, 90
Lego, 23-4
Magazine Luiza, 50, 62
Marinha dos EUA, 56
Materialise, 14
McDonald's, 23
McKinsey Global Institute, 17-8
Mercadorama, 80
Microsoft, 28, 38
Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, 90
Moura, 48
MuchMore, 48
Nacional, 80
Nautics, 86
Nasa, 56
Natura, 48
Neotel, 56
Netflix, 16, 17, 48
Nike, 23
Nintendo, 86
Novus, 50
Nubank, 39
Orbital Insight, 20
Osram, 90
Pão de Açúcar, 80
Pátio Moinhos de Vento, 80
Pokémon Company, 86
Quantzig, 28
Rede Segura Tecnologia, 56
Rovio Entertainment, 86
Salesforce, 28, 50
Samsung, 56
Santander, 28, 50
SAP, 28
Scotiabank, 50
Sensor Tower, 86
Serasa, 72
Sherwin-Williams, 24
Sicoob Metropolitano, 62
Siemens, 90, 56
Sony, 24, 56
StartSe, 60
Supercell, 86
Supermercados BH, 80
Tangerine, 50
Tempest, 56
Tencent, 86
The Economist, 56
The Guardian, 56
Thorn, 20
3M, 90
Uber, 48
Unilever, 72
Volkswagen, 38
Volvo, 38, 72
Votorantim, 48
Vulcan Conservation, 20
Walmart Brasil, 80
XP Investimentos, 60
Youse, 50
Veja também os três rankings do GPTW de melhores empresas para trabalhar na América Latina nas páginas 64, 66 e 68.

Nossos anunciantes ▼

Honda, 2, 3

www.honda.com.br

Amil, 7

www.amil.com.br
(11) 3004-4784

Drogaria São Paulo, 15

www.dspconvenios.com.br
(11) 3274-7524

Fundação Vanzolini, 19

vanzolini.org.br
0800 770 0608 / (11) 3145-3717

Dale Carnegie, 21

www.dalecarnegie.com.br

Apdata, 33

www.apdata.com
(11) 2652-2500

Interact, 35

www.interact.com.br
(51) 3710-5100 / 0800 643 5100

Gol, 41

www.voegol.com.br
SAC 0800 704 0465

Localiza, 47

www.localiza.com/empresa
0800 707 1250

Rock in Rio Academy, 49

www.rockinrioacademy.com
(11) 4689-6666

Pormade, 55

www.pormadeonline.com.br
(45) 3521-2121

Meiros, 61

www.meirelesefreitas.srv.br
(85) 3255-5800

Losango, 65

www.losango.com.br

Sicoob Metropolitano, 69

www.sicoob.com.br

Agenda 17, 71

(11) 3030-4050

Expo HSM, 85

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

Ciatech, 99

www.ciatech.com.br
(11) 3469-1601

Equinix, 100

www.equinix.com.br/IOA

EXPEDIENTE

HSM EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

Chief Knowledge Advisor: **José Salibi Neto** • Gerente de publishing: **Poliana Abreu Reis**

CASA EDUCAÇÃO

Diretor de conteúdo: **André Castro**. andre.castro@hsmpublishing.com.br (11) 3097-8463

Diretora comercial: **Sylvia Cardial**. sylvia.cardial@hsmpublishing.com.br (11) 3097-8463

Publicidade: **Thais Nascimento**. thais.nascimento@hsmpublishing.com.br (11) 99765-0616

revistahsm.com.br

Para assinar: (11) 3039-5666. assine@hsmpublishing.com.br

Serviço ao assinante: atendimento@hsmpublishing.com.br

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**. adriana.salles@hsmpublishing.com.br

Diretor de arte: **Pedro Ursini**. Colaboradores desta edição: **Alexandra de Sousa, Fernando Leal, Heinar Maracy, Leonardo Pujol, Lizandra Magon de Almeida, Eduardo Magossi, Ticiane Werneck e Sandra Regina da Silva**

Design: **Carlos Borges Jr. e Débora Bianchi** Revisão: **Marcia T. Courtouké Menin**

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8869, editada pela Casa Educação Soluções Educacionais Ltda. Rua Paulistânia, 551 – Vila Madalena – São Paulo – SP – 05440-001. Distribuição em bancas: **DINAP S/A**. Distribuidora Nacional de Publicações. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM Educação Executiva é uma empresa do grupo



Como assinante desta publicação, você poderá receber malas diretas e comunicações online da HSM ou de empresas parceiras, com ofertas de produtos e serviços adequados a seu perfil. Caso prefira não recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar em contato pelo telefone (11) 4689-6699 ou pelo e-mail assina@hsm.com.br.





OMNI learning, O APRENDIZADO EM QUE ACREDITAMOS



autora convidada:
**Patricia
Chagas**

Especialista da HSM defende proposta disruptiva para lidar com os desafios de hoje

Todos já desconfiávamos, mas o pesquisador John Seely Brown, que dirigiu o icônico laboratório do Vale do Silício Xerox PARC, o pôs em palavras: o prazo de validade de uma habilidade caiu para cinco anos – e cairá mais.

Em um mundo que migra para o digital, como relata esta revista, e muda cada vez mais rápido, onde basta um bando de jovens reunidos em uma startup para abalar um negócio estabelecido, como os profissionais das corporações podem aprender?

Com seu propósito de transformar o Brasil pela educação, a HSM desenvolveu uma proposta disruptiva para o novo cenário: o OMNI Learning. Trata-se de uma abordagem de aprendizado que dá suporte à performance organizacional que é Orgânica, Mobile, Não linear e Integrada. OMNI – tudo – é esse acrônimo.

Como a experiência de aprender deve ser? Orgânica. Isso implica a combinação perfeita entre o aprender social e o individual, entre o aprender formal e o informal, entre o aprender digital e o presencial, a fim de ter uma experiência de aprendizado totalmente fluida e que faça sentido na jornada de trabalho.

As protagonistas são as pessoas, que constroem o conteúdo aprendido por meio de experiências sociais – digitais e presenciais. O conteúdo não é mais o centro nem é gerado apenas por especialistas; nasce orgânica e colaborativamente do conhecimento do grupo. Isso faz parte das novas regras de aprendizado e de trabalho.

Qual formato deve apoiar a experiência de aprender? Mobile. Utilizar o mobile como suporte, plataforma ou ferramenta é oferecer acesso fácil a conteúdos como, quando e onde o colaborador quiser. É também oferecer-lhe coerência – ele já cria e compartilha conteúdos o tempo todo no smartphone, só falta fazê-lo no trabalho. Isso é importante, porque a coerência possibilita maior engajamento nas atividades de aprendizado.

Em que sequência deve acontecer a experiência de aprender? Não linear. O aprendizado é contínuo e pela vida toda, ganhando, portanto, uma forma não linear. As áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) são fonte permanente de curadoria de conteúdo para apoiar a performance das equipes, oferecendo acesso veloz ao conteúdo certo, localizado em redes de especialistas, comunidades de prática, blogs ou provedores de conteúdo por assinatura.

A vida útil de uma habilidade já caiu de 30 para 5 anos

A visão não linear é coerente com a Personal Learning Network (PLN), que todas as pessoas já têm mesmo sem saber, em que trocam ideias e conhecimentos relevantes com pares por meio do Facebook, LinkedIn, WhatsApp etc.

Qual deve ser o aprendizado resultante? Integrado. Neste exato instante, você está trabalhando ou aprendendo? As duas coisas. Já é assim e assim será cada vez mais. O OMNI Learning entende isso e garante que haja reflexão sobre a experiência vivida no trabalho, apoiada com ferramentas e atividades específicas, para que a performance individual seja aprimorada.

O DIFERENCIAL DO OMNI

A abordagem da HSM desenvolve equipes capazes de direcionar o negócio para o sucesso ou para sua completa reinvenção. Pode apostar: esse será seu diferencial no século 21. 

Patricia Chagas é head de soluções digitais da HSM Educação Executiva.

Descomplique sua educação corporativa com uma solução 100% digital

FAÇA UM
TESTE GRATUITO
bit.ly/sapienciaon

Vendas &
Atendimento

Inovação

Liderança &
Carreira

Comunicação

Produtividade

Inglês

CONTEÚDO DE QUALIDADE - EXCLUSIVO

Centenas de conteúdos com os melhores autores e palestrantes do mercado corporativo.

IMPLANTAÇÃO IMEDIATA - COMECE AGORA

Solução 100% online. Sem integração. Pronto para sua empresa.

TESTADO E APROVADO - PREÇOS PROMOCIONAIS

Mais de 1 milhão de profissionais já fizeram cursos SapiênCia.



SapiênCia^{on}

Vídeos Educacionais & Conteúdos Interativos
para desenvolver talentos na sua empresa

www.sapienciaon.com.br

Fale com um de nossos consultores: queroseron@sapienciaon.com.br



INOVE NA BORDA COM A EQUINIX

A disrupção digital está forçando os negócios a reestruturar sua TI para a borda digital. Usando uma estratégia que privilegie interconexão, a TI pode evoluir as arquiteturas existentes para um mundo digital. Uma Arquitetura Orientada à Interconexão™ (IOA) leva você até lá. Utilizando esta comprovada abordagem na Platform Equinix™, você vai aproximar aplicações e serviços aos usuários, otimizar a conectividade multi-cloud e assim impulsionar o desempenho como um todo. Assuma o controle da sua estratégia digital e transforme sua arquitetura com a Equinix.

Equinix.com.br/IOA

© 2017 Equinix, Inc.


EQUINIX