

GESTÃO E LIDERANÇA NA PRÁTICA
hsm
management

UMA REVISTA,
20 ANOS DEPOIS
E COMO SERÃO
OS PRÓXIMOS 20

PERGUNTAMOS LÁ NO
POSTO IPIRANGA COMO
ELES FAZEM PARA
CRESCER. CONFIRA

PIERRE OMIKYAR,
"O CARA" DO EBAY

JAY CONGER:
OS X FACTORS
DOS FUTUROS
LÍDERES

João Paulo
Pacífico,
Grupo Gaia

TBC &
Inovação &
Sustentabilidade &
Faça a diferença

Marcelo
Miranda,
Precon

Performance com propósito

Aprenda a combinar boas causas com
bons lucros – como eles aprenderam

Rony
Meisler,
Reserva

hsm 30
EDUCAÇÃO EXECUTIVA ANOS

R\$ 54,00
Nº 123 JUNHO
9 771415 886008
00123 >

Nesta edição

julho-agosto de 2017

hsm 30 ANOS
EDUCAÇÃO EXECUTIVA



72

ESPECIAL HSM Management 20 anos: como serão os próximos 20?

Às vésperas da maioridade, fazemos uma avaliação do caminho percorrido e, principalmente, dos passos futuros: o que os gestores esperam como conteúdo nas décadas que virão? Qual será a utilidade de uma revista de gestão daqui para a frente?

22

Os X factors dos talentos de alto potencial

Para Jay Conger, o aprendizado catalítico e mais quatro elementos definem quem subirá mais rápido.



30

Ipiranga, postos com visão de futuro

Entenda por que a maior vantagem competitiva da empresa atende pelo nome de am/pm Suprimentos, que consolida atendimento, venda e logística.



78

Cognificar é inevitável

Se a inteligência artificial vai invadir todas as praias, o melhor que as pessoas têm a fazer é virar “centauros”, diz Kevin Kelly.

Contagem regressiva com Sérgio Rial

8

“O verdadeiro desafio é a transformação cultural”

Na visão do CEO do Santander Brasil, isso inclui pelo menos sete disrupções, entre as quais converter bancários em empreendedores.

Direto ao ponto

12

O desafio dos unicórnios no e-commerce indiano

14

Emoções como fonte de poder

16

Calcule sua presença executiva

Direto da academia

18

Nativos digitais no comando: nada será como antes

39 PERFORMANCE COM PROPÓSITO

Cresce o número de empresas que defendem uma causa, por meio de seus produtos, de sua cultura e/ou do modelo de negócio. E a sua organização?

- 40 “Me dê motivo”
- 46 Propósito & lucro: um sonho possível?
- 54 Do lado de baixo do equador
- 58 Três soluções à brasileira
- 68 Uma ativista da autoestima
- 70 Mergulhe no tema

Rony Meisler, fundador e CEO da Reserva



dossiê hsm

88 **A nova geração de fazendeiros**
Conheça a incubadora FARMroots, que ajuda a criar startups de agronegócio.

94 **CEOs contra a desigualdade**
Presidente do Boston Consulting Group alerta sobre as ameaças às empresas que não atuarem de modo mais justo e sugere modos inteligentes de fazê-lo.

Nosso código de cores

Pegue atalho para os temas:

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

90 **É o fim da contabilidade?**
Os relatórios financeiros atuais são inúteis? Um professor da NYC University diz que sim.

100 **Capitalista consciente: Pierre Omidyar**
O padrinho de todos os marketplaces
Acompanhe a trajetória do fundador e chairman do eBay.

FOTO DA CAPA: VICTOR AFFARO

As novas colunas e os colunistas convidados

28

High potentials:
Marcus Barão

38

Mindset global:
Luís Justo

77

Onda 3x4:
Inara Pilatti

86

Era exponencial:
Fernando Teles

98

Elas por elas:
Dani Botaro

106

HSM:
Poliana Abreu

Foram 50 anos em 20; serão 100 nos próximos 20



Guilherme Soárez,
CEO da HSM
Educação Executiva

Passaram-se 30 anos desde que a HSM Educação Executiva foi fundada e 20 anos do lançamento de HSM Management. Internamente brincamos que devíamos somar tudo e soprar uma velinha de 50 anos, mas, agora que parei para pensar, não acho que seja apenas uma brincadeira. A empresa HSM foi acelerada pelo conteúdo da revista HSM, assim como a revista HSM amadureceu mais rápido com a experiência e os contatos da empresa HSM. Em outras palavras, a idade cronológica de HSM Management pode ser 20, mas, na idade “biológica”, ela é uma cinquentona.

Desse “envelhecimento precoce” temos orgulho (*risos*), porém ficamos um pouco tensos com a aceleração esperada nas próximas duas décadas – uma previsão conservadora é a de que viveremos cinco anos a cada 12 meses. O leitor sentirá a seguir o resultado da tensão – e não só na matéria especial que projeta os próximos 20 anos da revista, cocriada com os leitores, mas na edição inteira. A hashtag aqui é #tenso.

A tensão começa, talvez, por nossas novas seções. Continuamos a organizar o conteúdo pelos principais “segmentos” da gestão – liderança e pessoas, inovação e crescimento etc. – e mantemos os insights breves do *Direto ao ponto* e o conhecimento profundo do *Dossiê*. Só que criamos outras seções transversais.

Logo de cara há a *Contagem regressiva* reinventada, agora sempre com um CEO fazendo sua leitura do cenário – nesta edição, Sérgio Rial, do Santander Brasil. Uma segunda novidade é o *Capitalismo consciente*, o perfil de um líder que transforma seu negócio com responsabilidade socioambiental e, assim, impacta o mundo corporativo. Também criamos o *Direto da academia*, onde

publicamos highlights dos ensaios que se destacam – já que empresas e universidades precisam conversar mais, vamos dar um empurrãozinho. Por fim, as colunas passam a tratar de propostas para vencer os maiores desafios da gestão no Brasil: *Elas por elas* (o desafio é a equidade de gênero, também conhecida como “fechar a boca do jacaré”, como você verá), *Mindset global* (a internacionalização dos negócios brasileiros), *Onda 3x4* (os dois contextos tecnológicos que emergem – a 3ª onda da internet e a 4ª revolução industrial), *Era exponencial* (a gestão sob um novo paradigma de crescimento) e *High potentials* (a formação dos futuros líderes). Todas as colunas são inauguradas em grande estilo.

O *Dossiê* desta vez é igualmente um reflexo da tensão quanto ao futuro que se avizinha. Ele trata de propósito em um momento em que a confiança dos brasileiros na instituição “empresa” está abalada. E, por mais desconfortável que seja o assunto, sabemos que a hora é agora para tentar recuperar a credibilidade. O artigo “CEOs contra a desigualdade”, assinado pelo presidente mundial do BCG e por coautores, nos dá uma noção de que a desconfiança é mundial, não brasileira, e é grave.

O leitor partilhará de nossa tensão no texto do brilhante Kevin Kelly, nosso palestrante da HSM Expo em novembro, em que ele aborda a inevitabilidade da inteligência artificial e da mudança dos seres humanos. Os músculos tensionados transparecem até no case da rede de postos Ipiranga, quando explicitamos uma das principais razões de seu sucesso – a gestão logística.

O importante é que a tensão está nos preparando para viver 100 anos em 20, e nós vamos ajudar nosso leitor a ter a prontidão necessária para essa aceleração. ◻

“O verdadeiro desafio é a transformação cultural”

A transformação digital, tema de uma palestra do presidente do Santander Brasil em evento da Febraban, requer decisões que vão muito além da tecnologia | **por Adriana Salles Gomes**



O sr. considera que as fintechs e a desintermediação são o maior desafio atual dos bancos?

O desafio fundamental para os executivos do setor financeiro não são as fintechs, que ocupam nichos de mercado; somos nós mesmos e nossa transformação cultural. Estamos, como planeta, vivendo uma revolução cognitiva, e esta ainda não está acontecendo na indústria financeira. A migração não é nada fácil; muitos de nós somos criaturas da revolução industrial e, mesmo que não fôssemos, quebrar paradigmas é muito duro – exige uma liderança muito forte.

E o contexto não é fácil. Para uma pessoa ou um negócio chegarem à obsolescência, é uma piscada de olhos. No mundo do crescimento linear, todas as organizações iam crescendo 10% ao ano e estava bom. Porém mudamos do padrão linear para o exponencial e temos de acompanhar esse ritmo para não desaparecermos.

Precisamos entender esse mundo de desmaterialização, em que, cada vez mais, as pessoas não querem ter a posse de bens, mas apenas usufruí-los. Precisamos sair da dimensão do capital e atuar na dimensão dos dados. Precisamos entender que o maior risco agora não é o de crédito ou de tecnologia, e sim o reputacional, e que, portanto, no mundo atual, é fundamental não ter nada a esconder.



Os bancos vão conseguir se reposicionar nesse mundo dos dados?

Creio que ainda prevalece certo imobilismo, um apego à zona de conforto, e, sobretudo, um não entendimento de que essa zona de conforto é apenas um oásis no meio do deserto.

Inclusive, prefiro não usar a palavra “digital”, porque o digital já morreu, no sentido de que já aconteceu. Quem fala em digital como algo externo tende a fazer um uso conservador das tecnologias, trabalhando com bases de dados de maneira burocrática, sem criar valor. Vira um bibliotecário digital, irrelevante.



Como deve ser a transformação cultural? Inclui demissões? O fim das URAs [unidades de resposta audível]?

Trata-se essencialmente de lidar com a polaridade entre preservar a tradição e abraçar o novo e de assumir o papel de consultor dos clientes, não só o de provedor. Eu destacaria sete disrupções a liderarmos:

1. Transformar os bancários em empreendedores.
2. Repensar nossa estrutura rígida – estrutura pela qual o consumidor decidiu não pagar – para virarmos um modelo de organização ágil. Falo em *be agile*, não em *do agile*. Em dez anos, quem não for ágil estará no ostracismo.





DIVULGAÇÃO

Saiba mais sobre Rial

Quem é: chairman do Grupo Santander Brasil desde 2015 e seu CEO desde o início de 2016. Antes foi CFO global da Cargill e CEO da Marfrig Global Foods. É formado em direito e economia, com MBA de finanças e cursos no Insead, Harvard e Wharton.

Outras atividades: preside a Confederação Nacional das Instituições Financeiras e é membro do Conselho Superior Estratégico da Fiesp. Também integra o conselho da Delta Airlines e da The Nature Conservancy para a América Latina.

O Santander Brasil: terceiro maior banco privado do País, possui mais de 34 milhões de clientes, cerca de 47 mil funcionários e ativos totais de mais de R\$ 700 bilhões.

3. Ter, além da qualidade técnica, a diversidade de opiniões como algo estratégico. Daqui a 20 anos, não haverá só engenheiros, economistas, administradores e contadores no organograma.
4. Buscar a customização rentável. O centro de tudo passa a ser o indivíduo. Vemos isso, por exemplo, na tendência de reorganizarmos a sociedade em cidades-estado. Agora, pense na distância entre os bancos e as pessoas: elas interagem de seis a dez vezes por dia nas mídias sociais, enquanto interagem de vez em nunca com bancos. Como entregaremos o que elas querem na velocidade que querem?
5. Ter lideranças que celebrem o desconforto e que tenham empatia, além de estarem dispostas a quebrar paradigmas. Hoje o mercado de ações já precifica as empresas por seu modelo de negócio e sua liderança; essas serão as coisas que contarão a favor da liderança bem-cotada.
6. Associar-se com empresas de tecnologia em várias partes da cadeia de valor.
7. Transformar as agências em espaços de negócios, em vez de espaços de execução de processos.

Sobre os call centers, eu diria que as URAs continuarão a existir, porém serão cada vez mais inteligentes e um complemento para o gerente digital. Quanto às demissões, os bancos sempre proverão contato humano. Agora, as grandes empresas vão em busca de produtividade e as PMEs gerarão mais empregos.



Em 2019, consumidores na Europa serão os donos de seus dados, o que é visto

como gatilho de desintermediação. Qual o impacto na indústria?

Podemos fazer um paralelo com as telecoms desintermediadas por apps de mensagens instantâneas. Isso nos obrigará a pensar grande, a usar a tecnologia para nos tornarmos mais humanos – afinal, as máquinas são lógicas e nós somos psicológicos.



O Santander Brasil está pensando grande?

Temos obsessão por melhorar a experiência do cliente. E sabemos o que ele mais quer de nós: precificação correta, transparência absoluta e desintermediação. Implementamos iniciativas e métodos de trabalho que vêm transformando o Santander em uma organização cada vez mais ágil, horizontal e inovadora, capaz de oferecer isso.

Repensamos nosso modo de organizar equipes de trabalho, trocando o modelo hierarquizado por outro mais flexível, multidisciplinar, aberto a decisões conjuntas e favorável a ciclos de desenvolvimento mais curtos. Mantivemos nosso foco na melhoria contínua da experiência dos clientes, com soluções, canais e serviços descomplicados, que atendam a suas demandas e aumentem sua preferência e vinculação ao banco. A transformação cultural pela qual passamos foi responsável pelo resultado que alcançamos em 2016, o melhor dos últimos anos, e ainda nos levará muito mais longe. ☺

O desafio dos unicórnios no e-commerce indiano

O eBay desistiu de competir e a Flipkart teve sua valuation rebaixada; os problemas revelam a difícil transformação digital do varejo em mercados emergentes, mas o potencial é imenso

Nos outros mercados do BRIC, será que a vida das empresas anda mais fácil? Na Índia, parece que sim: três das maiores empresas de tecnologia do mundo, a chinesa Tencent, o eBay e a Microsoft, investiram US\$ 1,4 bilhão no e-commerce indiano Flipkart no final de 2016. Só que os analistas de mercado, que haviam reduzido as estimativas de valuation da empresa de US\$ 15,5 bilhões no fim de 2015 para algo entre US\$ 5 bilhões e US\$ 10 bilhões, não as melhoraram.

O fato de ser uma startup-unicórnio, tipo ainda relativamente raro em economias emergentes, não blinda a Flipkart contra perspectivas ruins. Por quê? De um lado, há o avanço da multinacional Amazon; como publicou a *Knowledge@Wharton*, Jeff Bezos, em visita recente à Índia, anunciou investimentos adicionais de US\$ 3 bilhões na operação local. De outro, o segmento de e-commerce anda vivenciando abalos sísmicos naquele país. O eBay desistiu de atuar lá diretamente (sua aquisição da Baazee em 2005 não funcionou como previsto). O marketplace ShopClues foi fraudado por um cofundador e o Snapdeal enfrenta sérias dificuldades financeiras (tanto que seu acionista japonês, o SoftBank, quer fundi-lo com a Flipkart). O CEO da Stayzilla, de hospedagem, passou um mês na cadeia por fraude também.

Piorando as coisas, o CEO do Snapchat, Evan Spiegel, declarou publicamente que não quer expandir

suas operações para países pobres como a Índia – a Índia foi o exemplo ao lado da (pasmem!) Espanha.

E, por fim, há um novo entrante no pedaço: a fintech de pagamentos eletrônicos Paytm, que começa a atuar no e-commerce e conta com investidores pesos-pesados como o Alibaba e o SoftBank.

Será que o mercado indiano online possui semelhanças com o brasileiro? A avaliação é que seja menor. Só a elite daquele país tem o hábito de comprar online por enquanto. A infraestrutura de internet não está tão evoluída quanto deveria, os pagamentos digitais estão no início e a logística de entrega é complicada em áreas rurais remotas. Além disso, a oferta de produtos e marcas é pouco diversificada. Lá são as lojas físicas que continuam a crescer, como o DMart e o Future Group. (Vale observar que o Future Group diz estar se transformando em uma organização digital com lojas físicas, como o Magazine Luiza no Brasil.)

O potencial indiano, porém, é enorme: só 2% das vendas são online (ante 5,4% no Brasil e 7% nos EUA). Estima-se que possa faturar US\$ 100 bilhões anuais se aumentar um pouco esse percentual. Não falta pasto para unicórnios. ☺

As perspectivas pioraram quando o Snapchat declarou não querer expandir na Índia



Emoções como fonte de poder



A boa forma emocional é importante para o sucesso profissional, como mostram Sheryl Sandberg, Adam Grant e Vivek Murthy

Recentemente, Sheryl Sandberg, executiva-chefe de operações do Facebook e umas das líderes da causa feminista nas empresas, transformou o luto pela morte do marido em um livro, escrito com o amigo de Wharton, Adam Grant, psicólogo de formação: *Option B: facing adversity, building resistance and finding joy*. Em linhas gerais, os autores propõem às pessoas exercícios para cultivar a resistência às sabotagens da vida da mesma forma que musculação cultiva músculos.

Contribuir com os outros é um dos exercícios, e essa foi a função primordial que o livro cumpriu para Sandberg. Ao ajudar as pessoas que enfrentam dificuldades, a executiva ajudou-se a sair do fundo do poço. Um segundo exercício é o de pôr o elefante (o problema, no caso) para fora da sala, em oposição a ficar fazendo de conta que ele não existe. Isso explica, por exemplo, por que tantas pessoas têm exposto suas tristezas, problemas e perdas nas redes sociais. Mesmo que isso fira alguma regra da etiqueta social, ajuda muito exteriorizar o problema.

Um exercício de *Option B* particularmente interessante para quem sofre um abalo emocional – e, em resultado, dúvida de si mesmo – é o de permitir-se ir fazendo as coisas aos poucos, uma de cada vez, até recuperar a autoconfiança, sentindo autocompaixão.

Forçar-se a prestar atenção à alegria é um quarto exercício que Sandberg e Grant recomendam. Nada de fugir das festinhas do escritório quando se está meio triste. A executiva do Facebook conta, por exemplo, que dançar a música *September*, da banda Earth, Wind and Fire, em uma festa de aniversário pouco após a viuvez foi fundamental para sua recuperação, ainda que ela tenha se sentido culpada por isso.

O que permeia todos os capítulos e exercícios de *Option B* é o difícil tema das emoções no trabalho. A maioria de nós simplesmente não sabe como lidar com sentimentos em circunstâncias profissionais; fazemos tudo para passar aos outros a percepção de autocontrole, o que pode equivaler a varrer as emoções para debaixo do tapete e piorar as coisas. Sandberg e Grant aconselham a não fazer isso.

Há uma perspectiva ainda mais disruptiva sobre as emoções no trabalho: as emoções vistas – e tratadas – não só como fonte de resiliência, mas como fonte de poder. Ex-membro do governo Barack Obama nos Estados Unidos, o cirurgião-geral Vivek Murthy fez recentemente uma palestra no Institute of Health Economics, da University of Pennsylvania, sobre o assunto. “A ciência já provou que, quando estão experimentando emoções positivas, como gratidão, amor, conexão social, inspiração ou excitação, as pessoas são capazes de produzir muito mais; e que emoções negativas, como medo, raiva, ciúme e estresse também as motivam a fazer mais, desde que se limitem ao curto prazo.”

Vivenciar as emoções, em vez de reprimi-las, contribui, além disso, para o que Murthy chama de “boa forma emocional” – “que é tão importante para os atletas profissionais quanto a boa forma física”. Parece-se com a resiliência de Sandberg e Grant. Martin Seligman, o pai da psicologia positiva, também relacionou emoções positivas com alívio do estresse.

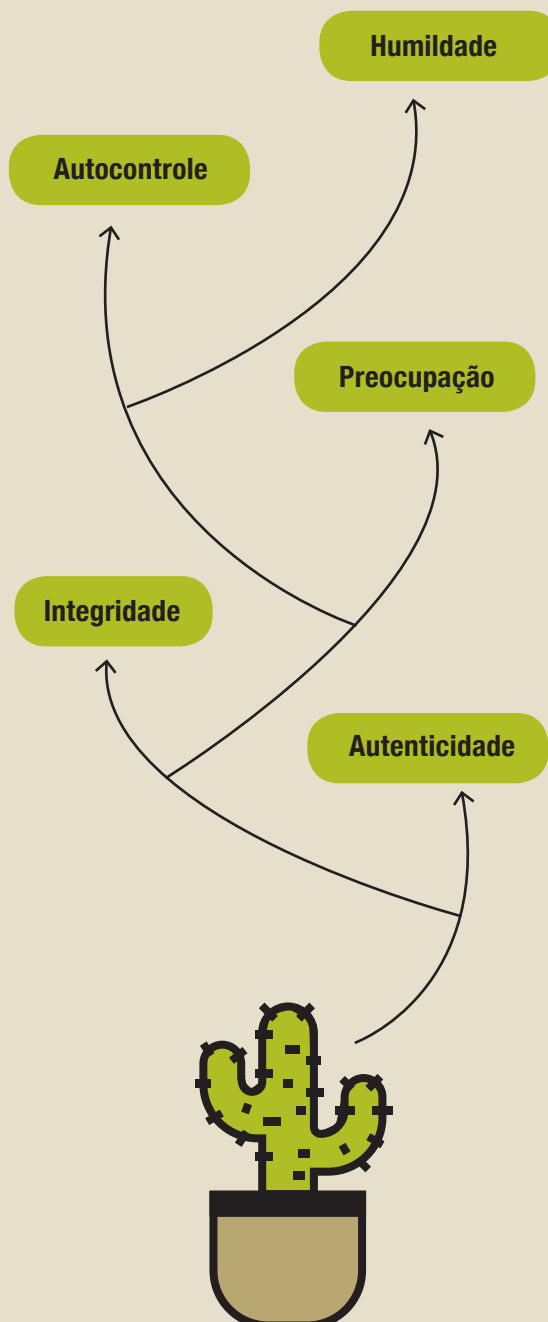
Talvez você deva esquecer o que pensava sobre emoções até agora. A tradição manda ver como fraqueza as manifestações de emoção, mas Sandberg, Grant, Murthy (e Seligman) discordam: eles dizem que, bem vivenciadas, emoções nos empoderam. ◉

Calcule sua presença executiva

Indicador de influência de um líder, o ExPI (Executive Presence Index) atende a três objetivos: desenvolver líderes futuros, aumentar a influência de líderes existentes e assegurar que as equipes desses líderes tenham a melhor performance possível.

A ferramenta, desenvolvida pela Bates Communications, dos Estados Unidos, mede as percepções que as pessoas têm de você como líder em três frentes: personalidade, substância e estilo. Ela é comercializada por meio de um aplicativo, em que perguntas sobre esses itens são respondidas por você (autoavaliação) e por seus diferentes stakeholders (chefes, colegas, subordinados diretos e outros).

HSM Management o convida a fazer uma medição com os elementos ao lado. Você deve se dar uma nota de 0 a 10 em cada um dos 15 itens e pedir a mais três pessoas (um chefe, um colega e um subordinado) que também façam a avaliação. Se a soma der 400 pontos, significa que você é, de fato, muito influente. Com pontuação menor, você pode ver onde estão suas fragilidades. Também é útil a reflexão sobre as eventuais diferenças de percepção entre você e os outros. ◉



PERSONALIDADE

“Mede” a identidade do líder no que diz respeito a sua possibilidade de gerar confiança.



SUBSTÂNCIA

Avalia seu comprometimento, ação e capacidade de engajar as pessoas para irem além.



ESTILO

Observa padrões de comunicação que promovem motivação e performance sustentada.

Nativos digitais no comando: nada será como antes

As mudanças no trabalho e na gestão de pessoas serão radicais | por Adriana de Souza



O poder da internet ainda é subestimado. As novas formas de trabalho e interação entre as pessoas, ao que tudo indica, não se encaixarão nos paradigmas atuais. O mundo ainda é liderado por migrantes digitais. Quando os nativos digitais assumirem o comando das empresas, das universidades e até mesmo dos países, as mudanças serão muito mais drásticas e aceleradas. O grau de conectividade global terá impacto transcendental sobre as economias, as moedas, a estrutura de trabalho, os modelos de gestão e, possivelmente, o conceito de nação.

Dizia Peter Drucker que 50 anos de mudanças acumuladas na revolução industrial foram só preparativos para as ferrovias, as quais, em cinco anos, geraram uma nova economia e viraram do avesso

a geografia mental das pessoas. Agora, de forma análoga, o e-commerce destruiu o conceito de distância. Então, imagine o que acontecerá quando vivenciarmos a dimensão plena do comércio eletrônico e da internet em 40 anos, quando os nativos digitais comandarem tudo.

A possibilidade de os prestadores de serviços terem contato direto com o cliente final por meio dessa ferramenta poderosa já está abrindo inúmeras oportunidades para milhares de pequenas empresas e comunidades de negócios eletrônicas.

No futuro, essa tendência deve levar a um capitalismo comunitário, em que a acumulação de riqueza será questionada e substituída pela ideia de viver experiências. O próprio trabalho será uma experiência – e deve ser a melhor de todas.

TORNAR-SE OBSOLETO SERÁ O MAIOR MEDO DE PROFISSIONAIS E EMPRESAS

Diante disso, duas questões “se colocam”:

1. Como será o trabalho em 40 anos?

Viveremos em mundo inteiramente conectado, com uma forma totalmente diferente de organização do trabalho. Vamos trabalhar para empresas de outros países e interagir com pessoas de outras culturas muito mais frequentemente do que acontece hoje.

A automação de tarefas repetitivas permitirá que todos tenhamos mais tempo para produzir com valor, concentrando-nos no que atrai a atenção e a curiosidade. O trabalho terá muito mais a ver com a investigação e o desenvolvimento do que com atividades mecânicas.

Isso demandará habilidades novas e mais complexas, muitas delas relacionadas com a coordenação das pessoas e com a melhor maneira de motivá-las a oferecer o que têm de melhor. Além disso, será importante articular esforços que promovam a adaptação a ambientes complexos.

Apesar dos benefícios que essa nova realidade vai acarretar, também haverá problemas, já descritos por muitos: desemprego estrutural, setores que vão se tornar obsoletos, habilidades que não serão mais úteis e demanda por um conjunto de novas competências a que universidades e empresas não conseguirão responder rapidamente. Tornar-se obsoleto será o maior medo de profissionais e organizações, mas isso também vai motivar todos a se superarem.

Em uma época em que criatividade, flexibilidade, sustentabilidade, tecnologia, custos marginais e comunidade serão conceitos importantes, o único recurso escasso e, conseqüentemente, valioso será o potencial humano. As empresas deverão entender que humanizar o trabalho não será apenas uma opção, mas o único caminho para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. E toda pessoa é um talento. O desafio é aprender como se adaptar a mudanças em situações complexas. Quanto mais complexo é um ambiente, mais dinâmica e adaptável deve ser a resposta a ele.

2. Como será a gestão de pessoas?

A pressão para sobreviver em um ambiente complexo, para oferecer serviços inovadores ou serviços melhores com custos menores forçará muitas empresas a se reinventarem. Somente um alinhamento efetivo entre visão, processos estruturais e, principalmente, pessoas será capaz de possibilitar que isso aconteça.

Os profissionais de RH devem dar apoio a esse processo, assim como à criação de um estilo de liderança apropriado para os cenários complexos em que as respostas não estão dadas, em que a criatividade e a inovação são estimuladas, em que os esforços são sinérgicos e em que valem sobretudo o talento e a conexão emocional das pessoas com o trabalho. A área de RH deve atuar como parceira estratégica, e saber como articular liderança, comunicação e consciência em favor de resultados eficazes lhe será essencial. ◊



**Adriana
de Souza
inaugura
seção**

O texto de estreia de *Direto da academia* reúne os highlights de um ensaio premiado pela WFPMA, a federação mundial de associações de gestão de pessoas. Sua autora, Adriana de Souza, é docente da Fundação Getúlio Vargas, formada em psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina e com Ph.D. na Universidad de Granada, Espanha. É sócia da consultoria de recursos humanos P.A. & Partners.

IMAGEM: FÁBIO SCHRANIM



dos talentos de alto potencial

O especialista Jay Conger ensina a entrar na lista de high potentials da empresa, adiantando seu próximo livro
| por Maurício Angelo

Quer ser notado por seus chefes, impressioná-los e tornar-se um líder de sucesso? Se a resposta for sim, você quer ser considerado um “high potential”, como os talentos mais promissores têm sido chamados nas empresas brasileiras. Jay Conger, professor da University of Southern California, lança em dezembro próximo um livro, em coautoria com Allan Church, sobre o que faz uma pessoa ser vista como high potential e merecer a atenção e os investimentos em seu desenvolvimento.

Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, Conger desvenda os processos muitas vezes nebulosos para a ascensão na carreira dos grandes talentos. Recorrendo à expressão “X factor”, conhecida por conta do reality show de talentos musicais na TV, ele compartilha a seguir os cinco fatores que fazem alguém se destacar no mundo do trabalho.

Seu livro promete revelar cinco X factors em um talento considerado de alto potencial. O sr. pode adiantá-los para nós, um por um?

Com prazer. O primeiro X factor é a habilidade que alguém tem de “ler” seu chefe e agir de acordo com as prioridades dele, assim como adaptar-se a suas demandas específicas. Nós chamamos isso de senso de situação em relação aos superiores. Para quem está começando uma carreira, o chefe é, muitas vezes, a única pessoa que realmente o conhece e o representa para o resto da empresa. Se o chefe não acredita em seu potencial, não falará sobre quão bom você é. Se ele não confia em você para administrar demandas dos níveis superiores da organização, possivelmente não o vê como alguém de alta performance e não vai advogar por sua promoção com quem tem essa decisão



Saiba mais sobre Jay Conger

Quem é: um dos maiores pesquisadores de liderança da atualidade, professor do Claremont McKenna College, da University of Southern California, e professor-visitante da London Business School.

Reconhecimento: “o número 5 dos 10 maiores educadores mundiais do management e de liderança para executivos”, segundo a revista *BusinessWeek*.

Livros: entre seus muitos livros sobre liderança estão *The practice of leadership* e *Growing your company's leaders*.

na mão. O chefe só defenderá em público aquelas que são as melhores pessoas na opinião dele. Por isso, senso de situação em relação ao chefe é o primeiro dos X factors. Receber a recomendação de alguém é o ponto de partida para ser identificado como high potential, e o senso de situação em relação ao chefe, o ponto de partida para essa recomendação.

O segundo X factor é...

... ter um excepcional senso das expectativas de seu chefe em cada tarefa. Trata-se de um componente do senso de situação, mas nós o separamos como fator por ser o componente mais importante e mais difícil. Há um dilema: o tempo e a energia de um dia de trabalho são limitados para a quantidade de desafios existentes, e pessoas de alto potencial sempre têm uma carga ainda maior de coisas a fazer — e não reclamam disso, diga-se. Então, o segredo é ser bastante estratégico na hora de definir onde colocar a energia.

Propomos um processo para isso. Primeiro, determine quais tarefas precisam ser feitas mas não são críticas para diferenciar você profissionalmente. Termine-as, porém não invista tempo demais nelas. No meio do grande número de tarefas que você terá, sempre haverá duas ou três realmente valiosas para seu chefe, o que chamamos de tarefas-chave. Elas é que devem ser seus projetos prioritários.

Vale dizer que, como subordinado, você precisa achar caminhos para ser considerado digno de recomendação pelos diferentes chefes que encontrará ao longo da carreira. Os chefes terão estilos distintos e você não deve esperar que se adaptem a seu

jeito de ser; você é que se adaptará ao estilo deles. Seu chefe atual pode ser muito colaborativo, gostar de fazer brainstormings com você, mas o próximo talvez não goste de discutir ideias. Alguns serão direcionados por dados; outros, por processos; e outros, ainda, por agendas bem-definidas. Alguns serão estratégicos; outros não. Alguns terão melhor desempenho de manhã; outros, à tarde. Conheça as prioridades de seu chefe e também seu estilo, fazendo as adaptações necessárias para atuar de acordo com o que ele percebe como eficaz.

Qual é o terceiro X factor?

É a liderança focada em talento. Quando você já ocupa uma posição gerencial, não basta seu chefe vê-lo como alguém de alto potencial. Sua equipe tem de ser eficaz, pois ela determinará quando e de que maneira você entregará os resultados que o levarão a ser identificado como uma pessoa de alto valor para a empresa. Você precisa, portanto, ser um líder inspirador, pensando com cuidado em quem contrata, quem demite, quem promove, quem desenvolve e como. Você tem de ser tão interessado no potencial de seu time quanto no seu.

O calibre e a motivação das pessoas que o cercam são profundamente determinantes de sua performance, multiplicando tanto seus pontos altos como suas fraquezas. E isso se torna ainda mais verdadeiro à medida que você vai galgando postos mais altos na empresa. Falhe em desenvolver o potencial de sua equipe e você falhará em desenvolver o seu. É exatamente por causa de seu potencial de liderança que os high potentials são promovidos mais rapidamente do que seus colegas.

Um aspecto importante é que o potencial de liderança leva a empresa a confiar aos profissionais promissores tarefas mais complexas e, muitas vezes, até fora da área de especialidade deles. Essas tarefas costumam ser tão desafiadoras que os indivíduos tendem a se sentir perdidos nelas e, portanto, devem aprender a gerenciar crises. É essa capacidade que fará com que se adaptem rapidamente às novas situações, passando com certa tranquilidade por circunstâncias críticas e sempre envolvendo seu time para encontrar e implementar soluções.

É muito provável que as falhas dos high potentials fiquem mais visíveis aos líderes seniores nesse ponto, bem como os atalhos que eles usam para fazer coisas e

**GERENCIAR
CRISES É CHAVE
PARA EXECUTAR
TAREFAS ALÉM DE
SUA CAPACIDADE**



Simon Cowell,
criador do reality show
X Factor, que popularizou
a expressão inglesa

os maus hábitos adquiridos. No entanto, o que importa é que ser high potential de verdade pressupõe ser receptivo ao feedback e agir com base nele.

Acho que vale detalhar um pouco mais o que é gerenciar crises: você tem de cultivar uma espécie de familiaridade com oportunidades que estão além de sua experiência e de seu conhecimento. Nós chamamos isso de tolerância à ambiguidade. Significa ser flexível no estilo gerencial e nas ações, além de fortemente orientado a aprender e reaprender coisas.

E o quarto X factor?

Nós o batizamos de tradução complexa. Você precisa se tornar um mestre em traduzir o complexo mundo em volta de sua organização em algo simples de entender. É um paradoxo, eu sei, mas a capacidade de transformar o complexo em simples é sempre recompensada. Você não construirá o status de high potential por ser o mais inteligente do escritório, e sim porque consegue conectar os pontos e levar os outros a enxergar essas conexões. Trata-se de ajudar as pessoas a resolver seus problemas e atingir seus objetivos com uma lucidez poderosa.

Esse X factor tem a ver com a habilidade de sintetizar informações de múltiplas fontes e traduzi-las em insights úteis para cada pessoa de seu círculo de influência. Pense nele como a capacidade de criar uma narrativa atraente sobre as escolhas que seus

colegas precisam fazer. Em nossa pesquisa, vimos repetidamente como indivíduos brilhantes que têm sucesso no início da carreira acabam não avançando por não conseguirem cristalizar seu conhecimento e comunicar de maneira concisa seus insights para os outros. Eles costumam, isto sim, sobrecarregar as pessoas com sua “análise rigorosa” de situações, compartilhando o imenso volume de informações coletadas. Em um mundo poluído pelo excesso de informações, isso é fatal.

Agora, o quinto X factor, por favor.

É o aprendizado catalítico. A imensa maioria dos high potentials vive uma busca eterna por entender e ativamente mudar seu ambiente. É a chama por trás de seu desejo de transformar o status quo e a si mesmos. Eles não desperdiçam o que aprendem; logo convertem o aprendizado em iniciativas produtivas. Catalise é justamente o conhecimento transformado em ação.

Ter essa habilidade significa ser capaz de aprender com cada experiência e continuar aprendendo enquanto avança na carreira. Implica entender que cada tarefa embute uma oportunidade de aprender algo. Nossa pesquisa mostra consistentemente que curiosidade, aprendizado rápido, aquisição de novas habilidades e prática intensa da teoria diferenciam as pessoas de alto potencial das de performance medíocre. Não há dúvida: o fracasso em permanecer como alguém de alta performance ao longo do tempo é o fracasso da capacidade de aprender.

Em nosso estudo, vimos muitas pessoas que simplesmente não aprendem, e esse problema vai ficando mais evidente à medida que sobem de nível. Promoções consecutivas encorajam o indivíduo a acreditar que achou a “fórmula do sucesso” e o levam a subestimar as novas demandas ou a não enxergá-las. O resultado é que ele para de aprender, ficando estagnado ou até regredindo. Pessoas que verdadeiramente têm alto potencial estão sempre aprendendo.

Podemos detalhar as tarefas-chave? Primeiro, como identificá-las?

As tarefas-chave sempre recebem uma atenção desproporcional de seu chefe e de outros líderes da organização. Você as reconhece porque seu chefe pergunta sobre elas o tempo todo, impaciente; elas ocupam tempo significativo nas reuniões e seu chefe elogia ou critica pessoas que estão diretamente envol-



NINGUÉM ALCANÇA SEU MELHOR NÍVEL SEM UM MENTOR

vidas nelas. Ele também tende a colocar os melhores funcionários nesse tipo de tarefa. Dito isso, a melhor maneira de distinguir uma tarefa-chave é perguntar diretamente a seu chefe qual é ela, sobretudo quando vocês estiverem definindo os objetivos para o ano.

Qual o melhor modo de tocar tarefas-chave?

O ponto principal é fazer com que seu chefe confie em seu discernimento e em sua capacidade de tocar as tarefas. Como você ganha essa confiança do chefe é parte importante de como seu chefe o perceberá, lembre-se disso. Por exemplo, ser impositivo e autoritário pode enfraquecê-lo com determinado chefe, enquanto outro talvez deteste a ideia de você demorar muito para criar um consenso.

Também há o risco de novas obrigações desviarem sua atenção das tarefas-chave. Para evitá-lo, é preciso continuamente definir com seu chefe o que é prioritário e o que não é. Faça com que ele seja corresponsável por esse processo.

Essas lições são universais?

Sim, valem para os Estados Unidos, para a Europa e também para países como o Brasil. São qualidades de líderes eficazes e inspiradores em todo o mundo. Em alguns casos, porém, relacionamentos são mais importantes do que performance. É quando conhecer “as pessoas certas”, ou vir “da família certa”, conta mais para a ascensão na carreira. Isso é relativamente frequente em empresas familiares, por exemplo. No entanto, em qualquer organização

que queira realmente ter líderes eficazes e sucesso no mercado, são esses X factors que contam.

No Brasil, mais e mais empresas estão adotando o feedback contínuo com coaching. Isso ajuda a desenvolver alguém com alto potencial?

Sim, coaching e feedback contínuo são essenciais para alguém se tornar um performer de alto valor. Há pelo menos duas razões fundamentais para isso. A primeira é que essas pessoas são promovidas em um ritmo mais rápido e têm uma variedade bem mais ampla de tarefas do que um funcionário comum. Como resultado, precisam de feedback mais constante e de um guia confiável para orientá-las a administrar todas as novas situações que encontrarão pelo caminho. A segunda é que, se uma organização leva mesmo a sério o potencial de alguém, então treiná-lo é fundamental para que atinja seu potencial. Pesquisas intensivas nos mostraram que ninguém alcança seu melhor nível sem um mentor, um coach ou pelo menos um bom gestor.

As empresas dão a seus high potentials a chance de serem pivôs de mudança e inovação?

Não importa se elas dão. High potentials liderarão iniciativas que mudarão o jogo em suas organizações mesmo sem serem estimulados a fazê-lo.

High potentials custam caro. Se, na recessão, a empresa demiti-los, ela vai se arrepender?

Sim, porque as pessoas medíocres que sobram produzirão resultados medíocres e também serão péssimos líderes. Segundo pesquisa do Boston Consulting Group, organizações que investem mais em high potentials aumentam sua receita 2 vezes e seu lucro 1,5 vez mais rápido que as outras.

High potentials são tipicamente 5% dos funcionários. O que fazer com os outros 95%?

Essa é uma questão importante. Uma empresa nunca deve excluir a possibilidade de um indivíduo não ser mas tornar-se um high potential – e vice-versa. Então, o primeiro passo para as organizações é manter um processo de seleção dinâmico das pessoas com alto potencial em todos os níveis de carreira. Segundo, as melhores empresas oferecem treinamento e desenvolvimento a todos os colaboradores, não só aos de alto potencial. Além disso, dão oportunidades para que mais gente trabalhe – e aprenda – com os melhores chefes. ◉



Uma jornada em busca de um legado

Um dos mais destacados líderes jovens do Brasil na atualidade se diz movido pela “era da consciência”

Em dias turbulentos e incertos, inauguramos este espaço para trazer boas novas. Jovens lideranças apaixonadas pelo Brasil estão emergindo e protagonizando mudanças dignas de resgatar a esperança de um futuro brilhante para o País.

Quem são esses high potentials? Como define Claudio Fernández-Aráoz, eles combinam a motivação certa e quatro características essenciais da liderança: curiosidade, insight, engajamento e determinação. Em cada edição da revista, esta coluna apresentará um high potential diferente, fazendo uma espécie de coaching reverso com o leitor maduro e inspirando o leitor jovem.

Nosso primeiro high potential é Marcus Barão, 28 anos, atualmente envolvido com a estruturação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Startups para a Juventude na Presidência da República. “O empreendedorismo pode ser uma importante estratégia para emancipar e fortalecer essa geração. O Brasil nunca teve tantos jovens; eles são 50 milhões e podem mudar a história deste País”, diz ele.

A vontade de liderar surgiu na adolescência. Barão foi expulso da escola, teve problemas com a Justiça e, ao fazer trabalhos voluntários, como a alfabetização de idosos, acordou para a busca de um sentido existencial. Entendeu, então, que seu legado passaria por despertar o potencial da maior quantidade possível de pessoas, algo fundamental no que entendeu ser a “era da consciência”.

Explorou ao máximo o curso de administração na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro para instrumentalizar a perse-

Toda mudança começa com uma geração inconformada, garante Barão

guição de seu propósito, em especial fora da sala de aula, por meio do Movimento Empresa Júnior. Atuou como líder em todos os níveis do MEJ, chegando a ser o coordenador-geral da Conferência Mundial de Empresas Júniores e o presidente da Brasil Júnior, impactando ao todo cerca de 19 mil pessoas. (Poucos sabem, mas o Brasil é o país com a maior quantidade de empresas júniores do mundo.)

Após a universidade, a liderança continuou a marcar a trajetória de Barão, em funções que tiveram em comum esforços de mudança e a exigência de muitas viagens – um nomadismo profissional com o qual ele tem dificuldade de lidar às vezes, como admite. Entre outros cargos, foi coordenador da Aliança Empreendedora, que atende 50 mil empreendedores de baixa renda e desenvolve projetos para empresas globais como a Unilever e a Danone, e consultor para a Associação Comercial do Rio de Janeiro em projetos envolvendo organizações como o Sebrae e os Correios. Em paralelo, integrou o Conselho Nacional de Juventude como representante da Confederação dos Jovens Empreendedores, que representa 12,5 milhões de jovens.

No segundo semestre de 2016, Barão foi convidado pela Presidência da República para coordenar a transição do Conselho Nacional de Juventude como secretário-executivo e, depois, para estruturar seu plano de startups. Participa, ainda, de diversos movimentos, como o Global Shapers, ligado ao Fórum Econômico Mundial. Barão diz gostar de provocar os jovens que lidera com três palavras: “inconformismo, sonho e ação”. ☺



curador e autor:
Dario Neto
é CEO do Grupo Anga e estrategista da Eureca!.



high potential focalizado:
Marcus Barão
é consultor da Secretaria Nacional da Juventude, ligada à Presidência da República.

Ipiranga, postos com visão de futuro

Veja como a operação logística montada em 2014 vem fortalecendo o posicionamento de “posto completo” da empresa, que a distancia e – a seus parceiros – do mundo das commodities | por Sandra Regina da Silva

Como fazer uma gestão integrada de vários comércios diferentes abrigados em um mesmo espaço físico? E como administrar a difícil logística para abastecer esses minishoppings se eles forem espalhados por várias regiões? Pergunta lá no Posto Ipiranga.

O conselho do homem do interior interpretado pelo carismático Batata – o ator Antonio Duarte de Almeida Júnior – nas campanhas publicitárias da marca caberia muito bem às duas questões, bem mais complexas do que parecem. A resposta foi encontrada pela Ipiranga em 2014, com a criação da am/pm Suprimentos, que centraliza atendimento, venda e logística para atender às necessidades de cada loja instalada em postos de combustível de



sua bandeira, dando maior vantagem competitiva aos franqueados com a consolidação de pedidos. E a distribuição é feita também pela am/pm Suprimentos, por meio de transportadoras contratadas, que têm de seguir um padrão de qualidade preestabelecido.

De lá para cá, a am/pm Suprimentos só se expande. “A operação tem sido ampliada para assegurar a distribuição do mix de produtos e garantir a oferta para os consumidores”, diz Jeronimo Santos, diretor de varejo da Ipiranga. Já são cerca de 2 mil tipos de produtos armazenados nos quatro centros de distribuição (CDs), localizados no Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul.

A diversificação da Ipiranga, embora faça sentido, não representa por si só uma vantagem que impeça a cópia pela concorrência, na opinião do professor Nuno Fouto, do Programa de Administração de Varejo (Provar), da Fundação Instituto de Administração (FIA). “A vantagem deles está na forma inovadora da logística. Processos bem-azeitados na cadeia de fornecimento são o diferencial”, diz Fouto. Para gerir todos esses processos em um projeto economicamente viável, deve ter sido desenvolvida uma inteligência bem difícil de copiar, até porque quatro CDs é pouco.

A simplificação criada é impressionante. O revendedor ou franqueado só negocia diretamente com a am/pm Suprimentos, que banca tanto a qualidade do mix como a segurança do abastecimento. O cliente consegue controlar até seus níveis de estoque no portal da am/pm Suprimentos na internet, onde a operação é centralizada e integrada.

Os revendedores confirmam. Para João Hélio, proprietário de cinco postos Ipiranga em São Paulo (SP), “a am/pm Suprimentos é uma evolução no modelo de abastecimento das lojas”. A opinião é compartilhada por Raul Lamela, que tem cinco postos da bandeira no Rio de Janeiro (RJ): “É um grande diferencial. Abastecer com um único fornecedor é ótimo porque agiliza nosso negócio e aumenta nosso poder de barganha”.

O nome am/pm é simbólico. Foi a inauguração da loja de conveniência am/pm, em 1993, que deflagrou todo o processo de transformação da Ipiranga. Ela marcou o início do plano de diferenciação da marca no competitivo setor de combustíveis.



No alto, o modelo am/pm Estação, para rodovias; acima, o posto completo Cruzada da Barra, no Rio de Janeiro

COMO TUDO COMEÇOU

“Na década de 1990, a empresa percebeu que era preciso diversificar a atuação e transformar o posto em um lugar com muito mais soluções para o consumidor; aí surgiu a loja de conveniência”, conta Santos. O cenário observado nos postos de hoje, quando a companhia brasileira comemora 80 anos de existência, é bem diferente: ali, é possível encontrar, além de combustíveis e da loja de conveniência clássica, padaria, loja de cervejas

POSTO COMPLETO DIGITAL

Wi-Fi disponível nas lojas am/pm; painéis de LED nas pistas de acesso ao posto nas rodovias; site Posto Ipiranga, onde é possível comprar créditos de combustível no formato pré-pago; aplicativo Abastece Aí, solução lançada em 2016 como meio de pagamento de combustível por meio de smartphone e que ainda dá descontos no abastecimento. Essas são as características do posto completo digital Ipiranga.

O Abastece Aí tem merecido especial atenção. “O aplicativo é responsável por uma revolução no relacionamento do consumidor com nossos postos de combustível pela conveniência e facilidade”, diz o diretor de varejo da rede, Jeronimo Santos. Para Nuno Fouto, da FIA, sair na frente com o posicionamento de posto digital deve atrair mais clientes de fato, principalmente com o app de pagamento por smartphone. “Não é algo cosmético, e sim relevante”, avalia ele.

Ainda no ambiente virtual, a Ipiranga está presente no Waze – com marcação de pins nas principais praças – e nas redes sociais (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, Snapchat, LinkedIn), contando com 3,3 milhões de fãs. Tem até perfil oficial no Spotify, com playlists temáticas exclusivas.

Outro produto estendido ao mundo virtual é o programa de fidelidade Km de Vantagens, que tem uma revista digital e aplicativo, além de rádio e TV nas lojas am/pm. Na web, o cadastrado pode trocar os pontos acumulados por produtos Ipiranga ou por descontos em ingressos para cinema, shows, partidas de futebol, viagens, aluguel de carro etc.

A transformação digital também está nas ferramentas de gestão digitais oferecidas aos revendedores, como o portal Rede Ipiranga e o aplicativo de mesmo nome. “Por meio desses canais, a Ipiranga traz conteúdo informativo sobre as ações da companhia e materiais de apoio para potencializar a rentabilidade do negócio”, diz Santos.

nacionais e importadas, troca de óleo, lavagem a vapor, armários codificados, caixas eletrônicas etc.

A evolução é nítida. Se, nos anos 1990 e 2000, a Ipiranga se colocava como “apaixonada por carro como todo brasileiro”, o que veio na sequência trabalhou com a ideia de que o tempo se tornou o ativo mais valorizado pelas pessoas. “Por isso, um modelo de negócio mais orientado ao varejo, com oferta mais completa para o consumidor, permitiria que ele resolvesse todas as suas demandas básicas diárias em um só lugar”, explica o diretor de varejo.

A ideia-chave foi complementar o principal produto da empresa, o combustível, com uma proposta de valor clara para o cliente: oferecer praticidade e agilidade. “Foi quando nos tornamos o ‘posto completo’, usando o posicionamento ‘Posto Ipiranga, um lugar completo esperando por você!’”, diz o executivo.

O bordão “Pergunta lá no Posto Ipiranga”, com alto awareness, foi lançado em 2011, ano em que Santos foi contratado para dirigir a área de varejo. Passou a fazer parte do vocabulário popular brasileiro nas mais diferentes situações, cumprindo o objetivo de maximizar o retorno aos revendedores. Em 2017, a comunicação reforça a ideia com o slogan “Se vai perguntar, pergunta lá no Posto Ipiranga”.

Mais recentemente, o posicionamento da marca evoluiu para “posto completo digital”, que combina Wi-Fi com ofertas em plataformas digitais *[veja o quadro ao lado]*.

LOJAS EM ALTA

A existência de diversos negócios aumenta o fluxo de clientes no posto e seu tempo de permanência, o que impacta positivamente a receita do negócio. “Um posto com loja am/pm ou com o modelo posto completo tem uma performance de venda de combustível maior do que teria sem esses conceitos”, reforça Santos.

De fato, enquanto a crise econômica gera uma queda previsível no consumo de combustível, as lojas am/pm têm crescido na casa de dois dígitos nos últimos anos, seguindo o desempenho do negócio de conveniência e alimentação no Brasil.

Não à toa, a rede am/pm – que é líder em número de lojas de conveniência no País – vem ganhando



Lojas de troca de óleo estão entre os negócios oferecidos pela Ipiranga a seus revendedores

ainda mais importância para o grupo. Há agora dois novos formatos de loja. Um deles é o modelo ampliado, com mais categorias de produtos, para atuar como um minimercado de bairro. O outro é o batizado am/pm Estação, de postos de rodovias, que reúne restaurante, espaço de lazer, lounge, Wi-Fi, banheiro para famílias e 180 produtos de marca própria – 50 a mais do que os 130 vendidos nas lojas tradicionais am/pm.

Em média, uma loja am/pm comercializa cerca de 4 mil produtos diferentes, incluindo os de marca própria e outros com exclusividade, como é o caso do Nescafé Alegria, em uma parceria da rede com a Nestlé.

A primeira unidade com conceito ampliado em São Paulo, localizada na Avenida dos Bandeirantes, foi aberta em 2015. Ela pertence a Hélio, que possui postos de GNV (gás natural veicular) da rede desde 2001. A loja tem 400 m² e mais 350 m² de retaguarda. O resultado da investida no novo formato surpreendeu o revendedor: “Estamos no meio de uma crise econômica e ainda assim os negócios vêm crescendo”.

O modelo posto completo abrange combustível e am/pm, mas também tem padaria am/pm e Jet Oil e pode ter loja de cervejas. Os cinco postos de Lame-la, cujo pai entrou no ramo há 24 anos – na época, a

bandeira era Atlantic, que foi adquirida pela Ipiranga –, são completos, com loja de conveniência, padaria, Jet Oil e Beer Cave, sendo que dois deles também têm Jet Oil Motos. O Posto Cruzada da Barra inclui ainda uma unidade am/pm com conceito ampliado, vendendo artigos de limpeza, refeições completas e pães, entre outros itens, além de ter ponto de recarga de carros elétricos ao lado das bombas de combustível.

As decisões sobre a diversificação da companhia são feitas com base em análise de tendências e com o objetivo de antecipar as necessidades dos consumidores. Um exemplo disso é a Beer Cave, espaço exclusivo para venda de cervejas criado a partir de uma demanda de consumidores da Ipiranga percebida nas redes sociais.

Nessa toada, a Ipiranga promete novidades em seu varejo este ano, entre elas uma nova linha do chef norte-americano Buddy Valastro, apresentador dos programas de TV *Cake Boss* e *Batalha dos Confeiteiros*.

RESILIÊNCIA

No primeiro trimestre de 2017, as notícias não foram boas. O faturamento da Ipiranga teve queda de 6% em relação ao mesmo período de 2016. Porém, na opinião de Rafael Passos, analista de mercado da



FATOS E NÚMEROS DA IPIRANGA

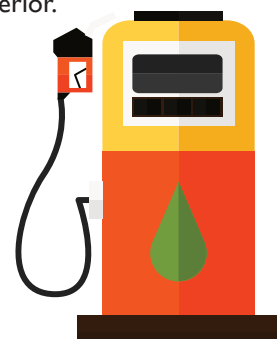
RESULTADOS DA IPIRANGA (e participação nos resultados da holding ultrapar)

Receita líquida (% do total Ultrapar)	R\$ 66,40 bilhões (86%)	R\$ 65,35 bilhões (86%)	R\$ 58,83 bilhões (87%)
Lucro operacional (% Ultrapar)	R\$ 2,38 bilhões (77%)	R\$ 2,15 bilhões (73%)	R\$ 1,75 bilhão (77%)
Ebitda (% Ultrapar)	R\$ 3,08 bilhões (73%)	R\$ 2,76 bilhões (70%)	R\$ 2,28 bilhões (72%)
	2016	2015	2014

FONTE: RELATÓRIO ANUAL ULTRAPAR - 2016

SEGUNDA NO RANKING

A Ipiranga se mantém na segunda posição do ranking das marcas de postos de combustível em volume vendido de gasolina, etanol e diesel, segundo a Agência Nacional do Petróleo (ANP). Entretanto, sua fatia de mercado teve ligeira queda em 2016, na comparação com o ano anterior.



UM POUCO DE HISTÓRIA

ANOS 1930

Em 1937, é inaugurada no Sul do Brasil a refinaria de petróleo que daria origem à Ipiranga. É uma sociedade entre empresários brasileiros, argentinos e uruguaios

ANOS 1940

Com o avanço da Segunda Guerra Mundial e o desabastecimento de petróleo, a Ipiranga chega a ter suas reservas zeradas. Começa a fabricar solventes especiais, utilizados na indústria da borracha, e a produzir asfalto, lubrificantes e inseticidas

ANOS 1950-60

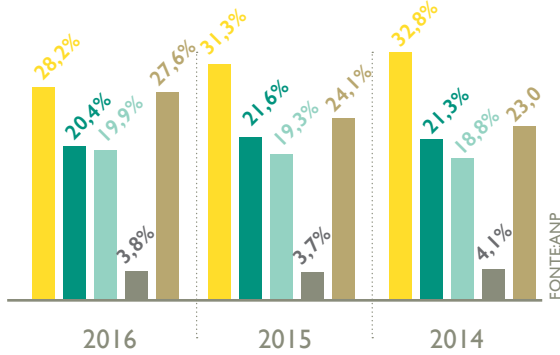
Nova sede é aberta em 1953. A Ipiranga adquire em 1959 a Gulf Oil Corporation no Brasil. Há um período de crescimento e consolidação

ANOS 1970

A Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep) eleva o preço do barril de petróleo em 300%, anúncio que fragiliza a economia mundial. A Ipiranga traça, então, uma estratégia de diversificação de negócios em diversas áreas



MARCAS, NEGÓCIOS E MÉTRICAS



FONTE: ANP

- BANDEIRA**
- ★ BR-Petrobras
 - ★ Ipiranga
 - ★ Raízen (Shell)
 - ★ Ale
 - ★ Outras



- Posto Ipiranga (7.648 unidades)
- Loja am/pm (2.181)
- Padaria am/pm (696)
- Jet Oil e Jet Oil Motos (1.603)
- Beer Cave (380)

E MAIS:

- Click & Collect (armários codificados)
- Lavapor (serviço de lavagem de carro a vapor)
- Cartão Ipiranga
- Programa de fidelidade Km de Vantagens
- Loja virtual Km de Vantagens (com parceiros que vão de vinhos a produtos para pets, passando por relógios, roupas etc.)

- Aluguel de carros Movida Rent a Car
- Ipiranga Frotas
- Loja virtual de pneus e acessórios para bicicleta
- ConnectCar
- Posto Ipiranga na Web (permite adquirir créditos de combustível no formato pré-pago)
- AbasteceAí (solução mobile para pagamento de combustível pelo celular)
- Posto Ecoeficiente (mais sustentável que os tradicionais)
- Gasolina DT Clean (novo produto que promete limpar o motor do carro)
- Lubrificantes Ipiranga
- Produtos de marca própria am/pm

2.903 funcionários
R\$ 1,12 bilhão de investimentos previstos em 2017, ante R\$ 1,06 bilhão em 2016
24 milhões de participantes do programa Km de Vantagens (e mais de 160 parceiros)
180 produtos de marca própria

ANOS 1980-90

A Ipiranga controla cerca de 30 empresas, de hotel a agropecuária, mas a indústria petroquímica continua a ser seu foco. Em 1991, começa a distribuir GNV e a posicionar seus postos como centros de serviços; surgem as lojas am/pm. Compra a Atlantic, lança a Jet Oil e, com a desregulamentação do setor, importa mais petróleo e cresce

ANOS 2000

Em 2007, o Grupo Ultra, a Petrobras e a Braskem adquirem o controle acionário da empresa de refino de petróleo, de distribuição de combustível e da área petroquímica; a marca Ipiranga, assim como a rede de distribuição de combustíveis no Sul e no Sudeste, ficam com o Ultra. Em 2009, o Ultra compra a Texaco e, agora, a rede tem cerca de 6 mil postos

ANOS 2010

O Ultra adquire a Distribuidora Nacional de Petróleo, que amplia sua atuação nas regiões Norte e Centro-Oeste. Em 2011, começa a vender créditos de combustível pela internet e reforça seus negócios digitais, incluindo o app AbasteceAí, em 2016. No mesmo ano, o Ultra compra a rede de postos Ale, mas o negócio ainda dependia de aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) até o fechamento desta edição



DUDA

Jeronimo Santos, diretor de varejo da rede Ipiranga, que vem trabalhando para diversificar cada vez mais os produtos e negócios oferecidos nos postos

Guide Investimentos, a queda é reflexo sobretudo da conjuntura econômica, com o aumento do índice de desemprego. O interessante é que houve redução de apenas 1% no Ebitda da empresa. Para o especialista, o impacto da crise foi atenuado principalmente pela estratégia de inovação constante em serviços e conveniência nos postos, o que gera maior satisfação e fidelidade dos clientes, embora também tenha se beneficiado da redução do preço dos combustíveis nas refinarias promovido pela Petrobras este ano.

O resultado absorveu, ainda, o fato de que as despesas da Ipiranga cresceram 10% no cômputo do trimestre, como aponta Passos, em razão de gastos maiores com estudos e projetos, investimentos na am/pm e aumentos do provisionamento para dívidas e de alugueis pagos.

Para o analista da Guide, as perspectivas futuras da Ipiranga são boas, até porque, se ela vendeu um volume de combustível 6% menor do que no mesmo período de 2016, essa redução é inferior à observada no quarto trimestre do ano passado, quando a queda foi de 14%. Isso indica uma inversão de tendência, segundo Passos. “A companhia acerta ao seguir os investimentos na ampliação da rede de postos e da infraestrutura logística também, porque há um cres-

cimento da frota de veículos no Brasil, ainda que em menor ritmo.” O analista acredita que a Ipiranga vai continuar a se beneficiar de sua estratégia de oferecer produtos e serviços de maior valor agregado.

Houve até uma pequena perda de fatia de mercado em 2016, atribuída à competição em preço natural da crise, mas ela não impactou nem a receita nem a lucratividade do negócio – ambas as métricas avançaram como consequência do aumento do número de postos, da oferta de produtos de qualidade, da diversificação e da estratégia de relacionamento com o consumidor.

“Isso só comprovou a resiliência de nossos negócios, cuja capacidade de investimento, inovação e execução nos permite continuar crescendo e gerando valor”, diz Santos, que percebe, em 2017, um início de recuperação da economia, “apesar de lento”.

Passos também aponta a resiliência, inclusive ao analisar os números do Grupo Ultra (ou Ultrapar), a holding da Ipiranga, que deve a sua operação de postos 85% de sua receita total. No primeiro trimestre deste ano, o grupo faturou menos na comparação com 12 meses antes, R\$ 18,73 bilhões, mas teve lucro líquido um pouco acima da expectativa do mercado, de R\$ 370 milhões, e saiu-se relativamente bem no endividamento líquido, que poderia indicar uma preocupação em relação ao futuro. Seu endividamento foi de R\$ 6,3 bilhões no final de março, com alavancagem de 1,5 vez em relação ao Ebitda, “um nível ainda confortável”, na avaliação de Passos. Também integram a holding a Oxiteno, a Ultragas, a Ultracargo e a Extrafarma.

RENOVAR ANO A ANO

Elogiando o fato de que a área comercial da Ipiranga está sempre disposta a escutar os parceiros, o revendedor Raul Lamela considera que a evolução da empresa trouxe bons resultados para eles. “A empresa não ficou só na commodity; veio para o lado da franquia, o que é um grande diferencial. Nem parece que eu trabalho com uma companhia de petróleo.” João Hélio se sente confortável com o fato de a Ipiranga ter uma visão de futuro.

A empresa sabe de sua responsabilidade. “A rede precisa se renovar ano a ano”, resume Santos. ●



Experiência, a chave do sucesso global

O Rock in Rio vem expandindo suas fronteiras – geográficas e de atividades – com base no princípio de proporcionar momentos inesquecíveis aos clientes



autor convidado:
Luís Justo
é CEO do Rock in Rio e foi, antes, presidente da Osklen.

O que transforma 1 grama de café vendido na saca por R\$ 0,01 em impressionantes R\$ 0,25 o grama dentro de uma cápsula metalizada colorida, preparada em uma impecável e asséptica loja em um shopping de luxo? A experiência (e, claro, uma ajudinha do George Clooney degustando uma xícara na televisão). Sim, senhores: o resultado 25 vezes maior é a consequência da “descomoditização” do café entregue em cápsulas de experiência.

Sempre me perguntam qual é o segredo do sucesso do Rock in Rio, um evento mundial que virou uma mídia capaz de atrair todas as principais marcas, dos mais diversos segmentos da indústria, para associar suas imagens com ele. Como fazemos com que 700 mil ingressos esgotem em dias, grande parte deles antes mesmo de anunciarmos as bandas que tocarão no festival? Minha resposta é a mesma do George Clooney: experiência. Nossa missão é “proporcionar experiências inesquecíveis por meio da música e do entretenimento para todos os nossos públicos”. No nosso caso, não basta ser uma experiência. Tem de ser inesquecível. Tem de ser de arrepiar.

O que poucos entenderam ainda é que toda experiência inesquecível, independentemente do produto ou serviço, tem como base uma fórmula impressionantemente simples e trabalhosa – a atenção aos detalhes. Das flores penduradas nos postes aos cabos ocultos por baixo da terra para ninguém ver,

passando pelo conforto da grama sintética que cobre uma área equivalente a dez campos de futebol, não existem limites para pensar e executar grandes operações que gerenciam os pequenos detalhes. É claro que ninguém decide ir ao Rock in Rio por um desses pontos individualmente, porém é o conjunto deles e de vários outros que cria aquela sensação de qualidade e perfeccionismo que não se vê, mas se sente.

Hoje o Rock in Rio vai além da música e olha para o futuro, mas sempre com base na experiência. Neste ano, por exemplo, o festival terá diversas inovações, como um palco dedicado ao universo digital e seus influenciadores (entre eles os famosos youtubers), que se tornaram um importante canal de comunicação multiconteúdo com o público jovem. Teremos também o maior evento de games do Brasil, a Game XP, como um evento gratuito acontecendo dentro do Rock in Rio enquanto rolam os shows. Até na área da educação executiva o festival vem inovando, fazendo em parceria com a HSM a segunda edição do Rock in Rio Academy, no qual a organização do maior festi-

val de música do mundo vira pano de fundo para ensinamentos práticos de gestão.

Essas e outras inovações nos mostram que é possível nos transformarmos e mantermos a essência e a proposta de valor, desde que respondamos a uma pergunta clara todos os dias: “Isso fará com que o próximo Rock in Rio seja o melhor Rock in Rio de sempre?!”. Esperamos você em setembro para responder... 🎧

Hoje o Rock in Rio vai além da música e olha para o futuro; o festival deste ano no Brasil terá um palco para youtubers e um evento de games

PERFORMANCE COM PROPÓSITO

O especialista Simon Sinek tem falado muito dos três Ps – propósito, paixão e pessoas – como o novo segredo do sucesso. Pois jovens líderes, como os três ao lado, já estão incluindo o propósito – e os demais Ps – em sua rotina corporativa. Este Dossiê investiga o assunto em cinco textos: (1) introduz o conceito, (2) ensina a combinar propósito e lucro, (3) aborda a influência do hemisfério sul na nova frente, (4) traz os surpreendentes casos de três empresas brasileiras e (5) entrevista uma superativista.



“ME DÊ MOTIVO”

O que o mundo perderia se sua empresa desaparecesse? Se a resposta não estiver na ponta da língua, está na hora de repensar seu propósito, porque essa será a chave da sobrevivência no século 21
| por Robson Pandolfi e Poliana Abreu

SHUTTERSTOCK

A compra da rede varejista Whole Foods Market pela paradigmática Amazon, por US\$ 13,7 bilhões, é um sinalizador: empresas com propósito se tornaram realmente atraentes para investidores e consumidores. Isso porque a Whole Foods não é um comércio qualquer; ela simboliza o movimento do capitalismo consciente ao transformar, como definiu seu comprador, Jeff Bezos, “a alimentação saudável em algo divertido”.

Estimular a alimentação saudável foi o propósito buscado por John Mackey, um dos principais ativistas do capitalismo consciente, e a sócia Renee Lawson, então sua namorada, quando fundaram a loja de produtos naturais Safer Way, em 1980, em Austin, Texas. Em 1980, a mercearia viraria Whole Foods Market; em 1984, começaria sua expansão pelos Estados Unidos; e, em 2002, daria início à internacionalização, mas sem jamais perder a proposta original.

Propósito, com essa conotação de benefício para a sociedade, não é exatamente um tema novo no mundo corporativo, porém vem ganhando uma prioridade nunca vista. “O tema chama cada vez mais a atenção por conta de algumas demandas novas que recaem sobre as empresas”, diz Ivan de Souza, sócio da Strategy&, consultoria estratégica da PwC. O pri-

meiro fator é o próprio mercado. O surgimento de novos negócios e o aumento da concorrência demandam mais diferenciação. Para que a empresa atravesse os anos, ela precisa estar ancorada em princípios que tenham consistência e resistam ao tempo, a despeito de mudanças no mercado ou na economia.

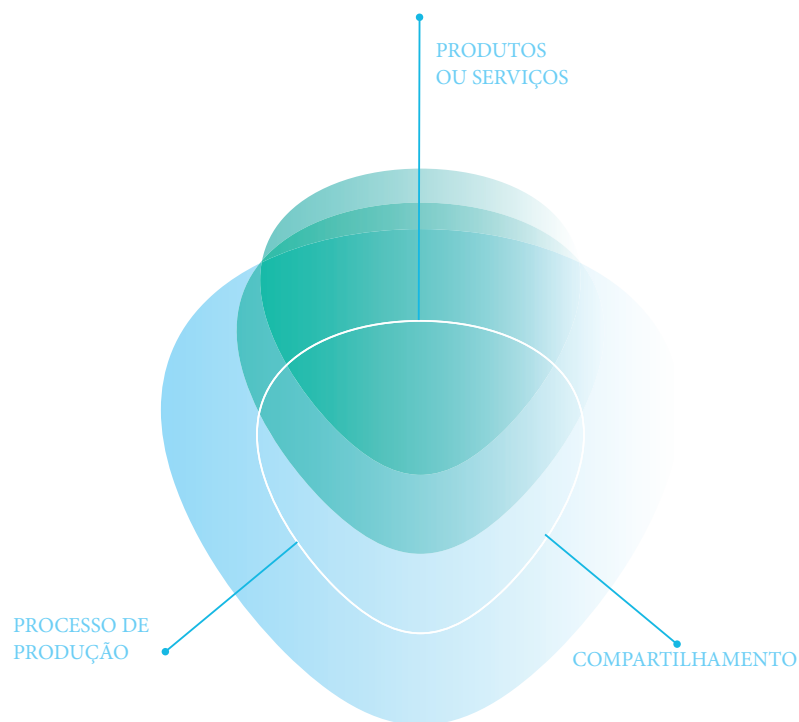
Esse aspecto está diretamente ligado a um novo momento do consumidor – mais atento à proposta das organizações em relação a seu papel no mercado ou na sociedade. “Aquilo que antes era reduzido a gerar empregos ou a impulsionar a economia hoje é bem mais complexo. Há uma exigência maior de que as empresas contribuam de maneira mais ampla por meio de seu propósito”, diz Souza. E isso não é um fenômeno isolado de um setor ou país.

Uma pesquisa realizada pela McKinsey com 7.751 pessoas no Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Reino Unido e Estados Unidos confirma isso: 87% dos consumidores pesam o impacto ambiental e social dos produtos que compram. Especificamente no Brasil, mais de um quarto deles aceitaria pagar mais por produtos considerados ambientalmente corretos.

O segundo fator é a ação de gestores ativistas que conseguem reunir os diferentes stakeholders em

PROPÓSITO EM 3D

Há três dimensões no propósito. Algumas empresas buscam seu propósito apenas pela dimensão do produto ou serviço, outras também usam a do processo de produção, e há aquelas que compartilham



torno de um ideal comum. “Os líderes talvez sejam o fator mais importante. Se há empresas com propósitos muito claros mesmo estando em setores mais tradicionais, é porque seus líderes as levaram nessa direção”, comenta Souza.

A PepsiCo uniu um pouco dos dois fatores – mercado e líderes. Fabricantes de alimentos industrializados são comumente associadas a aspectos como má alimentação, obesidade e junk food. O setor tem sofrido diante de consumidores que se mostram cada vez mais preocupados com os próprios hábitos alimentares. Nos últimos seis anos, o consumo de refrigerantes caiu 20% no Brasil. A produção também vem apresentando retração: em 2015, a queda foi de 6%, tendência seguida em 2016.

Não é por acaso que a indiana Indra Nooyi, CEO da PepsiCo, tem buscado inserir a gigante de alimentos e bebidas no mercado de produtos mais saudáveis. Antes de se sentar na cadeira mais alta, a então diretora de estratégia da empresa anteviu a rejeição da opinião pública ao fast-food. Foi por isso que orientou a criação da Yum! Brands, reunindo KFC, Pizza Hut e Taco Bell. No ano seguinte, foi promovida a diretora de finanças. Eleita em 2005 a 11ª mulher mais poderosa do mundo dos negócios, tornou-se, um ano mais tarde, a primeira mulher CEO da companhia. Sua missão não era pequena: aumentar, até 2020, o faturamento da área de bebidas e snacks saudáveis para US\$ 30 bilhões.

Sob seu comando, a empresa adotou o lema “performance com propósito”. O teor de gordura e açúcar nos produtos foi reduzido e alguns snacks tiveram o acréscimo de cereais, frutas e verduras. Derek Yach, que vinha da Organização Mundial da Saúde (OMS), foi contratado para supervisionar o relacionamento com agricultores e cientistas de países em desenvolvimento no âmbito do cultivo sustentável.

No começo, Nooyi foi criticada por não gerar resultados concretos – as ações da empresa permaneceram praticamente estagnadas nos anos seguintes ao início de sua gestão. Hoje, porém, os acionistas

não têm do que reclamar. Nos últimos cinco anos, os papéis da subsidiária brasileira da PepsiCo na Bovespa subiram nada menos que 172%. Na bolsa de Nova York, o crescimento foi de 88% desde 2012.

PROPÓSITO NÃO PODE SER SÓ LUCRO

Nada contra ganhar dinheiro, diga-se. Para as empresas, lucrar é questão de sobrevivência. O problema ocorre quando a última linha da declaração de resultado econômico se torna a única razão para o negócio existir. “Se o propósito é apenas ganhar dinheiro, isso pode ser um sintoma de que o negócio se desvirtuou”, diz o consultor Gustavo Mamão, sócio da consultoria Flourish – Negócios com Propósito.

Diante do novo consumidor, é preciso aceitar que o lucro seja só uma consequência de um negócio bem-administrado ou, ainda, uma forma de sustentar um propósito maior. O consultor indiano Raj Sisodia, “guru” do empresário Abilio Diniz, fez uma análise do desempenho das ações na bolsa de Nova York (S&P500) entre 1998 e 2013.

A conclusão, publicada no livro *Empresas humanizadas: pessoas, propósito e performance*, é que empresas

REGRAS DE OURO

- 1 **Seja autêntico, não importa o que aconteça.**
- 2 **Cerque-se das pessoas certas.**
- 3 **Construa uma narrativa clara.**

consideradas conscientes ou humanizadas têm melhor desempenho do que a média do mercado. No período analisado, a diferença chegou a dez vezes, com um crescimento de 1.600% – ante 160% entre as companhias tradicionais.

A Patagonia, fabricante de roupas e acessórios para esportes ao ar livre, é um exemplo de lucro. A empresa criada em 1972 vem apresentando um crescimento médio de 14% ao ano, com margens consistentes de 50% a 55% sobre as vendas – bem maiores do que as dos concorrentes. E ainda destina parte dos resultados a ações ambientais. Desde 2002, quando seu fundador, o alpinista Yvon Chouinard, criou o selo “1% For the Planet”, a regra é doar 1% da receita bruta para ONGs que compensem a pegada ambiental das empresas. No caso da Patagonia, isso significa um aporte anual de mais de US\$ 6 milhões. Desde a criação, mais de mil organizações em 40 países aderiram à iniciativa, gerando cerca de US\$ 150 milhões em doações. E não acaba aí.

A Patagonia também integra o seletivo grupo de companhias B – de *benefit corporation*, uma certificação de empresas cujo propósito é maior do que simplesmente lucrar. Por isso, a marca se responsabiliza por todo problema relacionado com seus produtos. Defeito de fábrica? A Patagonia troca. Se a causa for mau uso do consumidor, o reparo é feito por um custo simbólico. Se o destino for o lixo, a empresa recebe o produto de volta para reciclá-lo. O cliente simplesmente enjoou do produto? Basta levá-lo à loja e vendê-lo no bazar.

O propósito da Patagonia ficou famoso em 2011, quando ela fez uma campanha na Black Friday que orientava os consumidores a não comprar seus produtos. E o que aconteceu? Desde então, os clientes insistem em desobedecer à ordem. Na última Black Friday, em 2016, as vendas da marca atingiram US\$ 10 milhões, e todo o dinheiro foi revertido para ONGs ambientalistas. “A Patagonia não é uma empresa que precisa competir por preço, porque não tem concorrência. Ela entrega um valor que vai muito além do produto”, analisa Mamão.

PROPÓSITO NA PRÁTICA

Uma organização descobre ou inventa seu propósito? Para o especialista em branding Joey Reiman, autor do livro *Propósito*, ela o descobre, tanto que sugere olhar para o passado e as origens, não para o futuro.

Há negócios que já nascem conscientes de seu propósito, tomado do(s) fundador(es). O norte-americano Blake Mycoskie, criador da marca de calçados Toms, teve a ideia de abrir a empresa depois de uma viagem para a Argentina, quando percebeu que muitas crianças não possuíam sapatos. Inspirado pelas alpargatas típicas das terras platinas, ele decidiu desenvolver um negócio que motivasse as pessoas a contribuir para uma causa. Para isso, adotou, na Toms, a filosofia “One for One”. Funciona assim: para cada par de alpargatas vendido, um é doado a uma criança carente.

Em seu livro *Start something that matters* (Comece algo que valha a pena, em tradução livre), o empresário afirma que a doação fideliza os clientes que anseiam fazer algo bom pelo mundo. “Do ponto de vista do compartilhamento dos ganhos, é uma mensagem muito clara”, afirma Mamão. “Nessa linha, podem ser desenvolvidas iniciativas com comunidades locais, por exemplo. Temos observado estratégias semelhantes que conseguem comunicar isso muito bem.”

Hoje a maioria das startups nasce com propósito explícito. No jargão da economia exponencial, há o propósito transformador massivo (PTM), inclusive. A startup australiana Lingmo tinha como PTM a boa comunicação mundial quando criou o fone de ouvido Translate One2One, que traduz em segundos conversas entre falantes de idiomas distintos, com a ajuda do sistema de inteligência artificial Watson, da IBM.

Outras empresas podem ver o propósito incorporar-se naturalmente a sua estratégia – por exemplo, quando os consumidores passam a exigir produtos

mais saudáveis ou processos com menor impacto ambiental. Mesmo essas devem buscar o porquê de existirem no passado, na visão de Reiman.

Um propósito tem três dimensões: o produto ou serviço, o processo de produção e o compartilhamento. O produto de uma marca pode ser igual ao da concorrência, mas, se ele busca a diferenciação pelo modo mais justo com que chega às prateleiras, tem propósito. “O produto traz um benefício intrínseco? É autêntico?”, questiona o consultor.

Na dimensão do processo de produção, a pergunta a fazer é: o meio ambiente e as pessoas que trabalharam na produção foram respeitados? Por fim, a terceira dimensão do propósito, que é o compartilhamento, é bem ilustrada pela Toms em sua relação com as comunidades.

Quando começa pelo produto/serviço oferecido, o propósito avança pela cultura organizacional e chega ao modelo de negócio. A autenticidade – que tem a ver com a volta às origens –, as pessoas certas e uma narrativa clara conduzem essa evolução.

PROPÓSITO É ESPINHA DORSAL

Segundo uma pesquisa com 1.409 CEOs de 83 países realizada pela PwC em 2015, os líderes empresariais se veem em uma encruzilhada. De um lado, sabem que precisam aumentar os lucros ano após ano e, de outro, reconhecem que devem preparar as organizações para um futuro mais complexo, “no qual os stakeholders esperam que eles ampliem seus esforços para enfrentar problemas importantes da sociedade”, aponta o relatório.

No caso do varejo, essa é uma tendência bem visível. Entre os CEOs da área, 68% dizem que a missão atual se concentra em gerar valor para os stakeholders, em contraposição aos acionistas (só 32% men-

cionaram estes). “A principal área que os CEOs de varejo e produtos de consumo querem divulgar melhor é a de propósito organizacional”, indica o levantamento. Mas, para isso dar certo, o propósito tem de ir muito além do C-level. “Propósito é a dimensão emocional de uma empresa, é o que mobiliza as pessoas a levantar da cama todos os dias”, afirma Daniel Costa, consultor de endomarketing e autor do livro *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*.

Pense em um empacotador de supermercado. Enquanto empacota as compras, ele está constantemente tomando decisões. Quantos produtos colocar na sacola? Qual é o peso confortável? Como segmentar os produtos? Como tratar o cliente? Pode até não parecer muito complexo, mas isso envolve muitas variáveis: idade do cliente, tipo físico, sexo, forma de locomoção e, obviamente, o posicionamento da empresa. Ele pode, por exemplo, separar os produtos por categoria, o que vai reduzir sua eficiência, ou realizar um trabalho mais rápido e menos criterioso, pondo em risco a satisfação do cliente. O que ele escolherá? Como afirma Costa, “é o propósito que vai dar motivo para o funcionário agir”.

Isso significa que o propósito não pode ser peça de propaganda, e sim vivência real. “As empresas que conseguem ter propósito sólido ao longo do tempo costumam investir muito na seleção e promoção de pessoas que simbolizam seus valores”, diz Souza.

O consultor ressalta que o propósito não deve ser entendido como uma abdicação das oportunidades de curto prazo, mas certamente requer abdicar do oportunismo. Investidores que buscam retornos imediatos podem ter dificuldade com negócios com propósito, porém observam-se cada vez mais investidores dispostos a apostar em empresas com valores sólidos.

O propósito, qualquer que seja, é a espinha dorsal de uma empresa: é ele que pode mantê-la firme, a despeito das mudanças no mercado ou na própria sociedade. “O trade-off acabou. Eu não posso ganhar só se outro perder; todo mundo precisa ganhar”, traduz o economista Thomas Eckschmidt, um dos fundadores do movimento do capitalismo consciente no Brasil. ●

PROPÓSITO & LUCRO:

UM SONHO
POSSÍVEL?



SHUTTERSTOCK

PESQUISA mostra que o propósito, crucial para o engajamento dos funcionários, é compatível com o lucro se forem seguidos seis princípios

I por Julian Birkinshaw, Nicolai J. Foss e Siegwart Lindenberg



JULIAN BIRKINSHAW (na foto ao lado) é professor de estratégia e empreendedorismo da London Business School, no Reino Unido.

NICOLAI J. FOSS é professor de estratégia organizacional da Copenhagen Business School e da Norwegian School of Economics, nos países escandinavos. **SIEGWART**

LINDENBERG é professor de sociologia cognitiva da University of Groningen e da Tilburg University, ambas na Holanda.

“Propósito é um *call to action* espiritual e moral.” Essa definição, do CEO aposentado do Tata Group, Ratan Tata, sintetiza a ideia quase consensual de que as empresas precisam ter um propósito claro para conseguir engajar e motivar seus colaboradores, não é?

No entanto, também não resta muita dúvida entre os gestores de que existe uma tensão permanente entre propósito e busca de lucros. Não à toa, uma pergunta cada vez mais importante a que todas as organizações tentam responder é: como lidar com a tensão entre propósito e resultados?

Conduzimos ao longo de cinco anos uma pesquisa sobre essa tensão e acreditamos ter descoberto um caminho que possibilita às empresas manter seus propósitos ao longo do tempo e ser financeiramente sustentáveis.

Depois de entrevistar mais de 80 executivos de 15 importantes companhias, como Whole Foods Market, W. L. Gore, Roche, Ikea, Rio Tinto, Guardian News & Media, Lego Group, Seventh Generation, Svenska Handelsbanken, HCL Technologies e Tata Group, concluímos que seis princípios ancoram essa abordagem. Partimos da teoria da configuração de objetivos, segundo a qual as pessoas são motivadas pelos tipos de objetivos perseguidos [veja quadro na próxima página], e o tipo “social” é capaz de gerar a base motivacional mais forte, por envolver causas que vão além do ganho financeiro ou da liderança de mercado.

O desafio, então, é saber como fazer com que esses objetivos comuns a toda a empresa se tornem mais percebidos pelos funcionários e mais significativos para eles.

Em linhas gerais, trata-se de comunicar muito bem o propósito da organização ao conjunto dos colaboradores, de maneira que eles entendam como seus esforços se encaixam com os dos demais para alcançar algo maior. A comunicação da empresa deve priorizar os objetivos sociais em vez das metas financeiras. Por exemplo: se uma fabricante de produtos médicos busca “colocar os pacientes em primeiro lugar”, esse posicionamento precisa ser o foco, por excelência, de seus canais de comunicação internos e externos.

Além disso, as metas financeiras, que certamente existirão, têm de ser abordadas sobretudo de maneira indireta, para que sejam vistas como consequência natural do esforço pelos objetivos sociais, e não como uma finalidade em si mesmas.

Os objetivos sociais têm uma fragilidade que faz com que comunicação formal não baste. É preciso reforçar e apoiar os objetivos sociais por meio de conversas informais, pela gestão de símbolos com o que chamamos de estrutura de contrapontos e por sistemas de incentivo e recompensa, geralmente relacionados com outros tipos de objetivos, como nos ensina a teoria da configuração de objetivos.



SAIBA MAIS SOBRE A TEORIA DA CONFIGURAÇÃO DE OBJETIVOS

O ponto de partida da teoria da configuração de objetivos é a ideia de que as pessoas sempre possuem prioridades que as levam a se concentrar em alguns aspectos específicos de seu trabalho, em detrimento de outros.

Se o profissional está preocupado em se sentir bem, por exemplo, vai buscar o que há de divertido em seu trabalho, as atividades que o estimulam, tendendo, também, a negligenciar tudo o que acha aborrecido. Possui, portanto, objetivos hedonistas.

Quando a preocupação central são os ganhos financeiros ou a carreira, o profissional focará as oportunidades de conseguir mais dinheiro ou ser promovido, deixando de lado outros aspectos do trabalho. Seus objetivos são essencialmente materialistas.

No entanto, quando a atenção está voltada para alcançar uma meta compartilhada com outras pessoas, como lançar um novo produto ou participar de uma campanha de levantamento de recursos, o profissional tenderá a colocar em segundo plano a diversão ou a vontade de ganhar mais. Nesse caso, ele possui objetivos sociais.

A essência dos objetivos sociais pode ser traduzida em perguntas como “O que posso fazer para que todos nós sejamos bem-sucedidos?”, em vez de “O que posso fazer para me destacar?”.

Vale ressaltar que, na configuração dos objetivos pessoais, as características individuais pesam, mas os estímulos externos têm influência muito forte. Se tudo o que alguém ouve na organização diz respeito ao bônus anual, o objetivo materialista passa a ser dominante. Da mesma forma, se a empresa deixa claro que deseja que seus funcionários contribuam para o alcance de objetivos comuns a toda a organização, isso faz toda a diferença a favor do propósito.



MODELOS QUE FUNCIONAM

Ao longo de nossa pesquisa, encontramos três tipos dominantes de empresas. Muitas delas possuíam um claro senso de propósito – geralmente traduzido em um conjunto de objetivos sociais, como colocar os colaboradores em primeiro lugar e investir nas comunidades locais –, mas não conseguiam gerar um impacto perceptível no comportamento dos funcionários.

Em outro grupo de organizações, os propósitos sociais não iam além de um punhado de palavras, uma espécie de verniz sobre as metas financeiras e de liderança de mercado. Esse tipo de objetivo provavelmente foi genuíno em algum momento da história da companhia, porém, ao longo do tempo, perdeu importância diante de outras prioridades.

Encontramos ainda um terceiro e pequeno número de empresas altamente bem-sucedidas e com propósitos sociais genuínos. Nelas, nossas conversas com funcionários de diversos níveis hierárquicos, assim como a observação do comportamento deles e dos aspectos do trabalho que valorizam, evidenciam o impacto dos objetivos sociais sobre a motivação dos colaboradores.

Nesse terceiro grupo, três cases se destacaram: o banco sueco Svenska Handelsbanken, o Tata Group, um dos maiores conglomerados da Índia, e a também indiana HCL Technologies.

O propósito social do Tata Group é “melhorar a qualidade de vida das comunidades” servidas pelas empresas do grupo, o que se materializa em investimentos diretos no desenvolvimento dessas comunidades e no lançamento de produtos capazes de fazer diferença para elas, como o purificador de água de baixo custo Swach. No caso do Handelsbanken, o propósito é o foco no cliente, e, no da HCL, os colaboradores em primeiro lugar.

OS 6 PRINCÍPIOS

O que podemos aprender com essas empresas que alcançaram o sucesso mantendo, ao longo de sua trajetória, sólidos propósitos sociais?

A premissa fundamental, vale repetir, é a de que o que motiva seus funcionários a alcançar os objetivos sociais também faz sentido para elas do ponto de vista econômico. Além disso, porém, observam-se alguns princípios em comum, que podem ser aplicados em diferentes organizações.

1. Objetivos sociais não precisam ser elaborados ou inovadores

Há um número relativamente limitado de objetivos sociais que a empresa pode eleger como alvo. Alguns exemplos: a satisfação dos consumidores acima de qualquer coisa (como o Handelsbanken), o desenvolvimento das comunidades locais (como o Tata Group), o bem-estar e a segurança dos funcionários (como a HCL) e a conservação ambiental.

Não há evidências de que o sucesso esteja relacionado com objetivos sociais únicos ou altamente inovadores. Em vez disso, o que parece fazer diferença é a capacidade de traduzir os propósitos, ainda que simples, em ações consistentes e que contem com o compromisso de todos.

2. Objetivos sociais requerem sistemas de apoio

Os sistemas de apoio contribuem para colocar em prática os objetivos sociais em diferentes níveis da empresa e, desse modo, garantir que “grudem” em todas as atividades que permeiam a companhia.

Esses sistemas podem ser formais, por meio de programas instituídos, ou informais, refletidos nas iniciativas e pronunciamentos da organização, por exemplo. No Handelsbanken e no Tata Group, particularmente, os sistemas de apoio são marcados pela consistência ao longo do tempo, o que também ajuda a reforçar seu valor, sinalizando a todos que a direção da empresa é sincera em seu propósito.

3. Os sistemas de apoio devem reforçar os objetivos

Uma importante forma de apoio reside em incorporar manifestações concretas dos objetivos sociais ao trabalho do dia a dia.

A IBM, por exemplo, envia futuros gestores para atuar em ONGs em projetos de desenvolvimento na Nigéria, em Gana, na Tanzânia e nas Filipinas. A ideia é dar substância aos programas sociais da empresa. Também temos informações de instituições de saúde que levam os pacientes ao escritório para que falem sobre como os serviços da organização os ajudaram.

Outra importante forma de apoio é encontrar parâmetros de mensuração dos progressos das ações para alcançar os objetivos sociais e divulgar os resultados. Para as companhias que têm o foco no cliente como razão de ser, a métrica NPS vem se

tornando bastante popular. No caso das iniciativas que colocam os funcionários em primeiro lugar, os níveis de engajamento costumam ser utilizados.

Ainda não existem parâmetros bem-estabelecidos para acompanhar os objetivos sociais que envolvem comunidades e o meio ambiente, apesar do avanço de relatórios de sustentabilidade anuais.

O mais importante é que a informação seja compartilhada de maneira transparente e consistente com todos os stakeholders. A iniciativa da HCL de compartilhar o feedback sobre como os gestores estão se saindo em promover o bem-estar dos colaboradores é um bom exemplo de transparência.



4. Objetivos sociais precisam de “contrapesos”

Como já vimos, há sempre a possibilidade de que os propósitos sociais sejam deixados de lado em favor das metas financeiras de curto prazo ou dos objetivos hedonistas. Por isso, um fator crucial para que os propósitos sociais sejam duradouros é a existência de “contrapesos”, ou seja, mecanismos institucionais que propiciem um foco continuado em metas não financeiras.

Um exemplo é o adotado pelo Handelsbanken. As metas do banco estão vinculadas a um sistema que combina participação nos lucros e distribuição de ações aos funcionários, chamado Oktogonen.

Assim, os lucros são distribuídos de modo equânime pela organização, e não individualmente.

5. O alinhamento é oblíquo, não linear

Na maioria das empresas, há a crença de que todas as atividades devem estar alinhadas de maneira linear e lógica – de um destino claramente definido até o ponto de partida. No entanto, como a teoria da configuração de objetivos explica, as organizações mais bem-sucedidas pesquisadas apresentam um equilíbrio entre múltiplos objetivos, que não estão, necessariamente, alinhados. Deve-se ter em mente, portanto, que os lucros de longo prazo são com frequência alcançados de forma oblíqua ou indireta.

6. A implementação deve acontecer em todos os níveis

Quem é responsável pela agenda social da empresa? Se as unidades de negócios ou divisões são as escolhidas, fica claro que suas lideranças são as encarregadas de colocar em prática as estruturas e ações descritas anteriormente. Contudo, os níveis hierárquicos inferiores, mais operacionais, não podem ficar largados – é tentador as pessoas pensarem que se trata de um “problema dos outros”. A média gerência pode – e deve – fazer diferença por conta própria, com base nos princípios destacados aqui. A pesquisa mostrou que os gestores conseguem fazer isso, e rápido.

PROPÓSITO VERDADEIRO

Ficou famoso um artigo da revista *Time* sobre a reação do ex-presidente dos Estados Unidos George W. Bush a um conselho sobre pensar cuidadosamente em suas iniciativas: “Ah, lá vem a coisa da visão!”. Muitos CEOs reagem da mesma forma. Eles sabem que devem ter visão e propósito, mas, no fundo, acham que essas palavras são apenas retórica. Com presidentes assim, não demora para que os funcionários e até mesmo observadores externos cheguem à mesma conclusão.

O que buscamos mostrar aqui é que os objetivos da organização, incluindo os financeiros, podem ser mais facilmente alcançados se houver um propósito compartilhado por todos – e bem-trabalhado. ☺

© MIT Sloan Management Review

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

Distribuído por Tribune Media Services International.

CRISE, CAPITAL E CONSCIÊNCIA

Há quatro anos, um grupo de empreendedores e pesquisadores trouxe para o Brasil o movimento do capitalismo consciente, convencido de que construir um mundo melhor também é responsabilidade das empresas e, mais, que lucro e propósito são compatíveis.

Hoje o Instituto Capitalismo Consciente prepara-se para aumentar sua influência. Rony Meisler, que assumiu sua presidência este ano, crê que a crise vivida pelo Brasil aumentará muito o interesse das organizações pelo novo posicionamento. “A podridão moral do País elevou nosso nível de consciência. A crise vai nos deixar um legado: reconstruiremos um Brasil muitíssimo melhor”, prevê Meisler. **Alice Sosnowski**



**FESTIVAL
NEW
FRONTIERS,**

um dos marcos da nova consciência empresarial na Nova Zelândia; no palco, Sandra Chemin, coautora deste artigo

DO LADO DE BAIXO DO EQUADOR

Inovações realizadas em países do hemisfério sul, como a Nova Zelândia e a África do Sul, podem servir de farol a empresas que queiram se orientar pelo propósito | por Sandra Chemin e Eduardo Shimahara

Vivemos uma era de mudança de paradigma. Duas em cada três pessoas pretendem deixar seus empregos, segundo pesquisa da consultoria Deloitte com millennials de 29 países. E o choque entre os valores pessoais e o comportamento das empresas em que trabalham é um dos responsáveis por isso.

As práticas de gestão que nos trouxeram até aqui não são páreo para a complexidade sistêmica dos desafios a nossa frente. Para as soluções, precisamos de um paradigma diferente daquele que gerou os problemas. Paralelamente à tão comentada revolução exponencial tecnológica, é hora de uma revolução exponencial também nas relações humanas.

Isso fica evidente quando se fala de propósito. Ao colocar o propósito no centro da estratégia de negó-

cio, as empresas deparam com novos desafios: para o propósito ser verdadeiro, ele tem de fazer sentido para quem trabalha; é preciso haver consciência do propósito individual e como ele se conecta com o propósito coletivo. Isso exige das organizações práticas colaborativas e modelos descentralizados de gestão.

Como aprenderemos a fazer isso? Nossa aposta é que nós, que estávamos acostumados a olhar para o hemisfério norte em busca de inspiração, precisaremos começar a olhar para a região abaixo da linha do equador. É no hemisfério sul do planeta que estão surgindo as práticas mais colaborativas, os modelos descentralizados de gestão e os negócios orientados por propósito, embora ainda sejam relativamente pouco divulgados. Gestores e empresas do mundo inteiro começam a pesquisar países como Nova Zelândia, África do Sul e Brasil e seus experimentos sobre um novo jeito de trabalhar e de viver.

SAIBA MAIS SOBRE OS AUTORES

Consultores, palestrantes e integrantes da Enspiral, Sandra Chemin (*na foto ao lado*) e Eduardo Shimahara (*abaixo*) oferecem workshops imersivos sobre novos modelos de liderança e organização. Integram ainda o South Collective, rede dedicada a criar jornadas transformacionais no hemisfério sul.

Os dois viveram a mudança de paradigma que pregam. Chemin fundou a primeira agência de internet do Brasil; depois, velejou por mais de 30 países e fincou raízes em Auckland, Nova Zelândia. Shimahara empreendeu em educação, fez carreira internacional e agora vive na Cidade do Cabo, África do Sul, atuando com instituições inovadoras como a Dharamitra Farm, da Índia, e o Sustainability Institute, da África do Sul.



DIVULGAÇÃO

NOVA ZELÂNDIA, UM PAÍS COM PROPÓSITO

“Como podemos operar de modo sustentável?” Essa foi a pergunta que os irmãos Matthew e Brian Monahan, empreendedores do Vale do Silício, se fizeram cinco anos atrás ao vender sua startup e escolher a Nova Zelândia como o lugar onde buscar respostas.

Os Monahan criaram a organização Kiwi Connect e o festival New Frontiers para unir pessoas do mundo todo interessadas em construir novas economias regenerativas para a sociedade. O intenso intercâmbio de conhecimento decorrente disso (que incluiu levar o chefe de imigração neozelandesa para visitar o Vale do Silício) deu origem a um movimento que olha para os maiores desafios da humanidade e reflete sobre qual o papel da Nova Zelândia no mundo hoje.

Em janeiro deste ano, o governo neozelandês lançou o Global Impact Visa, o único visto no mundo para atrair empreendedores e investidores que queiram desenvolver negócios de impacto global a partir da Nova Zelândia. Para criar um ecossistema de apoio a empreendedores conscientes que fosse a um só tempo local e global, foi fundada a Edmund Hillary Fellowship, parceria entre o governo neozelandês, a Kiwi Connect e a Edmund Hillary



Foundation. Quando um país resolve mudar seu sistema de imigração para abraçar um propósito – o de resolver os maiores desafios da humanidade –, é sinal de que os paradigmas estão mudando. E a Nova Zelândia começa a ser apelidada de “Vale do Silício do propósito”.

Pioneira em novos modelos de empreendedorismo em rede, a Enspiral simboliza bem esse cluster de inovação diferenciado. Nascida do encontro de empreendedores digitais e ativistas, trata-se de uma rede global de 250 profissionais cujo propósito é aumentar o número de pessoas trabalhando naquilo que realmente importa. Nos últimos sete anos, a Enspiral fundou 15 startups que combinam práticas sociais com tecnologia de ponta para criar uma cultura participativa no mundo.

Entre as startups em funcionamento está o Loomio, uma plataforma de tomada de decisão distribuída e assíncrona que ganhou o mundo. Sua ferramenta já é usada por 32 mil grupos em 93 países. Outra empresa da rede é o Human Methods Lab, que pesquisa e desenvolve práticas de colaboração e de liderança descentralizada. “Quanto mais conhecemos as habilidades de nossos pares e confiamos em sua competência, mais serena é a passagem do bastão e mais fluido o processo da liderança líquida”, explica o brasileiro Lucas Freitas, sócio do Human Methods Lab. E uma futura startup da Enspiral nascerá em torno do Co-budget, ferramenta de orçamento participativo em que todos podem propor projetos e escolher em que iniciativas investir.

Não é só com os “produtos” de suas startups que a Enspiral mostra seu propósito, contudo; o jeito como ela funciona é totalmente novo. Por exemplo, ela se estruturou para ser uma organização de alta confiança – sem hierarquia, na qual os líderes deixam de ser chefes para se tornar facilitadores. Organizou-se assim porque sabe que hoje é mais importante fazer as perguntas certas do que ter respostas, mas estas dependem de uma equipe confiável.

A Enspiral também realiza, a cada seis meses, retiros com seus membros, com o objetivo de criar relacionamentos e aprofundar temas que não têm espaço no dia a dia – uma nova maneira de pensar e agir condizente com a cultura participativa.

DIVERSIDADE NA ÁFRICA DO SUL

É um erro acreditar que o continente africano se resume a clichês como caça ilegal de leões, crianças famintas e conflitos tribais. A Cidade do Cabo, na África do Sul, que foi eleita em 2014 a capital mundial do design, além de escolhida como destino número um do mundo pelo *New York Times*, impressiona pela pluralidade. Combina infraestrutura turística e serviços europeus com pobreza de terceiro mundo, em um cenário único de diversidade cultural – são 11 diferentes idiomas oficiais, por exemplo.



CIDADE DO CABO, ÁFRICA DO SUL

Fazenda urbana Oranjezicht,
ao pé da Table Mountain

internet e, assim, não consegue disponibilizar as informações necessárias para uma análise de crédito.

Foi esse quadro complexo que inspirou Andrew Watkins-Ball a criar a plataforma de crédito Jumo na África do Sul. “Os bancos não têm informações sobre essas pessoas porque elas não estão online. Mas, embora não sejam mercados online, estes são mercados mobile, porque tais pessoas têm celular”, explicou Watkins-Ball, CEO da Jumo, ao portal The Next Web.

Eles criaram um algoritmo que gera uma análise da confiabilidade de crédito dos usuários com base no uso dos celulares e, assim, lançaram um mercado novo. Com meses de operação, a plataforma facilitou o processo de 6 milhões de empréstimos para 2,25 milhões de pessoas e hoje gerencia entre 30 mil e 50 mil empréstimos por dia de valor médio de US\$ 10. O próximo passo é a expansão para Ruanda, Uganda, Gana, Nigéria e Sudeste Asiático.

Um simples passeio à beira-mar permite conferir esses contrastes, que fertilizam um rico ecossistema empreendedor norteado por propósitos.

Alguns empreendedores respondem, por exemplo, à violência. É o caso de Sheryl Ozinsky, que, em 2013, acordou em uma manhã de domingo com uma arma apontada em sua direção. O trauma do assalto em sua casa alavancou a busca de um projeto que tornasse o lugar melhor. Então, transformou um sítio abandonado em seu bairro, com uma sede histórica, em uma fazenda urbana, a Oranjezicht City Farm (OZCF). A pequena feira de produtos orgânicos colhidos em sua horta deu origem a um bem-sucedido mercado de fazendeiros locais instalado no Water Front, ponto turístico da Cidade do Cabo. A fazenda já fatura o equivalente a US\$ 1 milhão anuais, oferece projetos de educação à comunidade e é referência na produção de comida em áreas urbanas de todo o mundo.

A Oranjezicht também difunde globalmente um conceito poderoso: “*local is lekker*” (local é legal). O brasileiro Alexandre Moreno, sócio-fundador da empresa de educação corporativa Syntese, vibrou ao visitar a fazenda em maio último: “Fortalecer a produção local não é uma questão semântica apenas; é questão de alma”.

Outros empreendedores são movidos pela pobreza, como o fato de que 34% da população de áreas rurais da África não tem acesso a bancos – e, segundo o Banco Mundial, isso ocorre principalmente porque essa mesma parcela não tem acesso à

HORIZONTALIZAR NO BRASIL

Uma importante contribuição brasileira para a gestão com propósito é a compreensão de que para o propósito ser verdadeiro as pessoas precisam ter voz. Isso se reflete em um modelo de gestão horizontal, sem chefes e sem hierarquia. Dois casos já tratados em **HSM Management**, o da empresa de soluções tecnológicas de recrutamento e seleção Vagas (*edição n° 95*) e o da fabricante de artigos de borracha Mercur (*edição n° 104*), dariam um curso sobre o assunto.

Na Mercur, a decisão de envolver o maior número possível de pessoas nas decisões veio com a clareza de que novas habilidades de relacionamento são fundamentais, como explicam Breno Strussman, seu diretor-geral, e Jorge Hoelzel Neto, acionista e membro do board. A transformação ali incluiu a criação de espaços de aprendizado, experimentação e legitimação de ideias e de um plano educacional inspirado no educador Paulo Freire.

A Vagas fez uma ligação direta entre seu propósito e seu modelo de gestão horizontal, que é baseado em consenso. “Nenhum propósito ganhará vida em uma organização se as pessoas não participarem das decisões”, diz seu fundador, Mário Kaphan.

**Marcelo Miranda,
João Paulo Pacífico
e Rony Meisler**

(da esquerda para a direita)
são, respectivamente, líderes
da Precon Engenharia, do
Grupo Gaia e do Grupo
Reserva; estão todos na
faixa dos 30 a 40 anos

TBC &
Inovação &
Sustentabilidade &
Faça a diferença

TRÊS SOLUÇÕES À BRASILEIRA

A grife e varejista de moda Reserva, a Precon Engenharia e o Grupo Gaia, de negócios financeiros, liderados por CEOs jovens, provam que é possível ter performance com propósito no Brasil

**Rony Meisler,
Marcelo Miranda e
João Paulo Pacífico**

(da esquerda para a direita)
são, respectivamente, líderes
do Grupo Reserva, da Precon
Engenharia e do Grupo
Gaia e estão todos na faixa
dos 30 a 40 anos



TRÊS SOLUÇÕES À BRASILEIRA

A grife e varejista de moda Reserva, a Precon Engenharia e o Grupo Gaia, de negócios financeiros, liderados por CEOs jovens, provam que é possível ter performance com propósito no Brasil

O propósito nasce de vários modos em uma empresa. A Precon Engenharia foi aberta em 1963, mas seu propósito ficou claro com uma inovação proposta pelo novo CEO em 2010, mostrando que nunca é tarde para começar. No Grupo Reserva, o propósito surgiu aos poucos, naturalmente, e formalizou-se oito anos depois da fundação. No Grupo Gaia, do mercado financeiro, o propósito esteve explícito desde o início. De três setores distintos, cada uma dessas empresas ilustra uma dimensão do propósito – embora todas pratiquem mais de uma dimensão: produto (Precon), processos (Gaia) e compartilhamento (Reserva).



GRUPO RESERVA: “SER UM AMIGO ALÉM DE UMA MARCA”

POR ALICE SOSNOWSKI

Irreverente e divertido, o carioca Rony Meisler é CEO e garoto-propaganda do Grupo Reserva, cujo principal negócio é confecção de moda masculina, que cofundou em 2006 com o amigo Fernando Sigal e que fatura, com 56 lojas da marca (49 próprias) e distribuição em 1,4 mil multimarcas, R\$ 300 milhões anuais e vem se diversificando. O empresário de 36 anos, filho de um VP da Oracle, com formação em engenharia de produção e passagem pela consultoria multinacional Accenture, só muda o tom brincalhão quando o assunto é propósito.

Escolhido recentemente para liderar no Brasil o movimento do capitalismo consciente, Meisler afirma que o propósito de uma empresa, nascido dos sonhos das pessoas envolvidas com ela, “serve para ser utilizado fundamentalmente nas bifurcações, quando precisamos escolher para que lado seguir”.

O propósito do Grupo Reserva, formalizado em 2015 como “ser um amigo além de uma marca”, depende de outros dois propósitos: transparência e responsabilidade social. Os três ficam claros, primeiro, em sua operação cotidiana, seja com a supply chain, com os funcionários ou com os clientes. A marca só trabalha com fornecedores brasileiros, por exemplo, para gerar renda e emprego na região. “Sabemos que, financeiramente, esse não é o melhor negócio. O mercado de confecção trabalha

fortemente na Ásia, que oferece por isso um custo de mercadoria muitíssimo menor que o nosso, porque a legislação trabalhista de lá é flexível, e as questões ambientais, ignoradas. Por consequência, nosso produto é mais caro e nosso lucro menor, mas fazemos nossa parte”, diz Meisler. O grupo também audita 100% da cadeia de fornecimento para ter certeza de que os fornecedores estão em conformidade com as questões socioambientais.

Quanto aos colaboradores – que já são quase 2 mil –, o Grupo Reserva quer tratá-los antes de tudo como amigos. Eles fazem coisas como decidir o som das lojas, a empresa faz coisas como realizar seus sonhos todo mês. Sim, essa é uma das práticas mais inovadoras da Reserva: quando contratada, cada pessoa divide com o RH três sonhos (factíveis) seus e, se for a mais recomendada pelos colegas pelo bom trabalho feito, a empresa a premia realizando um deles. O grupo também investe em equidade de gênero: 60% do quadro de pessoal é composto por mulheres, na alta gerência inclusive, e os homens têm direito a um mês de licença-paternidade.

Com os consumidores, a relação é principalmente de respeito. Eles recebem em suas compras um cupom de transparência, que é um minidemonstrativo de resultados, do que é feito com aquela venda. “Os consumidores hoje querem saber o que

as empresas estão fazendo para melhorar nossa vida e nossa sociedade e nós contamos”, observa Meisler. Outros sinais de respeito são os tamanhos especiais, a preocupação com o conforto (como a calça de moletom com cara de jeans) e, ainda em 2017, o lançamento de uma marca mais barata, a Ahlma, que continuará a trabalhar só com fornecedores locais, só que venderá por e-commerce para poder baixar custos e preços.

CONSCIÊNCIA SOCIAL

Os programas sociais do Grupo Reserva, que se dedicam a combater a fome e a pobreza e a defender os direitos humanos, são a dimensão “compartilhamento” de seu propósito. Tudo começou quando o traficante Mister M foi detido no Morro do Alemão, no Rio, usando uma camiseta Reserva. Em uma parceria com a ONG AfroReggae, Meisler decidiu criar o selo AR, para promover a reinserção social e cultural dele e de ex-presidiários em geral – outras marcas licenciariam o selo AR depois. Dali em diante, o grupo fez várias campanhas ligando a compra de peças ao financiamento de iniciativas como a Rebeldes com Causas, de estímulo ao empreendedorismo social, e a FeitoNoBrasil, que investe nos fornecedores locais.

Esses movimentos renderam a Meisler, em 2014, o prêmio Gentleman of the Year, concedido pela Fashion 4 Development, distinção dada a quem usa a moda como ferramenta de transformação social.

A mais recente e ambiciosa empreitada da grife é o projeto Reserva 1p5p, lançado em 2016 em parceria com a ONG Banco de Alimentos, que doa cinco pratos de comida a cada peça de roupa vendida. Há um ano em vigor, o programa já entregou quase 10 milhões de refeições auditadas na internet.

O dinheiro para financiar as causas sai das vendas e, como trade-off, o Grupo Reserva investe pouco em marketing – 1% do faturamento, ante 5% da concorrência. “Preferimos usar o dinheiro para construir um país um pouco mais justo”, diz Meisler. E, de fato, a divulgação dos projetos sociais gerou o crescimento que o marketing geraria. Outros deveriam fazer o mesmo? “Não dou conselho a ninguém, só exemplo. Conselho é bom, mas exemplo tem o poder de arrastar.”



As lojas Reserva (acima, a do Fashion Mall, no Rio de Janeiro) vendem peças da confecção (do logo do pica-pau vermelho) e de parceiros, além de informar sobre a desigualdade no Brasil

OPORTUNISMO DOS BONS E DO BEM

Fã de Tony Hsieh, líder do e-commerce norte-americano Zappos, que é referência mundial em cultura da felicidade, Rony Meisler costuma dizer que a felicidade no trabalho é que vai, ao lado da transparência, criar um capitalismo mais consciente.

Para ter funcionários felizes e fortalecer sua cultura interna, o Grupo Reserva não prega só a consciência social; ele investe 3% do faturamento em endomarketing. A empresa estimula que funcionários indiquem conhecidos para ocupar vagas. As convenções de vendas, nada tradicionais, são shows divertidos para premiar aqueles que disseminam a cultura Reserva externamente – nelas, Meisler já encarnou Steve Jobs, Roberto Carlos e até o coelhinho da Páscoa.

Alguns críticos acham que essas iniciativas não passam de oportunismo. “A Reserva não é perfeita”, afirma Meisler, “mas tem relação honesta com seus stakeholders.” E, em sua opinião, o empresário brasileiro deve perder o medo de ser considerado oportunista e assumir sua responsabilidade social. “Oportunismo, sim, dos bons e do bem”, diz ele, sempre irreverente. **A.S.**



PRECON: TRANSFORMAR A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (E A HABITAÇÃO)

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Dado o déficit habitacional do Brasil – mais de 6 milhões de famílias não têm casa própria –, conclui-se que o tempo e o custo de construir moradias são gigantescos. No entanto, a Precon Engenharia desenvolveu uma tecnologia que permite erguer um prédio de oito andares em 30 dias com apenas oito funcionários. Trata-se da Solução Habitacional Precon (SHP), lançada em 2010, que tem sido aplicada no programa Minha Casa, Minha Vida em Minas Gerais, voltado para pessoas com renda mensal de até quatro salários mínimos e que, em muitos casos, vêm de favelas.

A SHP tem a mesma base tecnológica de seus tradicionais pré-fabricados de concreto aplicados em obras complexas, como o utilizado no estádio Mineirão, em Belo Horizonte. Há a preparação do terreno e a implantação da fundação, com vigas e pilares, enquanto as paredes são fabricadas como painéis de tijolos cerâmicos revestidos de concreto, já com as esquadrias e instalações embutidas. Esses painéis prontos são transportados da fábrica para o canteiro de obras, onde são montados. Na sequência, são instalados os kits elétricos, hidráulicos e de acabamento (pisos, pinturas e louças), que foram antecipadamente preparados no centro de distribuição.

A SHP sintetiza o propósito da Precon, que é transformar a indústria da construção com inovação, industrialização e sustentabilidade – e acabar com o déficit habitacional no Brasil. Até chegar aí, contudo, o percurso não foi fácil. Em meados de 2010, o engenheiro civil Marcelo Monteiro de Miranda foi contratado como CEO da empresa para desenvolver o novo negócio, que deveria ser um vetor de crescimento. “Meu sonho era montar uma fábrica de fazer prédios, seguindo conceitos da engenharia de produção e da indústria automobilística, como se fosse uma montadora”, lembra ele. A Precon converteu o sonho em seu propósito, mas este precisou fazer uma corrida de obstáculos.

Houve barreiras tecnológicas e fabris, relacionadas com o material e com o encaixe das partes; tributárias, já que o modelo tradicional de construção civil é taxado somente com ISS (varia de 2% a 5%), mas a abordagem planejada tem a incidência também de ICMS (17%, em média); legais, porque demandava uma série de aprovações das inovações pelo Ministério das Cidades, um processo caro e demorado; e de financiamento, com a dificuldade de conquistar um parceiro sem ter um caso real e consolidado para mostrar.

“Decidimos começar a enfrentar as barreiras por nossos cerca de mil funcionários, porque precisávamos que o processo de transformação ocorresse em turno diferente do horário de trabalho. Se o propósito fizesse tanto sentido para as pessoas quanto fazia para mim, elas me seguiriam”, conta. Então, Miranda colocou todo mundo para trabalhar junto, derrubando paredes, e, seis meses depois, sentiu que os colaboradores estavam engajados na causa.

O passo seguinte do CEO foi “quebrar” o projeto de inovação em várias partes e formar grupos de pessoas para liderá-las. “A ideia era que per-



Um canteiro de obras do programa Minha Casa, Minha Vida em Belo Horizonte (MG), com a Solução Habitacional Precon (SHP)

VICTOR SCHWANER

MARCELO MIRANDA,
CEO da Precon
Engenharia, que estampa
na camiseta a filosofia
TBC (“tira a bunda da
cadeira”), fruto de uma
“brincadeira séria” com
seu pessoal; ao fundo, um
dos prédios erguidos com
a solução SHP

TBC &
Inovação &
Sustentabilidade
Faça a diferença



COM CUSTOS MENORES E GANHOS DE AGILIDADE, A PRECON SE DESTACOU DAS RIVAIS

cebessem que pequenas coisas fazem diferença”, comenta. O poder foi para as pontas da organização, com as pessoas tendo liberdade para fazer experimentos, enquanto a empresa se via obrigada a ter uma inédita tolerância a erros.

Miranda também precisou convencer os acionistas dos benefícios da nova solução. “Mostrei que a inovação tinha um objetivo social e ambiental, mas também gerava uma vantagem competitiva no longo prazo para a empresa: a da sustentabilidade nos resultados”, destaca.

BENEFÍCIOS

Os acionistas parecem estar satisfeitos: em seis anos, a SHP quase quintuplicou o faturamento anual da Precon – o salto foi de R\$ 40 milhões em 2010 para R\$ 182 milhões em 2016.

Esse não é o único benefício. Uma obra com a SHP gera 85% menos resíduos do que no modelo tradicional de construção – na proporção de 6 toneladas por apartamento de dois dormitórios. Isso faz economizar no consumo de matéria-prima e no uso de caçambas e caminhões para o transporte de dejetos. Quando somados a redução dos custos operacionais e os ganhos em agilidade na entrega, a Precon Engenharia ganhou diferenciais significativos em relação à concorrência.

Para os compradores dos apartamentos, os benefícios também são significativos: pelo fato de a obra ficar pronta mais rápido, eles deixam de pagar aluguel antes e, por conta das economias possibilitadas pela SHP, recebem mais benfeitorias do que as construtoras em geral entregam. Miranda diz que, por causa do custo inferior de sua solução, a Precon consegue incluir nos apartamentos uma área de 10% a 15% maior, paredes removíveis e piso laminado de madeira, além de instalar elevador, piscina e churrasqueira nas áreas comuns dos prédios.

Os investidores, por sua vez, beneficiam-se com o retorno mais rápido sobre o investimento derivado da entrega antecipada – hoje, está em cinco meses antes do prazo.

MULHERES

A Precon também tem a inclusão de mulheres em seu propósito, algo raro no setor. Hoje, elas representam 40% da força de trabalho na linha de produção dos pré-fabricados de concreto. Com elas, além do bem social, a empresa reduz o percentual de erros. “A mulher é mais caprichosa”, constata Miranda. “É possível fazer o bem com resultado. Somos um grão de areia ainda, mas, à medida que outras empresas enxergarem isso, o impacto será o de uma tempestade no deserto.”

JOÃO PAULO PACÍFICO,
CEO do Grupo Gaia,
que tem na securitização
(operação de emissão
de títulos de dívida) seu
principal negócio; ao fundo,
o tobogã da sede da empresa
e a equipe praticando ioga
à beira-mar



GRUPO GAIA: IMPACTAR POSITIVAMENTE A VIDA DAS PESSOAS

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Fundado em 2009, o Gaia é o maior grupo de securitizadoras do Brasil, único a englobar uma securitizadora de crédito imobiliário – entre as maiores do País, tanto em volume como em número de operações –, uma de agronegócio e duas financeiras.

Mesmo atuando em um setor “carrancudo” como o financeiro, posicionou-se, desde o início, como um lugar de pessoas felizes, saudáveis e preocupadas com o mundo. “Como mexe com o dinheiro de terceiros, o setor financeiro realmente exige seriedade para passar credibilidade. Mas é perfeitamente possível ter seriedade e ser alegre, e é aí que está nosso diferencial competitivo, inclusive”, diz o sócio-fundador e líder inspirador João Paulo Pacífico, de 38 anos, engenheiro industrial de formação e responsável no grupo por estratégia, relações institucionais e gestão de pessoas.

A CULTURA DA ONDA AZUL

A cultura criada pela Gaia tem nome: cultura “onda azul”. E ela conta com um canal no YouTube, que apresenta entrevistas semanais com pessoas inspiradoras sobre a mudança de paradigmas, e com o livro *Onda azul*. Nele, João Paulo Pacífico escreve que um bom começo para quem quer abraçar essa nova cultura é responder a três perguntas:

1. Que experiências você quer ter em sua vida?
2. Que habilidades quer desenvolver, o que quer aprender?
3. Que contribuição ou legado quer deixar para o mundo?



Como ele explica, a pessoa alegre e relaxada se engaja mais no trabalho e torna a empresa mais durável, feliz e saudável. Por isso, no escritório da Gaia, a diversão começa com um grande tobogã (o “tobogaia”) que leva as pessoas de um andar a outro, e o relaxamento pode ser feito tanto na sala de meditação como em redes penduradas a 3 metros do chão – instalações que remetem àquelas startups típicas do Vale do Silício.

O desejo de ter um negócio durável, feliz e saudável evoluiu para o desejo maior de ter um negócio que impactasse positivamente a vida das pessoas. E isso não se traduziu só em instalações. Nos valores da empresa, máximas como “pratique a gratidão”, “sorria e faça sorrir”, “espalhe gentileza, engrandeça as relações” e “celebre” convivem com outros como “crie valor, gere resultado” e “simplifique, faça mais com menos”.

Para deixar os colaboradores orgulhosos, o grupo tem a certificação BCorp, de empresas que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. E mantém o pessoal sempre desafiado e aprendendo – não à toa, diversificou atividades nas áreas educacional, ambiental, esportiva e de qualidade de vida. Em nome da felicidade, já recusou contratos de empresas que tinham problemas éticos ou produziam algo nocivo à saúde. Por fim, realiza trabalhos *pro bono* – neste momento, por exemplo, está montando uma operação financeira para reformar mil casas populares em uma favela. “Isso mostra a todos que há algo maior no que estamos buscando”, afirma o CEO.

A crise econômica do Brasil não está sabotando o propósito de impactar positivamente as pessoas? “Não”, responde Pacífico. “Tempos atrás, em vez de distribuirmos dividendos, deixamos dinheiro em caixa para que nossas empresas não fossem atingidas nas eventuais horas difíceis; agora conseguimos segurar a onda.”

O GRUPO GAIA TEVE 10 MIL INSCRITOS PARA A ÚLTIMA VAGA QUE ABRIU, NA ÁREA FINANCEIRA

RETRIBUIÇÃO

Há três anos, o grupo fez seu investimento social mais ambicioso, como uma retribuição pelo que ganhou: a ONG Gaia+, voltada para a educação infantil, atendendo 2 mil crianças carentes. “Essa iniciativa não faz o menor sentido do ponto de vista financeiro, porque não há benefício tributário, mas, para nós, faz todo o sentido do mundo”, justifica Pacífico. “Com a Gaia+, tiramos crianças das ruas, mudamos o futuro de cada uma delas, fazemos com que voltem a sonhar”, destaca.

A ONG tem um orçamento anual fixo de cerca de R\$ 240 mil, que é independente do desempenho do grupo e que financia professores, aluguel de espaço, refeições e materiais escolares, entre outros itens. O Grupo Gaia banca a maior parte dele com seus lucros, mas vem desenvolvendo fontes adicionais. No ano passado, por exemplo, a Gaia+ começou a organizar a Viagem do Bem, para a qual faz parceria com hotéis, como o Costão do Santinho, em Florianópolis (SC), que cedem quartos em prol do projeto. Os “viajantes” pagam sua parte e o ganho é direcionado para a ONG. Em maio último, a Gaia+ também foi uma das quatro selecionadas para receber o apoio do Instituto MRV – receberá R\$ 70 mil.

A Gaia+ é só uma das iniciativas do bem do Grupo Gaia. Outros exemplos são ter funcionário com síndrome de Down sem precisar cumprir cota, campanhas de doação de sangue, de gratidão e gentileza etc. A base disso está na psicologia positiva, ciência que estuda o que leva as pessoas a serem felizes e prosperarem. “Quando o funcionário percebe que seu trabalho serve a algo muito maior do que enriquecer alguém, seu desempenho melhora sensivelmente”, avalia o CEO. Em termos mais materiais, o colaborador com dois anos de casa tem

a possibilidade de se tornar sócio do grupo, contanto que faça duas provas e acerte todas as questões (previamente conhecidas).

A Gaia contabiliza os ganhos do propósito de outras maneiras também. Uma delas é ter se tornado uma empregadora disputada. Ela teve 10 mil inscritos para a última vaga que abriu. “Isso aumenta nossa chance de contratar um grande talento”, diz Pacífico, o que é particularmente importante para uma empresa pequena – possui 60 funcionários e, apesar de não divulgar a receita, costuma ser incluída na faixa de até R\$ 16 milhões anuais.

Além disso, a Gaia consegue aumentar sua atratividade como parceira de outras companhias e alavancar mais as boas oportunidades. Um exemplo é a fintech Bom Consórcio, na qual o grupo adquiriu participação acionária. “Eles nos escolheram por nosso propósito, porque dinheiro as outras empresas interessadas também tinham.”

E foi graças a seu propósito que a Gaia conseguiu, ainda, participação em uma escola de inglês de Orlando, Estados Unidos, cuja metodologia se baseia em felicidade. A Gaia se tornou sua acionista e a escola passará a se chamar Speed Gaia – será uma ponta de lança da marca no mercado externo.

RESPOSTA MILLENNIAL

As iniciativas do Grupo Gaia são, de um modo ou de outro, uma resposta às expectativas das novas gerações que querem ser felizes, ser desafiadas e mudar o mundo – e que, por terem muita informação, sabem distinguir o que acontece de bom e de ruim. A Gaia tenta inspirar o que é bom entre pessoas e organizações. “Não adianta só cobrar a mudança do governo e das ONGs; as empresas têm muito poder para fazer mudanças”, finaliza Pacífico. ❖



Leila Velez

(em primeiro plano),
cofundadora e
presidente do Instituto
Beleza Natural, que
fatura R\$ 150 milhões
por ano

UMA ATIVISTA DA AUTOESTIMA

Leila Velez montou um pequeno salão na periferia do Rio de Janeiro para empoderar mulheres negras pela autoimagem; ele virou a maior rede especializada em cabelos crespos do Brasil e se prepara para ganhar o mundo
| por Alice Salvo Sosnowski

Fundado em 1993, o Instituto Beleza Natural surgiu de um problema vivido pelas sócias Leila Velez e Zica Assis, que sofriam preconceito no trabalho por conta de seus cabelos crespos. Da intenção de resolver apenas a questão da autoimagem até a criação da maior rede de salões de beleza do Brasil especializada em cabelos ondulados, cacheados e crespos, a marca sempre se manteve fiel a um propósito: o de promover a autoestima ao cuidar dos cabelos.

Hoje, o Beleza Natural possui 45 unidades espalhadas por cinco estados brasileiros, emprega 3 mil colaboradores e atende mais de 130 mil pessoas todos os meses. Com uma filosofia orientada totalmente ao cliente, um laboratório de pesquisa e desenvolvimento e uma fábrica de cosméticos, parte ainda este ano para uma expansão internacional com a abertura de uma filial em Nova York. “O desafio agora é transformar o Beleza Natural em uma multinacional da autoestima, sem perder nosso propósito”, diz Leila Velez, cofundadora e presidente da empresa, a **HSM Management**.

Atualmente há cada vez mais movimentos em defesa de um capitalismo mais consciente, ético e responsável, no Brasil e no mundo. O Beleza Natural é ativista?

Sim, nossas práticas estão alinhadas com essa ideia de empresa que equilibra lucro com responsabilidade social. E acho que eu pes-

“INCENTIVAMOS QUE AS COLABORADORAS ESTUDEM E ASSUMAM POSIÇÕES DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO”

soalmente sou uma ativista também. Fui conselheira do Instituto Ethos, participei do Women's Global Forum e integro o grupo Young Global Leaders, do Fórum Econômico Mundial, de Davos.

Qual o propósito do Beleza Natural?

Sabemos, pela própria experiência de vida, quanto a aparência pode influenciar a autoimagem. A beleza é uma ferramenta para o empoderamento feminino. Queremos que as pessoas se enxerguem sem a prisão dos estereótipos, com a força da autoestima.

Como a empresa atende a esse propósito?

Vamos muito além da venda de produtos e serviços; o Beleza Natural é sinônimo de oportunidade. Por exemplo, de nossas colaboradoras, cerca de 80% eram nossas clientes quando foram convidadas a fazer parte da equipe e 90% estão em seu primeiro emprego. A empresa não exige experiência profissional para a maioria das vagas e oferece treinamento às recém-contratadas.

Damos também a oportunidade de profissionalização sem custo. Nossas colaboradoras são contratadas e passam a receber salários e benefícios desde o primeiro dia, mesmo enquanto estão em formação. Elas ganham uma profissão técnica e ainda aprendem sobre gestão, qualidade, trabalho em equipe e relacionamento com os clientes.

Essas práticas explicam os resultados financeiros ou o lucro viria de qualquer modo?

O sucesso da empresa vem de um círculo virtuoso de melhoria de vida para nossa equipe e para nosso público. Nossa política impacta positivamente em clientes mais fiéis, em menor turnover de colaboradores e na contribuição de uma equipe engajada e participativa. A maioria de nossos novos produtos, por exemplo, vem de sugestões das colaboradoras, nascidas de sua relação diária com as consumidoras.

Desejos e dúvidas viram soluções por meio dessa ponte com nosso P&D. Esse modelo baseado em propósito é que sustenta a vantagem competitiva da marca e o crescimento, inclusive internacional.

Como a empresa estrutura sua gestão em torno desse propósito?

Formamos times por unidade de negócios com representantes de cada função, sempre com o objetivo de promover a excelência e a inovação. Como eu disse, nossas colaboradoras participam da geração de novas ideias para processos, produtos e serviços, bem como novas maneiras de melhorar a experiência das clientes nos institutos. Nós as incentivamos a estudar e assumir posições de liderança na organização – temos parcerias com universidades para que elas recebam descontos de até 70% nas mensalidades. Mais da metade das posições de liderança é ocupada por colaboradoras que começaram no Beleza Natural como seu primeiro emprego.

Um dos desafios das empresas é mostrar que seu propósito não é só marketing. O Instituto Beleza Natural mostra? Como?


Formamos uma comunidade do Beleza Natural – um ambiente de motivação, estímulo e ajuda mútua. Para a formação de nossas colaboradoras, mantemos Centros de Desenvolvimento Técnico (CDTs) em cada um dos estados em que estamos presentes. Neles diariamente são ministrados cursos técnicos e comportamentais e oferecidos tratamentos gratuitos para a população de baixa renda, atendida pelas colaboradoras em treinamento.

Trazemos médicos, professores, psicólogos e outros profissionais para fazer palestras para nossa equipe e nossas clientes sobre assuntos variados, como empregabilidade, prevenção a doenças etc. Enquanto aguardam pelo atendimento, as clientes aprendem e multiplicam esses conhecimentos em sua rede familiar e em suas comunidades. ☺


Mergulhe no tema:




LIVROS

 **Reiman, Joey. *Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas*. HSM, 2013.**

O segredo para uma empresa não ser copiada por concorrentes está em seu propósito, muito mais do que em sua estratégia, defende o autor deste livro. Explicando que o propósito é uma ideia mestra, Joey Reiman exemplifica que, quando a Disney disse às pessoas que fizessem um pedido a uma estrela, ela estava materializando seu propósito de tornar nossa vida mágica. O livro detalha como engajar, por meio de um propósito, liderança e equipe, fornecedores e clientes, marcas e consumidores.

 **Pacífico, João Paulo. *Onda azul: 5 passos para inspirar pessoas e fazer o mundo melhor*. Trilha das Letras, 2017.**


O fundador do Grupo Gaia conta sua história de ex-nadador que, com a crise de 2008 e inspirado em Richard Branson, resolveu começar algo novo. Ele resume sua trajetória em cinco passos: (1) montar uma empresa capaz de sobreviver, (2) fazer uma empresa saudável, (3) fazer uma empresa feliz, (4) fazer uma empresa com propósito e (5) retribuir.

 **Sinek, Simon. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio, 2011.**


Sinek deu uma palestra sobre o assunto no TED, que foi umas das 20 mais vistas de todos os tempos (goo.gl/Fe6fj5). A versão longa da palestra é este livro, que coloca o “porquê”, ou seja, o propósito, como prioridade das organizações. Houve uma versão em português, mas está esgotada.



REVISTAS

 **Braga, Marcos. “A finalidade da empresa, valor e propósito”. *HBR Brasil*, 2016. goo.gl/BHeqaj**


O autor discute as teorias dos shareholders e dos stakeholders e afirma que propósito é a ponte que une as duas, indo contra a corrente que vê incompatibilidade entre essas linhas. Para ele, a transparência é o pilar dessa ponte.

 **“O RH de 2035: um catalisador de transformação”. *HSM Management*. goo.gl/6KR1T1**

Em 18 anos, as organizações mais bem-sucedidas serão as que se adaptarem melhor às mudanças, o que, por sua vez, dependerá muito de terem clareza de seus propósitos. O RH terá papel vital nisso.




PORTAIS E VÍDEOS

 **Edmund Hillary Fellowship. goo.gl/KFXah7**

Conheça o programa que criou o único visto no mundo para projetos de impacto global. No site é possível conferir várias histórias de empreendedores com propósito e palestras do festival New Frontiers.

 **Sandra Chemin no TEDx. 2016 e 2017. goo.gl/QP5njo e goo.gl/irjGdW**

Em duas palestras no Brasil, nos eventos de São Sebastião e de São Paulo, Sandra Chemin aborda as novas formas de conexão e colaboração e a experiência de ser uma nômade digital, que vive na ponte aérea Auckland-São Paulo.

 **Rony Meisler entrevistado no *Man in the Arena*. 2015. goo.gl/vS4cXP**

O cofundador da Reserva conta como um projeto de venda de bermudas de praia com um amigo de infância virou um grupo de moda. Ele discorre sobre a criação da grife infantil Reserva Mini, da feminina Eva, de marcas parceiras, como Use Dez, e sobre a ideia de posicionar o grupo como multisegmentos com a lanchonete Reserva TT Burger.

hsm management

20 anos

Como serão os próximos 20?

Uma jornada entre o
passado e o futuro,
cocriada com os
leitores, permite ver
a evolução da revista
| por Adriana Salles Gomes

LEITORA DE REVISTA

Ela simboliza o previsível avanço das mulheres nas empresas e, principalmente, das habilidades gerenciais mais associadas a elas; a revista em papel remete ao fato de a preferência continuar a ser por edições impressas, ao menos nos próximos cinco anos



Em 20 ou 30 anos, com a terceira revolução tecnológica, as pessoas devem trabalhar quatro horas por dia, quatro dias por semana.

Essa previsão é de Jack Ma, o fundador do gigantesco e-commerce Alibaba. Ele define revolução tecnológica de um modo diferente do ocidental. Para Ma, a primeira revolução, que ocorreu na Inglaterra (a revolução industrial), consistiu em tecnologia alavancando músculos, o que levou as pessoas a competir por força física. A segunda, nos Estados Unidos, teve a ver com tecnologia alavancando energia, e a competição passou a ser por durabilidade. Mas, na terceira revolução, em curso agora, a tecnologia alavanca a inteligência e está distribuída mundo afora, graças à globalização. Essa revolução remete a dados, a abrir a mente e, enquanto as duas primeiras foram masculinas, ela é igualmente masculina e feminina, porque os gêneros são iguais quando se trata de intelecto.

Qual será, nesse cenário, o papel de uma revista de trabalho como **HSM Management**? O texto que celebra os 20 anos da publicação começa simbolicamente com Jack Ma por várias razões. A primeira é que queremos olhar para o futuro, como ele olha, e entender quanto útil uma revista de gestão e liderança poderá ser nele. Em segundo lugar, para entender o futuro, achamos que é preciso olhar para o passado, como dizia o conterrâneo de Ma Confúcio – “se queres prever o futuro, estuda o passado” –, o que explica nossa breve retrospectiva. O terceiro ponto é óbvio: no tempo presente, a economia

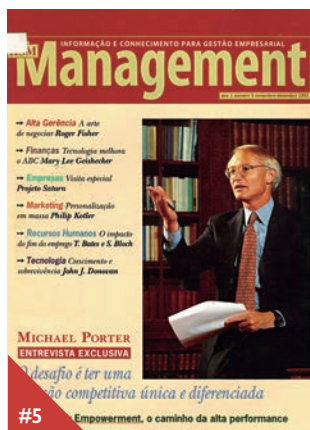
e os negócios chineses são cada vez mais relevantes.

Este texto será uma jornada – ou esta jornada será contada em palavras, como o leitor preferir –, atravessando passado, presente e futuro. Como não poderia deixar de ser, é uma cocriação com os assinantes de nossa revista – 267 deles fizeram a gentileza de responder a uma pesquisa nossa. E mais de 80% estão há mais de cinco anos conosco!

PASSADO

Você terá feito uma breve viagem no túnel do tempo quando ler a cronologia e der uma olhada nas capas de revista que ilustram este artigo. A faísca da criação de **HSM Management** foi a vontade da HSM Educação Executiva de trazer o melhor conhecimento mundial da gestão para a economia fechada que era o Brasil em 1997, com gestores ainda refratários ao benchmarking de melhores práticas.

A revista colocou seus leitores em contato direto com os pensadores e executivos que faziam diferença no mundo – a maioria nos Estados Unidos, mas vários na Europa e na Ásia também. Eles foram se acostumando com matérias que eram verdadeiros livros condensados e que traziam um conhecimento que podia ser aplicado no dia a dia. Não era a novidade pela novidade; cada ideia ou prática passava pelo crivo da discussão e/ou da experimentação, desde a reengenharia de processos até a inovação disruptiva, passando pelo empreendedorismo lean startup e pela criação de valor compartilhado. Mais crucial, a revista sempre abordou



UM POUCO DE HISTÓRIA



A estreia é com uma entrevista exclusiva do “pai” da administração moderna, **Peter Drucker**, que elenca os requisitos de um bom gestor

Principal referência do marketing mundial, **Philip Kotler** anuncia a personalização em massa – um conceito então distante do Brasil

Especialista em estratégia da Harvard Business School, **Michael Porter** explica a força dos clusters, conceito que se torna cada vez mais relevante

A busca do defeito zero ganha na ferramenta **6-Sigma** sua grande aliada, mais que o TQM. O CRM também é foco da edição

A última entrevista de **Drucker** é dada a uma revista brasileira, **HSM Management**: “Árvores não crescem até o céu”

Jim Collins aparece como o sucessor de Drucker; conhecido por pesquisas sólidas, tem entre seus conceitos-chave o “líder nível 5”

os erros cometidos nessas áreas e o que era possível aprender com eles. Se escolhêssemos um protagonista desses 20 anos, esse seria o fundador da Apple Steve Jobs, primeiro como outsider, depois paradigma, e a revista explicou seus passos como nenhuma outra.

Promover, no âmbito da gestão, um movimento antropófago, similar ao ocorrido nas artes nos anos 1920, foi o objetivo de **HSM Management** ao facilitar a apropriação da melhor expertise mundial por nossos executivos. Soluções nacionais ganharam mais espaço a partir de 2000: era o gestor brasileiro desenvolvendo um mindset global aplicável aos problemas locais.

PRESENTE

O CEO que melhor personifica o momento atual talvez seja Paul Polman, da Unilever, que propõe, com uma liderança dis-



tribuída, engajar a todos e salvar o planeta. Ele ainda é um outsider, mas dentro de uma empresa com muita influência. No entanto, as pressões tecnológicas e da globalização, que requerem tomada de decisão cada vez mais veloz em ambiente complexo, jogam um paradoxo no caminho dos Polmans. Organizações grandes devem ter a agilidade das pequenas, e as pequenas precisam do alcance das grandes.

Edição após edição, **HSM Management** vem reportando essa complexidade e o que ela causa aos gestores, e a pesquisa que fizemos com os leitores revela um descompasso. Um dos muitos CEOs que responderam chamou a atenção para o descompasso com os colaboradores: “Tenho visão clara de futuro e venho investindo meu próprio dinheiro para evoluir – com visitas ao exterior, inclusive –, mas quando volto está tudo na mesma. Hoje há contrapapar-



20
08

Jorge Paulo Lemann encarna o gestor antropofágico; em rara entrevista, ele revela os princípios do 3G influenciados por Sam Walton e Goldman-Sachs



20
10

Robert Sutton compara o bom chefe e o mau chefe, enquanto Vineet Nayar põe o funcionário antes do cliente. A gestão aberta é discutida por Alan Moore



20
12

Depois de deixar os gestores de luto, **Steve Jobs** é passado a limpo pelo expert Regis McKenna, seu mentor no Vale do Silício, em artigo exclusivo



20
13

Alain de Botton traz a filosofia ao mundo da gestão para celebrar a 100ª edição da revista, que ainda lista os **100 pensadores essenciais** da área



20
15

A **ascensão das mulheres** é o foco, com suas oportunidades e dilemas; a revista se torna mensal – com edição digital extra nos meses pares



20
17

Os executivos, treinados para um crescimento linear, levam um susto: **começou a era exponencial** e um Dossiê explora suas possibilidades

tida de meus funcionários. Eles têm pouca visão e pouca iniciativa empreendedora. Talvez eu tenha de mudar a equipe”.

Outros desencaixes aparecem entre profissionais e suas funções: um gestor de qualificação profissional que quer passar a dar consultoria organizacional, um consultor que pretende ocupar uma diretoria de empresa. O desencaixe de uma executiva mais madura foi maior: ela contou que acabava de ser demitida, acrescentando que “foi melhor assim”. “Estou buscando uma nova colocação onde eu possa realmente trabalhar de forma ética, comprometida, em um ambiente agradável. Meu propósito é ser feliz no trabalho e ajudar as pessoas a serem felizes também.”

Porém, como a revista vem relatando, as pessoas têm agido na mesma proporção que têm pensado, algo que esboça um início de organização adhocrá-



tica. Por exemplo, dois sócios-diretores vêm tomando uma série de medidas para deixar suas empresas mais competitivas. Vários gestores se impuseram metas ousadas para subir bons degraus na carreira em dois anos – como passar de superintendente, gerente ou coordenador de vendas a diretor comercial.

As seções da revista em que mais colhem insights para esses movimentos são *Estratégia e execução* (assinada por quase 30% dos respondentes), seguida de *Liderança e pessoas* (28%); *Dossiê e Inovação e crescimento* empataram em 13% das preferências.

Ainda na pesquisa, cerca de 60% dos leitores disseram considerar suas organizações ainda pouco compatíveis com as práticas avançadas de gestão descritas na revista, embora boa parte ache que **HSM Management** serve efetivamente de inspiração para as mudanças que acontecem. Para 28%, há compatibili-

lidade, sim, mas é instável: se a gestão não melhorar todos os dias, surge o descompasso.

Foi revelador o aspecto de que os leitores mais sentem falta em suas empresas: a gestão das três caixas, ou seja, volta-da a construir o futuro, manter o presente e destruir o passado que atrapalha. Esse item recebeu 20% dos votos; a gestão que busca crescimento exponencial e a liderança inspiradora foram os outros dois pontos falhos mais apontados, com 15% das escolhas cada um.

FUTURO

Então, **HSM Management** será útil daqui a 20 anos? Se depender de seus leitores, parece que sim. Seu maiores focos no futuro próximo, segundo a pesquisa, serão a cultura organizacional e o modelo de gestão, com quase 30% das opções. Em segundo lugar, ficou a transformação digital, com 22%, e, em terceiro, inovação em modelo de negócio, com 20%. Tudo isso exige iniciativas intensivas em informação selecionada, contextualizada e, acima de tudo, de confiança, como a oferecida pela revista.

Pelo que projetam os futuristas, os dados analisados e sintetizados também serão relevantes para o novo cenário dos negócios, que mostra um número crescente de empresas de pequeno porte. Jack Ma é um dos que acreditam na ascensão das PMEs e em um relativo declínio do poder das gigantes – seu próprio Alibaba é



cada vez mais uma plataforma de pequenos negócios. Um gerente-geral que respondeu à pesquisa adotou o mesmo tom: “Eu me vejo em uma empresa menor, porém eficaz”. Outro gestor revelou ter o pé em duas canoas: trabalha como executivo e mantém um negócio próprio, onde pode trabalhar como acha certo – com protótipo e em breve cocoriando com os potenciais clientes. Uma professora de gestão quer empreender. Uma diretora de RH, insatisfeita com o fato de sua função continuar muito operacional na companhia onde trabalha devido ao não uso de tecnologia, também disse que vai empreender. A dona de uma pequena empresa está passando para o empreendedorismo digital. Muitos já enxergam as oportunidades da tecnologia além das ameaças.

As mulheres estão ambiciosas? Será a “era delas”, como Jack Ma tem dito. Ele atribui seu sucesso à boa experiência dos clientes, e atribui isso às mulheres, que são 52% no Alibaba (e 35% de sua gestão e 23% do C-level). Ou seja, a revista será útil às mulheres que avançarão no pipeline em ritmo inédito e aos homens para que adquiram habilidades “femininas”.

Vai-se trabalhar menos tempo em 20 anos, mas as horas livres se dividirão entre lazer e aprendizado, e no último campo **HSM Management** jogará. Ma é o típico gestor desse futuro, heavy user de informação, feliz (e humano) no trabalho, a favor da equidade de gênero e das PMEs. E é oriental em um mundo que se orientará mais que se norteará. ☺

Quando todo mundo comunica, qual é o papel da comunicação interna?



autora convidada:
Inara Pilatti
é diretora de comunicação interna do Facebook para a América Latina.

Nos novos ambientes colaborativos e velozes, a área está sendo convidada a assumir novos papéis

Com maior ou menor velocidade, todas as empresas estão caminhando para um ambiente mais aberto e colaborativo, em que as pessoas – não importa de que nível hierárquico – ganham mais espaço para se expressar e têm mais voz. Os millennials, que já começaram a ocupar cargos de gestão nas organizações, não querem apenas ouvir; eles querem falar, participar e criar. Até 2025, 75% da força de trabalho será composta por essa geração e, pouco a pouco, as empresas estão se moldando para criar uma estrutura em que os talentos queiram trabalhar e dar seu melhor.

Quando a cultura da organização se abre para dar voz a todos, o ambiente inteiro se transforma. As ferramentas de trabalho se convertem em plataformas de interação e todo mundo passa a ser comunicador e a gerar conteúdo. Aí os profissionais de comunicação interna (CI) têm de ocupar uma cadeira mais estratégica e, para isso, precisam desocupar a atual. Acontece que muitos têm dificuldade de desaparecer.

A primeira coisa a internalizar é que, nesse novo ambiente, CI deixa de ser um hub de informação. A comunicação é feita por todos, a todo momento – um movimento que acontece no mundo. O neurocientista Daniel Levitin conta que, nos últimos 30 anos, a quantidade de informação que recebemos a cada dia quintuplicou. Equivale a ler 175 jornais de ponta a ponta todos os dias. É impossível controlarmos.

A boa notícia é que, quando o profissional de CI não precisa mais ficar criando todas as matérias da newsletter ou editando os conteúdos das várias áreas da companhia, ganha tempo para olhar para a organização e gerar maior impacto:

- Ele passa a ser um articulador da conversa interna. Começa a identificar quem são os influenciadores e a equipá-los com a narrativa correta para que, no mar de informações, as pessoas entendam aonde a empresa vai e qual é a função delas.
- Seu papel de guardião dos valores fica mais fácil. O CI circula mais na organização e escuta mais as pessoas e a liderança, conseguindo ter uma visão melhor de onde há coerência com os valores da empresa e onde isso falta.
- Começa a conectar os grupos e comunidades internos que se formam. Há informações duplicadas? As pessoas estão discutindo os mesmos planos e assuntos em fóruns diferentes, gerando retrabalho e gasto de energia? O CI as coloca em contato.
- Passa a compartilhar seu conhecimento de comunicação com esses geradores de conteúdo sem formação na área. Às vezes, técnicas básicas já ajudam.
- Torna-se coach de comunicação da liderança. O líder está falando A, mas as pessoas entendem B? Ele está escutando o time ou só tentando colocar em prática a própria visão? Transmite mensagens consistentes ou aparece com uma nova prioridade a cada dia? Se ajudar os líderes a se conectar melhor com seus times, o CI nunca mais precisará “criar um plano para engajar a liderança” e terá cadeira fixa nas reuniões estratégicas.

CI não é mais um hub de informação; a comunicação é feita por todos, a todo momento

Tudo isso é BEM mais bacano do que ser um hub de informação, não? No começo, é difícil desaparecer. Mas, depois, a gente nem lembra como conseguia centralizar toda a comunicação da empresa. Experimente! É libertador. ☺

Cognificar é inevitável

Você e sua
empresa terão
de aprender a
conviver com a
inteligência artificial
e a aproveitá-la ao
máximo | por Kevin Kelly



hsm

Kevin Kelly vem à HSM Expo em novembro. Venha você também!



Exatos 20 anos atrás, um precursor do sistema de inteligência artificial (IA) da IBM Watson, o Deep Blue, derrotou o grande mestre e campeão de xadrez Garry Kasparov em uma histórica partida de homem contra máquina. Kasparov percebeu que poderia ter jogado melhor contra o Deep Blue se tivesse o mesmo acesso imediato ao enorme banco de dados de seu adversário, com toda a sua movimentação de peças anterior no tabuleiro de xadrez.

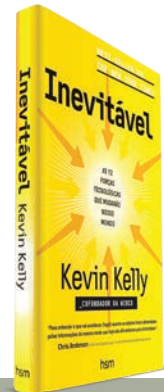
Se era justo que essa ferramenta de banco de dados fosse usada por uma inteligência artificial, por que não seria para um ser humano? Por que não ampliar o cérebro humano da mesma forma que o Deep Blue foi aperfeiçoado? Seguindo essa ideia, Kasparov desbravou o conceito segundo o qual a inteligência artificial soma forças com enxadristas humanos em vez de competir contra eles, dando origem à modalidade de xadrez avançado. Nela, disputam humanos, IAs e “centauros” – um enxadrista centauro é um ser humano que tem acesso às sugestões da IA, mas pode ignorá-las, assim como um motorista usa o sistema de navegação GPS no carro, mas nem sempre o segue.

No campeonato Freestyle Battle de 2014, aberto a todas as modalidades de jogo, a inteligência artificial pura venceu 42 partidas, e os centauros, 53. Hoje, o melhor enxadrista vivo é um centauro que atende pelo nome Intagrand – na verdade, trata-se de uma equipe composta de seres humanos e vários programas de xadrez.

Os centauros são um desdobramento surpreendente do advento da IA, porém surpresa ainda maior é que os enxadristas puramente humanos se multiplicam e seu nível não para de avançar. Desde que o Deep Blue derrotou Kasparov, o número de grandes mestres dobrou. O enxadrista que hoje encabeça o ranking mundial, Magnus Carlsen, foi treinado com inteligências artificiais e é considerado, entre todos os jogadores humanos, o que mais se assemelha a um computador. Carlsen também atingiu o melhor rating entre os grandes mestres de todos os tempos.

Se a IA consegue ajudar pessoas a se tornar enxadristas melhores, seja treinando-as, seja competindo em conjunto com elas, faz sentido pensar que ela também pode nos tornar melhores pilotos, melhores médicos, melhores juízes, melhores professores, não faz?

Pois talvez isso esteja prestes a acontecer. Por quase seis décadas, os pesquisadores da área vinham prevenindo que a IA estaria logo ali, no futuro próximo, mas até alguns anos atrás parecia que a tecnologia jamais sairia do papel. Chegou a ser cunhado um termo para des-



Kevin Kelly é cofundador da revista *Wired* e autor de vários livros sobre tecnologia e futuro. Lançou recentemente *Inevitável – As 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo* (ed. HSM), em cujos highlights este texto se baseia. Cognificar é uma das 12 forças transformadoras.

crever a era em que as pesquisas no setor tinham poucos resultados e financiamento ainda mais minguado: o inverno da IA. Será que alguma coisa de fato mudou?

Sim, mudou. Três avanços recentes estão desencadeando a inteligência artificial de vez:

1 COMPUTAÇÃO PARALELA BARATA

Pensar é um processo inerentemente paralelo. Entretanto, até tempos recentes, o processador de computador típico só conseguia processar uma coisa por vez. Isso começou a mudar há mais de uma década, quando um novo tipo de chip, chamado unidade de processamento gráfico (GPU, na sigla em inglês), foi projetado para dar conta das demandas intensamente visuais – e paralelas – dos

OS ENXADRISTAS HUMANOS FICAM CADA VEZ MELHORES, TREINADOS PELA IA

videogames, nos quais milhões de pixels de uma imagem tinham de ser recalculados muitas vezes por segundo. Isso exigia um chip de computação paralela especializado, incluído como um suplemento da placa-mãe do PC. Em 2005, as GPUs já eram produzidas em enormes quantidades, o que barateou seu custo a ponto de torná-las praticamente uma commodity. Em 2009, Andrew Ng e uma equipe da Stanford University perceberam que os chips GPU poderiam rodar redes neurais em paralelo. Se processadores tradicionais exigiam várias semanas para calcular as possibilidades em cascata de uma rede neural com 100 milhões de parâmetros, um cluster de GPUs pode fazer a mesma coisa em um único dia. Hoje, já é comum o uso de redes neurais rodando em GPUs por empresas habilitadas na nuvem – é o que faz o Facebook ao identificar pessoas em fotos ou a Netflix ao fazer recomendações para seus mais de 50 milhões de assinantes.

2 BIG DATA ABUNDANTE

Parte do avanço da IA baseia-se na incrível avalanche de dados coletados sobre o mundo, o que proporciona toda a educação de que ela precisa. Bancos de dados gigantescos, automonitoramento, cookies da web, pegadas online, terabytes de armazenamento, décadas de resultados de buscas, a Wikipédia e todo o universo digital cumprem o papel de professores da IA.

3 ALGORITMOS MELHORES

As redes neurais digitais foram inventadas nos anos 1950, porém os cientistas da computação levaram décadas para aprender a dominar as incrivelmente vastas relações combinatórias entre 1 milhão – ou 100 milhões – de neurônios. A solução foi organizar as redes neurais em camadas empilhadas. Em 2006, Geoffrey Hinton, então na University of Toronto, fez um ajuste importante nesse método, que apelidou de “aprendizado profundo”. Ele otimizou matematicamente os resultados de cada camada de rede neural para que o aprendizado se acumulasse mais rapidamente conforme fosse processado pilha acima. Os algoritmos de aprendizado profundo foram enormemente acelerados alguns anos depois, quando levados às GPUs. O código de aprendizado profundo por si só é insuficiente para gerar um pensamento lógico complexo, mas constitui um componente essencial de todas as inteligências artificiais atuais, incluindo o Watson, da IBM, a DeepMind, o motor de busca do Google e os algoritmos do Facebook.

PENSAMENTO DIFERENTE

Foi essa tempestade perfeita de computação paralela barata, volume de dados maior e algoritmos mais profundos que gerou, em 60 anos, a mudança que agora nos leva à IA. Tamanha convergência sugere que, se essas tendências tecnológicas se mantiverem – e não há razão para supor que isso não vá acontecer –, haverá um grande movimento de cognificação no mundo – “cognificar” é um neologismo que uso combinando as palavras “cognição” e “codificar” para traduzir o ato de inserir inteligência artificial em coisas inertes.

O mais importante que devemos saber sobre as máquinas pensantes, contudo, é que elas vão pensar diferente de nós.

Apesar de as inteligências artificiais contemporâneas serem capazes de realizar tarefas complexas – como jogar xadrez, dirigir um carro, descrever o conteúdo de uma foto, atividades que antes se acreditava que fossem exclusivas dos seres humanos –, não as executam da mesma forma que nós.

Quer um exemplo prosaico de pensar diferente? O Google Photos, a nova inteligência artificial do Google. Dia desses fiz o upload de 130 mil fotos de meu arquivo pessoal ali e agora essa inteligência é capaz de se lembrar de todos os objetos contidos em todas as imagens de minha vida. Quando eu pedir ao Google que me mostre qualquer imagem contendo uma bicicleta ou uma ponte, todas as fotos com essas coisas serão exibidas imediatamente. O cérebro humano não tem como fazer isso.

Agora, haverá incentivos comerciais popularizando a IA em escala industrial, acrescentando, a baixo custo, altas doses de sagacidade em tudo o que fazemos. No entanto, maior retorno virá depois, quando surgirem formas de pensamento totalmente inéditas.

Sei que é muito difícil imaginar exatamente como uma mente pode ser diferente da nossa, mas lembre-se das descobertas sobre a complexa e estranhamente distinta maneira de pensar de baleias e golfinhos ou da calculadora, muito mais genial em aritmética do que nós. A lógica dessas diferenças é a dos trade-offs. Nenhuma mente tem como fazer tudo à perfeição. Um tipo de mente é melhor em certas dimensões e menos habilidoso em outras.

Assim, a IA que guia um caminhão autônomo será de um tipo diferente daquela que avalia hipotecas. A IA que diagnostica uma doença será consideravelmente distinta daquela que zela pela segurança e vigilância de uma casa. O supercérebro que prevê o clima com precisão vai operar em um âmbito diverso do dos sensores de tecnologia vestível de nossas roupas. Toda cognição é especializada.

O pensar diferente é muito bom, porque, para realmente resolver os grandiosos mistérios da gravidade quântica, da energia escura e da matéria escura, precisaremos de maneiras de pensar diferente.

**A IA DO CARRO
AUTÔNOMO DIFERE DA
QUE PREVÊ O TEMPO.
TODA COGNIÇÃO É
ESPECIALIZADA**

ROBÔS VS. HUMANOS

As mentes sintéticas a que dedicaremos maior atenção nos próximos anos serão aquelas às quais daremos corpos: os robôs. Eles virão em todas as formas, tamanhos e configurações, manifestando-se em diversas espécies, por assim dizer. Alguns terão mobilidade, como animais, porém muitos serão imóveis, como plantas, ou difusos, como um recife de coral.

Os robôs já chegaram, sem alarde. Modelos mais espalhafatosos e inteligentes em breve serão inevitáveis. A ruptura causada por eles afetará o âmago de nosso ser. Imagine que sete em cada dez pessoas sejam demitidas por causa dos robôs amanhã. O que todos esses desempregados fariam?

É difícil acreditar que a economia terá como se manter se mais da metade da força de trabalho for para o olho da rua. Entretanto, foi exatamente isso – só que em câmera lenta – que a Revolução Industrial fez no início do século 19. Duzentos anos atrás, 70% dos trabalhadores norte-americanos viviam da agricultura. Hoje, esses postos de trabalho, com exceção de apenas 1%, não existem mais: foram substituídos, junto com a tração animal, por máquinas.

Contudo, os ocupantes daquelas vagas não ficaram ociosos. Ao contrário, a automação criou centenas de milhões de empregos em áreas completamente novas. Trabalhadores que antes viviam da lavoura rumaram para as inúmeras fábricas dedicadas à produção em massa de equipamentos agrícolas, automóveis e outros bens industriais. Em ondas sucessivas, surgiram novas profissões – técnico de manutenção de eletrodomésticos, operador de impressoras offset, químico de alimentos, fotógrafo, web designer –, cada uma delas vindo no bojo da automação anterior. Hoje, a grande maioria de nós se ocupa de trabalhos que um lavrador do século 19 jamais teria imaginado.

O mesmo vai acontecer agora. Antes do fim deste século, 70% das atuais profissões também serão substituídas pela automação – incluindo a sua. Com a segunda onda de automação – centrada na cognição artificial, em sensores baratos, no aprendizado de máquina e na inteligência distribuída –, os robôs são inevitáveis, e isso afetará mesmo todos os empregos, desde os manuais até os ligados ao conhecimento.

Para começar, as máquinas consolidarão sua vantagem nas indústrias já automatizadas. Depois de eliminarem a mão de obra humana da linha de montagem, os robôs substituirão os trabalhadores de armazéns e depósitos. Máquinas robustas passarão o dia todo selecionando, movimentando e carregando caminhões com caixas e mais caixas de 70 quilos, como já se vê nos centros de logística da



Uma mente **como a humana**, só que capaz de reagir com **mais rapidez** (o tipo de IA mais fácil de imaginar)



Uma mente **bastante lenta**, caracterizada pelo **amplo armazenamento e memória**



Uma **supramente global** composta de milhões de mentes "burras" individuais atuando em **harmonia**



Uma **mente coletiva** composta de mentes **sem a consciência** de que, juntas, são uma unidade



Uma **supramente robótica** composta de muitas mentes inteligentes e conscientes de serem uma **unidade**



Uma mente treinada e especializada em **melhorar a mente** de uma pessoa e inútil para outras pessoas



Uma mente **capaz de imaginar** uma mente maior, mas não de criá-la



Uma mente capaz de criar uma **mente maior**, só que **sem autoconsciência** suficiente para imaginá-la



Uma mente capaz de criar uma **mente maior**, apenas uma vez



Uma mente **capaz de criar** uma mente maior e, depois, outra ainda maior, e assim sucessivamente



Uma mente com acesso operacional a seu **código-fonte**, para ajustar seus **processos** como rotina

26

inteligências diferentes

imaginadas por Kevin Kelly

Os tipos de mente artificial que criamos agora e que criaremos no próximo século serão projetados para realizar tarefas especializadas e que, em geral, estão além de nossa capacidade de execução. As invenções mecânicas mais importantes não são as que fazem melhor do que o ser humano faz, mas aquelas que realizam coisas de que somos incapazes. E todas têm trade-offs. Se qualquer uma dessas mentes especuladas por Kelly for possível, ela deverá ser criada daqui a 20 anos pelo menos, diz o especialista.



Uma mente **superlógica**, sem emoção



Uma mente capaz de **se clonar** com exatidão, **muitas vezes** e **rapidamente**



Uma mente especializada em **criar cenários e projeções**



Uma mente voltada para **resolver problemas gerais**, mas sem nenhuma autoconsciência



Uma mente capaz de **se clonar** e manter a união com seus clones



Uma mente que **nunca apaga** ou **esquece** nada, incluindo informações incorretas ou falsas



Uma mente **autoconsciente**, porém **incapaz** de resolver **problemas gerais**



Uma mente **imortal** capaz de migrar de uma plataforma à outra



Uma **demimáquina**, mente simbiótica **metade animal**



Uma mente que leva muito tempo para se desenvolver e, por isso, requer uma espécie de **“mente protetora”**



Uma mente **rápida** e **dinâmica** capaz de alterar o processo e a natureza de sua **cognição**



Uma **demimáquina**, mente ciborgue **metade máquina**



Uma mente **superlenta** espalhada em grande área física e que parece “invisível” para as mentes rápidas



Uma **nanomente**, que seja a menor unidade possível (em tamanho e perfil de energia) de uma mente **autoconsciente**



Uma mente que utiliza **computação quântica**, cuja lógica os seres humanos não têm como compreender

Amazon. A colheita de frutas e vegetais continuará em processo de robotização até só restar a ocupação de colhedor para humanos em fazendas especializadas.

Farmácias contarão com um único robô de distribuição de medicamentos nos fundos da loja, enquanto os farmacêuticos se dedicarão apenas às consultas com os pacientes. Na verdade, protótipos de robôs de distribuição de remédios já estão em pleno funcionamento em hospitais da Califórnia, nos Estados Unidos. Até o momento, nunca erraram uma única prescrição, o que não pode ser dito de qualquer farmacêutico humano.

Em seguida, serviços que requerem mais destreza, como a limpeza de escritórios e escolas, serão assumidos por robôs que trabalharão de madrugada: no começo, executarão somente as tarefas mais simples, como limpar pisos e vidros, até serem capazes de encarar desafios mais complexos, como higienizar banheiros.

Caminhões de transporte de carga serão dirigidos por robôs incorporados à cabine. Em 2050, a maioria dos caminhoneiros já não será mais humana. Considerando que essa é a profissão mais comum nos Estados Unidos dos tempos atuais, representará uma mudança e tanto. Enquanto isso, outros robôs vão migrar para o trabalho de escritório.

É importante dizer que, hoje, muitas de nossas máquinas já têm inteligência artificial; só não usamos esse nome para elas. Tome como exemplo um dos mais recentes softwares do Google, que eu já citei aqui, o Google Photos. Ninguém diz que é uma IA, mas ele é capaz de elaborar legendas precisas para as fotos. Escolha uma foto qualquer na web: o programa vai “observar” a imagem e “pensar” na legenda perfeita para ela. Descreverá o que está acontecendo ali da mesma forma que um ser humano, com a diferença de que nunca se cansa.

A IA de tradução do Google transforma um celular em um tradutor pessoal. Basta falar inglês ao microfone e o aparelho imediatamente repete o que você disse em chinês, russo, árabe... Aponte o telefone para seu interlocutor e o app traduz instantaneamente a resposta. O tradutor automático é versátil, traduzindo de turco para híndi ou de francês para coreano, e ainda tem capacidade de trabalhar com qualquer texto. Levará algum tempo para os traduto-

res juramentados perderem o emprego, mas a tradução cotidiana feita por máquinas no contexto corporativo ficará cada vez melhor.

Todo trabalho que envolva lidar com documentos será assumido por robôs, incluindo grande parte da medicina. As tarefas repetitivas de qualquer ramo de atividade que envolva informação intensiva podem ser automatizadas. Não importa se você for médico, tradutor, editor, advogado, arquiteto, repórter ou programador: a invasão do mundo do trabalho pelos robôs será épica.

Já chegamos ao ponto de inflexão.

APRESENTANDO O BAXTER

Nossos preconceitos quanto a como devem ser o aspecto externo de um robô inteligente e seu modo de agir podem nos cegar para o que já está acontecendo a nosso redor. Exigir que a IA assuma a forma humanoide segue a mesma lógica imperfeita de exigir que os aviões batam asas para voar como os pássaros.

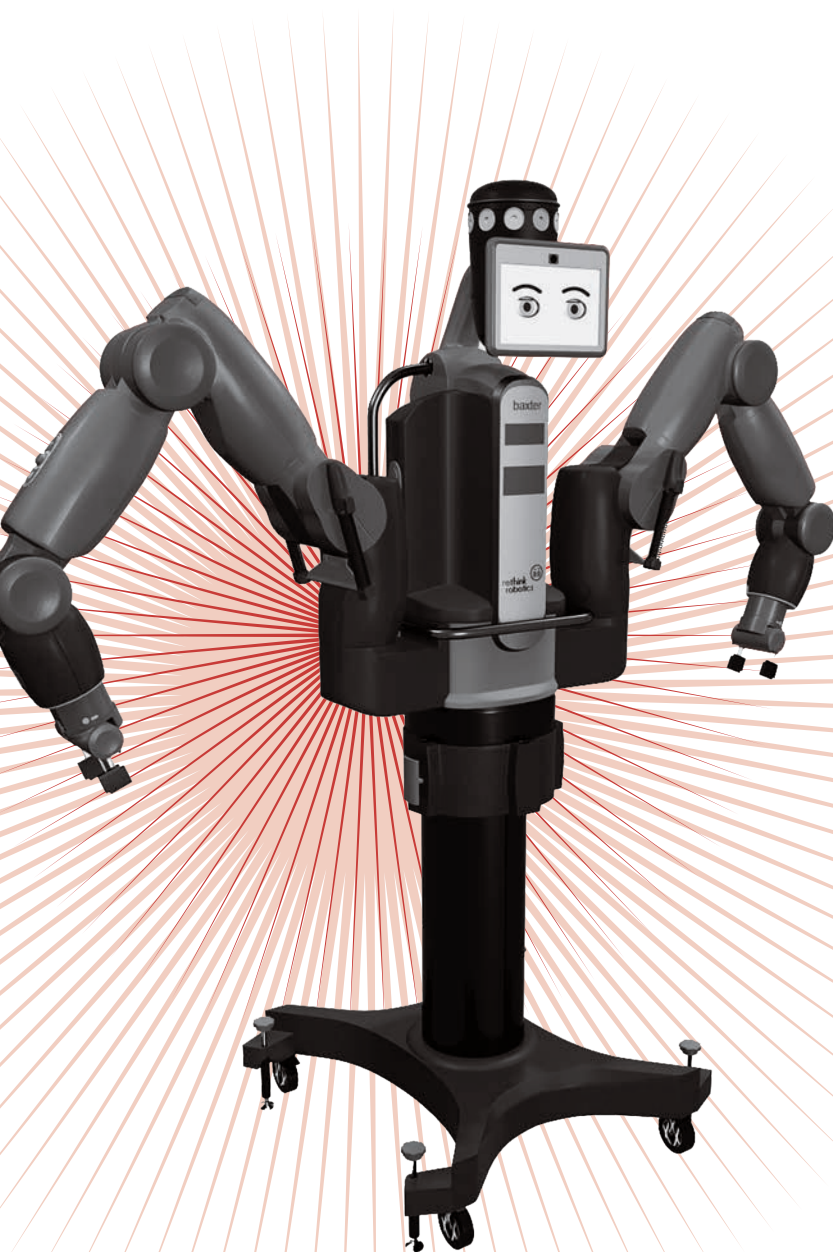
Os robôs terão aparência diferente da humana e também vão pensar diferente de nós. É o caso do Baxter, novo e revolucionário robô de trabalho da Rethink Robotics. Projetado por Rodney Brooks, ex-professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) que inventou o aspirador de pó robotizado Roomba e seus descendentes, trata-se de um dos primeiros exemplos de uma nova categoria de máquinas industriais criadas para trabalhar ao lado de seres humanos. O Baxter possui braços grandes e fortes e um visor de tela plana, como muitos autômatos do gênero. E suas mãos executam tarefas manuais repetitivas, da mesma forma que os robôs de fábrica. No entanto, o Baxter é diferente em três importantes aspectos.

Em primeiro lugar, ele tem a capacidade de olhar ao redor de si e também de indicar para onde está olhando, com o movimento dos olhos instalados em sua cabeça. Assim, consegue perceber pessoas que estão trabalhando por perto, evitando feri-las. Por sua vez, os colegas humanos sabem quando estão sob o olhar do Baxter.

Os robôs industriais anteriores não possuíam essas funcionalidades e, por isso, tinham de ser fisicamente segregados dos seres humanos para não haver o risco de machucá-los, o que impedia que trabalhassem em espaços pequenos. O Baxter, contudo, está consciente da movimentação a seu redor. Equipado com tecnologia háptica, que lhe permite detectar se está fisicamente próximo de uma pessoa ou de outro robô, ele é um colega cuidadoso. Você pode plugá-lo na tomada da parede da garagem e trabalhar tranquilamente ao lado dele.

**HOJE, MUITAS DE
NOSSAS MÁQUINAS
JÁ TÊM INTELIGÊNCIA
ARTIFICIAL**

**O BAXTER NÃO É RÁPIDO,
FORTE OU PRECISO COMO A
MAIORIA DOS ROBÔS, PORÉM
É MAIS INTELIGENTE**



O segundo grande diferencial do Baxter está no fato de que qualquer pessoa pode treiná-lo. Embora não seja tão rápido, forte ou preciso quanto outros robôs industriais, ele é mais inteligente. O treinamento consiste em pegar seus braços e fazer os movimentos certos na sequência desejada. É um exercício do tipo “olha só como é que se faz”: qualquer pessoa, mesmo sem alfabetização, pode fazer essa demonstração, desde que conheça a prática do trabalho. O Baxter aprende o procedimento e o repete. Até agora, instruir robôs de trabalho a fazer uma simples mudança em sua rotina exige engenheiros altamente qualificados e os melhores programadores para escrever milhares de linhas de código (e para depois depurá-las, eliminando os bugs).

E a terceira diferença crucial é que o Baxter é muito mais barato. Vendido a US\$ 25 mil, pertence a uma categoria diferente de seus antecessores de US\$ 500 mil. Em uma boa analogia, é como se os velhos fossem os computadores mainframe, enquanto o Baxter chega para ser o primeiro PC. Muitos podem até desprezá-lo, classificando-o como mero brinquedo para amadores por não possuir funcionalidades importantes, como uma precisão de menos de 1 milímetro. Entretanto, qualquer usuário pode interagir com o Baxter direta e imediatamente, sem esperar pela intermediação de especialistas, além de usá-lo para realizar tarefas simples e até frívolas, divertidas.

CRISE DE IDENTIDADE

Essa cognificação generalizada significa, em primeiro lugar, que estamos prestes a redefinir o que queremos dizer com o termo “inteligência artificial”. Porém, ao mesmo tempo, quer dizer também que estamos redefinindo o que é o “ser humano”. Nos últimos 60 anos, conforme processos mecânicos passaram a replicar comportamentos e habilidades até então considerados exclusivos dos humanos, estamos repensando o que nos diferencia das máquinas.

O resultado é que passaremos as próximas três décadas (na verdade, o próximo século inteiro) em uma constante crise de identidade, continuamente nos perguntando para que serve o ser humano. Se não somos os únicos fabricantes de ferramentas, artistas ou definidores da ética, o que faz com que sejamos especiais?

Ironicamente, o maior benefício de uma inteligência artificial utilitária e rotineira não será uma produtividade maior, uma economia de abundância ou uma nova forma de fazer ciência, apesar de tudo isso ser previsto. O maior benefício da cognificação é que ela ajudará a definir a humanidade. Precisamos das inteligências artificiais para nos dizer quem somos. E temos de saber usá-las para sermos, como no xadrez, verdadeiros centauros. ♣



Por que o Brasil pode ser líder no movimento fintech

O País foi protagonista em meios de pagamento pelo menos quatro vezes e esta talvez seja a quinta oportunidade



autor convidado:
Fernando Teles
é country manager
da Visa do Brasil.

Nós temos nossas jabuticabas e elas, muitas vezes, nos fortalecem e nos diferenciam. A indústria de tecnologia de meios de pagamento é exemplo disso. No ano passado, um estudo apontou o Brasil como um mercado desenvolvido para a indústria de meios de pagamento. Contribuíram para essa classificação o nível de penetração de compras com cartão no consumo privado e o número de estabelecimentos comerciais que aceitam cartão por habitante. Com R\$ 34 pagos em cartão a cada R\$ 100 transacionados e mais de 20 estabelecimentos comerciais credenciados a cada mil habitantes, estamos em linha com países como Inglaterra, Estados Unidos e França.

É por isso que somos palco de tantas inovações dentro da Visa da América Latina e até mesmo do mundo. Em maio passado, por exemplo, lançamos, em parceria com o Banco Neon, a primeira solução de autenticação de transações realizada por selfie – isso mesmo, “selfie”. Os clientes do banco podem confirmar suas compras online realizadas com um cartão Visa com uma foto; outros países estão de olho na novidade.

Listei outros momentos em que ganhamos destaque ao inovar na forma de pagar:

1. Tecnologia contactless. Desde 2008, o Brasil possui o que chamamos de “parque de aceitação” dessa tecnologia e hoje é um dos maiores do mundo. Mais de 70% das maquininhas, os famosos POS, já aceitam pagamentos sem contato. Em 2016, o brasileiro foi pioneiro no uso de wearables de pagamento, como anéis, pulseiras e relógios.

Somos o país do futebol, do samba e das tecnologias de pagamento

2. Chatbots. Fomos destaque duas vezes: com a solução criada em parceria com o ShopFacil.com e com o robô criado para nosso programa de educação financeira, o Finanças Práticas. O ShopFacil.com possibilita a escolha e a compra do produto sem sair do bate-papo do Facebook. No Finanças Práticas, o formato é o mesmo – o usuário resolve grande parte de suas dúvidas na rede social.

3. Consumo digital. Chamamos a atenção também com estratégia e análise de dados. O Score Digital, modelo estatístico desenvolvido pela Visa Performance Solutions que estudou os perfis de consumidores digitais, começou pelo Brasil, descobrindo que quatro em dez brasileiros portadores de cartão são consumidores digitais e mais de 58 mil compras digitais acontecem por hora no País. O Score Digital foi exportado.

4. Segurança. Fomos os primeiros a colocar chip em todos os cartões, diminuindo muito as fraudes nas lojas físicas nos pagamentos com cartão de crédito ou débito. Para ter uma ideia, os EUA começaram essa transição há pouco mais de dois anos, e no Brasil terminamos a migração na década passada. Além disso, fomos os primeiros a implementar a tecnologia Visa Token Service (VTS), que permite realizar compras em qualquer dispositivo conectado – celular, tablet ou outra coisa da internet das coisas – com segurança.

Temos trabalhado muito com fintechs e, por isso, não paramos por aí. Afinal, somos o país do futebol, do samba e também das tecnologias de pagamento. 🎯



UMA NOVA GERAÇÃO *de* FAZENDEIROS

A incubadora FARMroots, dos Estados Unidos, ajuda quem deseja começar na agricultura e muda a cara do setor

Quando era criança, Chris Wayne cresceu vendo o pai cuidando de 16 hectares de plantações em Danbury, Connecticut, Estados Unidos. No entanto, foi só depois de passar dois anos na Costa Rica, logo após a formatura na faculdade, que ele voltou a se interessar por agricultura.

O motivo para a viagem era um projeto de construção de casas, mas, enquanto morava no país, um vizinho precisou de ajuda em sua fazenda. Por conta da experiência na infância, Wayne se apresentou como voluntário, e foi o que bastou. “Eu redescobri o amor e o respeito pelo trabalho de agricultor”, relata.

Ao retornar para Nova York, em 2009, Wayne se candidatou a um emprego na organização sem fins lucrativos GrowNYC (da qual se tornaria diretor), voltada para a agricultura urbana e a defesa do meio ambiente, e passou uma temporada gerenciando a Greenmarket, rede de feiras ao ar livre ligada à GrowNYC onde é possível comprar legumes, verduras e frutas diretamente dos produtores.

Naquela época, a GrowNYC conduzia um programa chamado New Farmers Development Project, que tinha como missão primordial dar apoio a agricultores imigrantes. Por falar espanhol, Wayne foi contratado no âmbito desse projeto.



Jovens imigrantes chegavam aos Estados Unidos com grande domínio da área e desejo real de trabalhar no campo, mas não possuíam os recursos para transformar o conhecimento em um negócio bem-sucedido. Deu certo. Em dez anos, em torno de 160 imigrantes haviam passado pelo programa e aprendido sobre financiamento e gestão, e cerca de 20 lançaram empreendimentos próprios.

Em 2011, entretanto, Wayne e sua equipe na GrowNYC observaram uma mudança na visão sobre o agronegócio. “Mais pessoas começavam a pensar na agricultura como uma carreira viável, algo que as conectava com o que comiam e com o meio ambiente, que se encaixava no sistema de valores que estavam desenvolvendo”, diz ele.

Aumentava o interesse da classe média de Nova York pelo agronegócio e a população de baixa renda via na atividade uma oportunidade.

Em 2011 mesmo, a GrowNYC lançou a incubadora de startups agrícolas FARMroots, que oferece apoio a novos agricultores e fazendeiros experientes e que, ao longo do tempo, já atendeu mais de 300 pessoas. O objetivo? Aumentar a oferta de recursos à disposição de agricultores.

DIRETO DO PRODUTOR

O New Farmers Development Project deu lugar ao Beginning Farmer Program. O novo programa inclui um curso de oito semanas com conteúdo que abrange temas como obtenção de ganhos de escala em pequenos empreendimentos, gestão financeira e comercialização de produtos. Além disso, prevê uma ação de aconselhamento, pessoalmente, para conectar novos fazendeiros com quem já está bem-estabelecido no ramo.

Graças à subvenção do Departamento de Agricultura do governo dos Estados Unidos, a FARMroots pode oferecer o programa gratuitamente.

As mulheres constituem entre 60% e 70% das turmas – o que representa um avanço importante em um setor de atividade em que as mulheres têm sido, historicamente, sub-representadas. Cerca de metade dos participantes é composta por imigrantes, e 30% são afro-americanos. Até hoje, mais de 40 agricultores que concluíram o

A FARMROOTS É REFLEXO DAS MUDANÇAS DA SOCIEDADE

programa iniciaram o próprio negócio. A iniciativa também acabou estimulando um ciclo do bem: quem faz o curso da FARMroots está especialmente preocupado em levar suas mercadorias para áreas de baixa renda, comercializando em 23 mercados de venda direta do agricultor para o consumidor e por meio de 10 comunidades que, de outra maneira, teriam muita dificuldade para obter acesso a produtos frescos.

A FARMroots ainda tem outras duas facetas, estas voltadas para fazendeiros já estabelecidos:

1. Oferece apoio de marketing a quem quer comercializar seus produtos pela rede Greenmarket. Nos próximos cinco anos, estima-se que a iniciativa possa representar um aumento de US\$ 1,7 milhão na receita dos fazendeiros.

2. Ajuda empreendedores que estão se aposentando a fazer a transição para seus herdeiros.

A incubadora nova-iorquina não está sozinha nesse tipo de apoio multidisciplinar a agricultores nos Estados Unidos, e a proliferação desse tipo de entidade é, na visão de Wayne, muito positiva. “Os agricultores, especialmente os que têm produção diversificada e em pequena escala, precisam dominar uma enorme gama de conhecimentos para ter êxito. Por isso, é inevitável que necessitem de apoio. Programas como os nossos os transformam em agricultores viáveis, sustentáveis”, explica.

Organizações como a FARMroots, que apoiam empreendedores socialmente vulneráveis na agricultura, estão mudando a imagem do setor nos Estados Unidos. “Isso reflete mudanças que estão ocorrendo na sociedade”, afirma Wayne. E em outros países? 🌱

© Fast Company

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

Distribuído por Tribune Media Services International.



É o fim da **contabilidade?**

Os professores Baruch Lev, da New York University, e Partha Mohanram, da Rotman School of Management, discutem uma questão controversa: os relatórios financeiros padronizados perderam sua utilidade para os investidores?

Polêmica. Baruch Lev, professor da New York University, lançou recentemente *The end of accounting* e pôs fogo no mundo da contabilidade. Partha Mohanram, professor da matéria na Rotman School of Management, do Canadá, responde a suas provocações, defendendo a validade de relatórios financeiros convencionais.

RELATÓRIOS

Baruch Lev: “A estrutura e o conteúdo dos relatórios financeiros a investidores não mudou no último século. Isso sugere um declínio constante no papel da informação financeira.

Na comparação entre 1902 e 2012, não há quaisquer diferenças nos itens de estrutura e informação fornecidos aos investidores nos dois relatórios da U.S. Steel. Acredita? Uma empresa em dificuldades, como era a U.S. Steel em 2012, fornecendo a mesma informação que a promissora U.S. Steel de 1902? Os investidores de hoje não deveriam ser alertados sobre quais aspectos do modelo de negócio fracassaram em 2012 ou antes disso? Ou sobre os problemas na produção ou desafios de mercado? Ou, ainda, sobre os passos que os gestores deram para tentar sanar a situação?

Uma organização do século 21 não deveria sistematicamente fornecer informações estratégicas, em vez de relatar o que pagou, anos atrás, por edifícios? O essencial para os investidores e o público em geral são relatórios financeiros realmente informativos, e não esses parados no tempo.”

Partha Mohanram: “O professor Lev tem argumentos convincentes, porém temos três alertas a respeito de suas ideias.

Primeiro, quem olha a fundo percebe que houve mudanças nos relatórios financeiros, ainda que possa parecer que não.

Segundo, se a natureza e o formato dos relatórios financeiros não mudaram muito, seu mecanismo de entrega transformou-se radicalmente em função de sites para investidores, por exemplo. Em segundos, adquire-se informação sobre qualquer empresa de qualquer lugar.

Por fim, muitas empresas fornecem espontaneamente as informações que o professor Lev deseja, seja na discussão dos riscos do negócio, seja em notas de rodapé. Permitir que esse tipo de informação seja opcional possibilita às empresas tomar as próprias decisões entre os benefícios da transparência e o custo de liberar informação privada.”

Lev: “O volume de informações relevantes transmitidas hoje por relatórios oficiais é de 5%.”

Mohanram: “O professor Lev esquece um dado novo: a ascensão da internet e das mídias sociais nas relações com os investidores.”

FLUXO DE CAIXA VS. DIVIDENDOS

Lev: “Os fluxos de caixa previstos são mais simples e demandam menos tempo do que os dividendos previstos, pois não é preciso prever os numerosos itens que não são caixa e que afetam os dividendos.

Hoje em dia, os dividendos apresentados são muito dissociados da realidade e não importam tanto. É difícil contrariar as evidências. Um conselho a investidores: não levem muito a sério quando



Baruch Lev (foto), professor de contabilidade da New York University Stern, dos EUA, iniciou o debate sobre o possível fim da contabilidade com seu livro *The end of accounting*. Partha Mohanram, da Rotman School of Management, do Canadá, rebateu os principais pontos.

as empresas não alcançam o consenso sobre os dividendos futuros. Muito mais relevantes são mudanças nos fundamentos do negócio, como redução no índice de novos clientes.”

Mohanram: “Não vejo os fluxos de caixa e os dividendos previstos como em uma corrida de cavalos; é cada vez mais comum, aliás, que os analistas prevejam dividendos e fluxos de caixa. É preciso ressaltar que empresas manipulam dividendos tanto quanto manipulam fluxos. A ‘nova fronteira’ em gestão de dividendos é a ‘gestão de dividendos reais’, pela qual as organizações adiam projetos, cortam despesas discricionárias e mudam a data de transações, mas elas farão a ‘gestão’ de qualquer fator pelo qual sejam avaliadas. Em vez de abandonar os dividendos em favor dos fluxos de caixa, é melhor prestar mais atenção aos números.”

ATIVOS INTANGÍVEIS E ESTIMATIVAS

Lev: “O aumento da importância dos ativos intangíveis sobre o desempenho e o valor das empresas faz com que a informação financeira seja cada vez mais irrelevante.

A regulamentação aumentou o papel da previsão no cálculo de itens financeiros, diminuindo, assim, a integridade e a confiabilidade da informação e distanciando-a da realidade.

Os intangíveis, a proliferação de estimativas e o atraso no reconhecimento de fatos importantes dos negócios contribuíram para diminuir o valor da informação financeira relatada.”

Mohanram: “O professor Lev está correto ao afirmar a crescente importância dos intangíveis, mas isso contradiz seu argumento sobre dividendos e fluxo de caixa. A abordagem atual trata pesquisa e desenvolvimento (P&D) em termos de fluxo de caixa: tudo o que sabemos é que dinheiro está sendo gasto. Os benefícios poderão vir em algum momento futuro. Criar um ativo de P&D adiará a despesa, mesmo que o caixa seja consumido agora.

Discordo do professor Lev quando ele diz que aumentou a subjetividade na gestão; o poder dos

tomadores de decisão corporativos vem sendo, ao contrário, reduzido.”

VALOR SUSTENTÁVEL

Lev: “Como se alcança vantagem competitiva sustentável hoje? A solução é criar lucros econômicos sustentáveis, isto é, o que sobra após todos os custos financeiros e operacionais. Isso é bem diferente dos dividendos trimestrais rotineiramente apresentados. Ganhos contábeis são relativamente fáceis de alcançar, mas o lucro econômico é um desafio. Como uma empresa o obtém? Operando eficientemente seus recursos e ativos, mas não quaisquer recursos. Prédios, maquinário e aviões não criam vantagem competitiva. Os recursos que geram valor não são ativos contábeis. Eles têm três características:

- 1) são valiosos e criam um fluxo de benefícios, como as patentes;
- 2) são raros, como os direitos sobre rotas aéreas;
- 3) são difíceis de imitar, como uma marca.”

Mohanram: “Concordo totalmente com o professor Lev que as empresas têm de ser avaliadas em termos de receita residual. Discordamos é quanto ao papel dos relatórios financeiros: devem oferecer informações ou análises? Muito do que o professor sugere recai em análise. Para mim, os usuários dos relatórios é que devem fazer suas análises.”

COMPLEXIDADE

Lev: “Diz-se que a contabilidade é complexa porque os negócios são complexos. Mas a complexidade decorre do fato de que os reguladores buscam incorporar quaisquer transações e acordos entre partes às regras, mesmo os mais insignificantes.

Infelizmente, a demonstração financeira tornou-se uma atividade de compliance, na qual gestores e auditores seguem normas bem-detalhadas.”

Mohanram: “Mesmo que falhos, os padrões dos relatórios em geral seguem as necessidades expressas por seus usuários e produtores. O professor Lev está



correto em sua observação de que muitos padrões foram definidos com a 'velha economia' em mente, mas também é verdade que a maioria das mudanças reflete a complexidade crescente ao longo do tempo.

Acho bom o sistema vigente. Deixem que as empresas deem publicidade às informações exigidas e a quaisquer outras não requeridas se assim o quiserem, e os usuários poderão aplicar esse mosaico de informações como desejarem.”

COMO MUDAR AS COISAS

Lev: “Proponho o seguinte:

1) aceitar a realidade de que os recursos que geram valor para os negócios são cada vez mais os ativos intangíveis, que têm de ser reconhecidos como tais pela contabilidade;

2) impedir que os contadores se envolvam com avaliação dos ativos, o que, por natureza, é um ato subjetivo e especulativo;

3) internalizar que a crescente complexidade e obscuridade da informação financeira vêm fazendo sua utilidade decrescer para investidores. Essencialmente, relatórios financeiros devem espelhar fatos, e fatos que importem.”

Mohanram: “Os pontos 1 e 2 são contraditórios. Como podem os contadores avaliar ativos intangíveis e não participar da avaliação de ativos ao mesmo tempo? Concordo que os relatórios deveriam se ater

a fatos, mas os fatos, em si, baseiam-se em premissas, como as despesas com P&D. É possível afirmar, por exemplo, ‘nosso CEO investe 40% de seu tempo pensando e atuando em P&D, então incluímos 40% da remuneração do CEO em P&D, o que, por sinal, não consideramos despesa, mas capitalizamos?’

O volume real gasto em P&D por uma companhia é um fato? Sim. Mas o valor do ativo intangível é, com frequência, uma ficção baseada em hipóteses, algumas das quais oportunistas. Sempre há potencial para manipulação quando um ativo é criado. Podemos esperar que as empresas sejam completamente transparentes quando perceberem que seu ativo já não vale o que está no balanço?”

SE FICAR COMO ESTÁ

Lev: “Por que alguém se interessará por relatórios financeiros se são apenas documentos históricos não muito precisos sobre o desempenho da empresa? Que relevância têm para investidores, que baseiam suas decisões em expectativas de fluxo de caixa, produtos ou participação no mercado?”

Mohanram: “Eu me interesso por eles! E acho que muitas das mudanças que o professor Lev defende são desnecessárias e onerosas.” ❶

© Rotman Magazine

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

CEOs contra a desigualdade

É imperativo que os líderes das empresas salvem a globalização e a tecnologia, que são de seu interesse; para isso, devem reduzir seus efeitos nocivos com uma nova agenda

| por Rich Lesser, Martin Reeves e Johann Harnoss



O mundo nunca foi tão próspero quanto é hoje. As pessoas vivem mais e com mais saúde do que jamais tiveram. Em contrapartida, a época também é de maior desigualdade econômica e social e de aumento da incerteza. Assim, a sociedade está sendo desafiada de maneiras nunca vistas – com retóricas populistas a favor de economias fechadas e profunda desconfiança em relação às elites políticas e empresariais. A população só se polariza e novos riscos podem surgir para reduzir o investimento (já baixo) e minar a prosperidade futura.

Conforme mais pessoas se sentem deixadas para trás pelo progresso econômico, a insatisfação e a polarização podem crescer e viralizar. Assim, as empresas logo se veriam em um ambiente de risco político em termos de comércio, acesso ao talento, regras e restrições regulatórias e limitações quanto a novas tecnologias.

A desigualdade econômica atual é resultado de como escolhemos gerenciar a globalização e a tecnologia. Fato é que esses dois aspectos sempre repousaram sobre “falhas geológicas”. A geração de riqueza não resulta automaticamente em distribuição justa das recompensas; liberdade de comércio, capital e movimento da mão de obra criam vencedores e perdedores, assim como fazem as novas tecnologias. O apoio popular à globalização sempre se baseou na premissa de que a maioria se beneficiaria: muitos seriam bem-sucedidos com o próprio esforço, e uma rede de segurança social, providenciada pelos governos, protegeria os temporariamente prejudicados. (E as empresas poderiam concentrar-se em gerar crescimento, inovação e, em última análise, riqueza social.)

Só que os governos acham cada vez mais difícil desempenhar o papel que lhes cabe. Reformas políticas para ajudar pessoas e comunidades necessitadas em

tempos de transição exigem estabilidade e consenso, justamente o que anda em falta hoje em dia. A capacidade dos governos de intervir é restrita em função do crescimento macroeconômico frágil, o que limita o escopo da política fiscal e monetária. Então, as rachaduras começam a aparecer.

Abordar o desafio distributivo em nossas sociedades é algo que interessa aos negócios. As empresas não têm nada a ganhar se o jogo atual for substituído por um muito mais radical, caracterizado por comércio e acesso restrito a talentos, recuo em relação à tecnologia e incertezas políticas e econômicas persistentes.

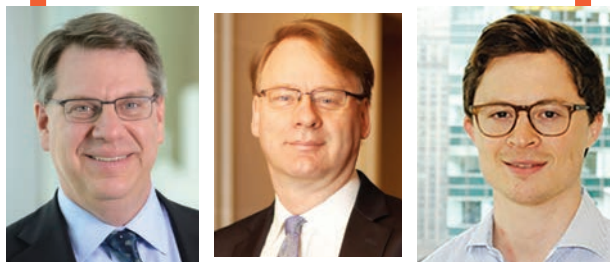
No entanto, os líderes empresariais em geral evitam questões sociais controversas, como a sustentabilidade do sistema econômico, preferindo confiá-las aos governos. Nós, do BCG, acreditamos o contrário: na atual situação, os líderes corporativos não podem mais se dar ao luxo de permanecer como observadores; eles devem atuar contra a desigualdade.

UMA NOVA AGENDA

Os líderes empresariais precisam equilibrar dois objetivos aparentemente conflitantes. Primeiro, garantir a sustentabilidade e a prosperidade de suas empresas. Isso continua sendo responsabilidade do CEO e se tornou muito mais difícil em uma era definida por crescimento menor, investidores impacientes, incerteza geopolítica e mudança tecnológica extremamente rápida. Segundo, moldar as condições para a prosperidade econômica contínua e mais inclusiva e, em particular, para a integração econômica global e o progresso tecnológico.

Para atingir esses fins, propomos que líderes empresariais abracem uma nova agenda que inclui sete áreas de oportunidades. Não é uma agenda fácil; implica escolhas pouco familiares e desconfortáveis, mas vemos isso como trade-offs que valem a pena.

1. Formatar a nova onda da globalização. Se a última onda se concentrou em acessar mercados externos e criar cadeias de fornecimento globais de baixo custo, a próxima deve ser mais descentralizada, mais diferenciada geograficamente, mais interconectada digitalmente, mais consciente do impacto social e da importância de construir habilidades em vez de explorar o custo do trabalho.



Rich Lesser é CEO mundial da consultoria Boston Consulting Group (BCG), sediado em Nova York; Martin Reeves e Johann Harnoss são sócios seniores da operação dos Estados Unidos.

Como os líderes empresariais podem assumir um papel ativo no sentido de moldar a próxima fase da globalização? Indo além da terceirização baseada em custos para buscar principalmente os benefícios do comércio e da tecnologia em bases geográficas e demográficas mais amplas. Não é difícil: tecnologias avançadas de manufatura, por exemplo, estão começando a reordenar o mapa da globalização. Software, sensores e analytics estão alterando a criação de valor de produtos únicos para produtos mais serviços.

2. Dar apoio a ecossistemas empreendedores. Várias décadas de progresso econômico resultaram na concentração da atividade em grandes empresas. Dependendo de como o abordarmos, o avanço tecnológico acentuará ou atenuará essa tendência. Os negócios de plataforma digital, que facilitam a colaboração de milhares de indivíduos e organizações em ecossistemas dinâmicos, podem ajudar a restaurar o equilíbrio. Tais ecossistemas tornam possível para indivíduos e pequenas companhias participar do progresso tecnológico, catalisando tanto o emprego como a inovação.

3. Alavancar a tecnologia primeiro na linha de frente. O efeito da tecnologia sobre os seres humanos depende de como a desenvolvemos e usamos. Se a alavancamos antes no back-office, focados principalmente em aumentar a eficiência e otimizar processos internos, então nosso uso de tecnologia resulta no deslocamento do trabalho. Perdemos oportunidades não só de aumentar o valor para consumidores, como também de criar trabalhos inovadores e melhorar a vida das pessoas.

As empresas deveriam começar pela linha de frente na hora de adotar tecnologias, com foco claro em resolver necessidades dos clientes não atendidas e entregar novo valor tangível. (Aviso: essa abordagem pode exigir algumas escolhas desconfortáveis.) Os benefícios podem vir de melhorias de eficiência – com a eliminação de intermediários e a provável perda de muitos empregos no processo – ou da criação de serviços e mercados valiosos.

4. Investir em capital humano. Agora, com o maior dinamismo do ambiente de negócios, é preciso adaptar as próprias habilidades a um ritmo mais rápido. Encontrar maneiras efetivas e financeiramente acessíveis de ajudar as pessoas a adquirir habilidades durante sua carreira, não apenas antes de começarem, é um grande desafio.

A educação de base é essencial para criar mobilidade de carreira e igualdade de oportunidades. No entanto, se as empresas não ajudarem a fechar o círculo, demora muito para o sistema educacional conseguir entregar novas habilidades profissionais – as empresas podem trabalhar com fornecedores de educação online ou assumir a responsabilidade direta pela capacitação.

5. Adotar o mindset de negócio social. Para contribuir para a sociedade e ter seu apoio, as empresas devem estar profundamente imbricadas nela. Uma forma de conseguirem isso é criando negócios sociais adjacentes a seus modelos de negócio centrais, resolvendo problemas fundamentais da sociedade ao alavancar suas habilidades principais (e não fazendo filantropia).

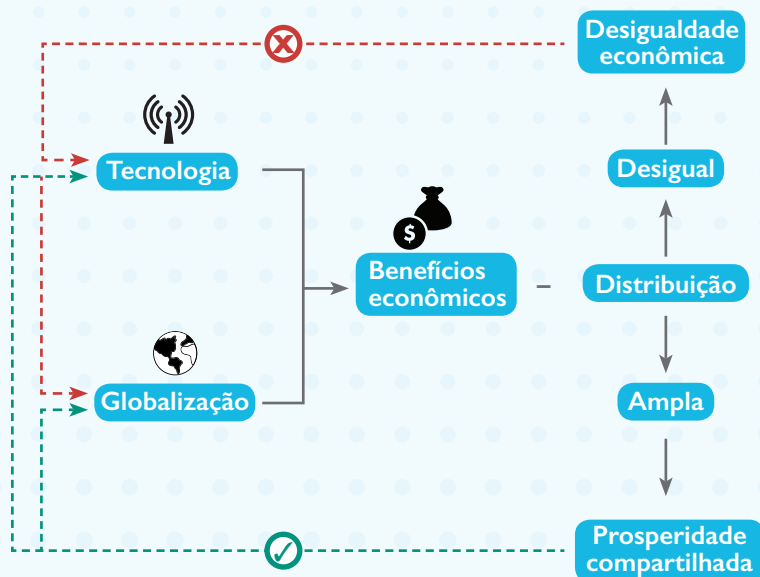
O Prêmio Nobel da Paz Muhammad Yunus é um defensor apaixonado do negócio social e sua capacidade de criar valor sustentável para comunidades em risco. Ele define negócio social como aquele que fornece benefícios claros para populações subatendidas, retorna o capital inicial investido e reinveste os dividendos para criar empreendimentos sustentáveis. Negócios sociais também podem gerar capacidades dentro da empresa patrocinadora e criar inovações a serem implementadas de maneira mais ampla.

A inclusão financeira com frequência é fundamental para fazer os modelos de negócio social funcionarem. Dar a grupos subatendidos acesso a paga-



**JÁ HÁ
EMPRESAS
AUMENTANDO
O SALÁRIO DO
NÍVEL INFERIOR**

7 oportunidades para os líderes melhorarem o cenário econômico



1. FORMATAR A NOVA ONDA DA GLOBALIZAÇÃO
2. DAR APOIO A ECOSISTEMAS EMPREENDEDORES
3. ALAVANCAR A TECNOLOGIA PRIMEIRO NA LINHA DE FRENTE
4. INVESTIR EM CAPITAL HUMANO
5. ADOTAR O MINDSET DE NEGÓCIO SOCIAL
6. REEQUILIBRAR E REALINHAR AS RECOMPENSAS
7. RENOVAR A NARRATIVA

mento e serviços de transferência de dinheiro, contas de depósito, crédito e outras ferramentas financeiras pode ter um impacto de longo alcance no bem-estar. Isso foi citado como fator importante não só na redução da pobreza e no crescimento econômico, mas também na igualdade de gênero e na redução do desemprego entre jovens.

6. Reequilibrar e realinhar as recompensas. A noção de autovalor das pessoas está intimamente ligada à natureza de seu trabalho e de sua remuneração relativa. Isso é especialmente verdade quando consideramos não só salários e benefícios, mas também recompensas como mobilidade de carreira, reconhecimento baseado em mérito e valor intangível do propósito (frequentemente relacionado com alguma meta social mais alta) no trabalho.

Descompassos entre recompensas e desempenho ao longo de toda a folha de pagamento, de trabalhadores iniciantes a líderes, minam as percepções de justiça e fé no sistema. Alinhando desempenho com remuneração, os líderes corporativos podem formatar diretamente as percepções das pessoas quanto a autovalor, justiça e acesso a oportunidades. Muitas empresas já começam a aumentar a remuneração e a dar apoio a funcionários de menor salário. Nos anos vindouros, isso será ainda mais necessário.

7. Renovar a narrativa. A crise atual tem tanto a ver com inspiração e ideias como com economia. A globalização e a tecnologia são difíceis de vender se não abordarmos os efeitos colaterais da desigualdade. Mais ainda, os contadores de histórias – as “elites” de negócios e governo – são cada vez mais alvo de desconfiança e perderam sua audiência. Nesse vácuo, as histórias que apelam para instinto, medo e emoção ganham espaço.

Líderes tradicionalmente evitam questões sociais mais amplas e focam seu papel mais estreito. Nos anos à frente, eles vão precisar assumir um papel mais ativo – jogar ofensivamente e não só na defesa.

FUTURO POSITIVO

Alguns líderes empresariais já confessam em off que não gostam do que veem e estão abertos a considerar novas medidas para enfrentar os desafios.

Se nós, como líderes, não dermos um passo à frente para criar um futuro mais positivo, correremos um risco cada vez maior de um recuo que vai limitar nossa capacidade de criar valor em nossos negócios. ❌

© BCG Perspectives

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.



CEOs bilíngues em gênero

Pesquisas apontam que o engajamento da alta liderança é essencial para “fechar a boca do jacaré” do gráfico que compara carreiras de homens e mulheres



autora convidada:
Daniele Botaro
é diretora de produtos e sócia da consultoria de diversidade de gênero ImpulsoBeta.

Em 2011, apenas 12% dos CEOs globais afirmaram que a retenção de talentos femininos seria um importante desafio para os negócios nos três anos seguintes. Em 2015, esse número mudou para 64%, segundo pesquisa da PwC. Eles ainda disseram já ter uma estratégia traçada para aumentar a diversidade de gênero em sua organização nos 12 meses posteriores à pesquisa. A tendência dos CEOs de promover diversidade de gênero vem acompanhada de uma mudança de estratégia de que esse não é mais assunto só de recursos humanos, e sim uma responsabilidade de líderes e gestores.

Ainda é o começo de uma jornada, mas a nova postura é promissora para acelerar a igualdade de gênero nas empresas. O gatilho para disparar esse processo são os resultados positivos das empresas que investiram em diversidade de gênero nos últimos anos. Múltiplos estudos apontam que maior número de mulheres nas posições de liderança significa maior lucro, maior inovação, menores riscos e até maior responsabilidade social corporativa.

Agora, a pergunta de 1 milhão de dólares é: como fazer isso acontecer? As primeiras empresas começaram investindo em capacitação de mulheres. Cursos de liderança feminina eram vistos como a receita mágica para fechar a “boca do jacaré”, como é conhecido o gráfico que compara carreiras de homens e mulheres. Elas são em maior número no início do pipeline e minúsculas no topo da hierarquia; com eles ocorre o oposto. No Brasil, as mulheres representam 60% dos universitários e mais de 50% dos profissionais que entram no mercado, mas elas são só 8% dos conselheiros nas mais de 800 compa-

nias de capital aberto analisadas em pesquisa da FGV liderada pela professora Lúcia Pinto – o mesmo percentual desde 2002, sem alteração, apesar dos investimentos em diversidade.

Por isso, as organizações estão se dando conta de que ações isoladas voltadas para mulheres não vão gerar o resultado esperado. O que pode realmente fazer diferença? Recentemente, uma pesquisa da consultoria BCG com mais de 200 mil entrevistados ao redor do mundo deixou claro o caminho. O levantamento mostrou que as mulheres começam sua carreira com tanta ambição quanto os homens, mas veem, com o passar do tempo, seus níveis de ambição variarem de acordo com a empresa. Segundo a pesquisa, a maior razão da queda de ambição de liderança das mulheres é a cultura enviesada das organizações, não seu status familiar. Nas empresas vistas como menos diversificadas, as mulheres têm uma ambição 17 pontos percentuais inferior à dos homens. Por outro lado, naquelas percebidas como inclusivas, a ambição delas não difere da deles.

A boa notícia é que a cultura inclusiva está totalmente dentro do controle dos CEOs. Como testemunha Rachel Maia, CEO da Pandora, a liderança comprometida com a igualdade de oportunidades foi o que mais fez

diferença nas empresas pelas quais ela passou (e conseguiu chegar a CEO). “Se a liderança estiver comprometida, ela cria a cultura e a coisa avança”, diz Rachel. A pesquisadora inglesa Avivah Wittenberg-Cox foi além, lançando o conceito de “líderes bilíngues em gênero”, ou seja, líderes que desenvolvem um tipo de competência gerencial que permite entender as diferenças entre homens e mulheres. Está lançado o desafio. ◉

Culturas corporativas enviesadas são o que reduz a ambição das mulheres



O padrinho de todos os marketplaces

Primeiro, Pierre Omidyar transformou o comércio mundial com a plataforma digital eBay; agora, sua nova transformação é no campo da informação

A Omidyar Network, iniciativa filantrópica de Pierre Omidyar, fundador e chairman do eBay, recentemente financiou um estudo brasileiro. Realizado pelo instituto de pesquisa Plano CDE, *Aprendendo com os pais e alunos para melhorar a educação no Brasil* buscou descobrir o que influencia as escolhas educacionais das classes C, D e E para que a educação possa ser verdadeiramente transformada no País.

Omidyar, com seu ativismo filantrópico, está em sua segunda geração de transformações. Ao criar o protótipo de um site de leilões online em sua página pessoal na internet, em 1995, com 28 anos de idade, esse francês de origem iraniana transformou para sempre o comércio mundial. Foi um hobby, embora ele achasse que o comércio era o motor do desenvolvi-

mento humano. “Foi com o comércio que surgiram as cidades, por exemplo. As pessoas levavam suas coisas a um lugar, faziam negócios e então voltavam para suas casas no campo. E, no fim, isso acontecia tantas vezes que era preciso construir uma muralha em volta desse mercado para protegê-lo”, afirma o empresário em uma entrevista à Academy of Achievement.

Quando seu protótipo começou a funcionar – e as primeiras reclamações chegaram –, Omidyar entendeu como era o motor. Havia um lado humano por trás das transações: os relacionamentos. “Tudo o que eu queria era criar um mercado eficiente no qual os indivíduos pudessem se beneficiar, nivelando o terreno para todos, e a internet era perfeita para isso. Nem percebi essa questão humana.”

Como ele acabou percebendo, o eBay foi o primeiro marketplace a entender a necessidade de estabelecer um ambiente humano na internet. “Para realizar uma transação comercial com outra pessoa, você precisa conhecê-la e construir uma relação de confiança, e, para isso, as duas partes têm de se comunicar. É aí que a questão humana se torna a mais importante.”

Uma forma de o eBay abordar o problema foi a criação de fóruns de feedback, copiados por virtualmente todas as plataformas que vieram depois – essa é a base dos relacionamentos promovidos por Mercado Livre, OLX, Uber e Airbnb, por exemplo.

De início, a avaliação mútua de vendedores e compradores e os comentários nos fóruns eram suficientes para regular as transações, porque pontuações baixas determinavam se o vendedor permanecia ou não na plataforma. Porém, com o crescimento do negócio, algumas regras foram impostas, não só para descomplicar as relações, mas também por consciência: armas de fogo, por exemplo, foram proibidas – pelos dois motivos. Além de a regulamentação ser muito diferente em cada um dos 50 estados norte-americanos, não haveria armas compradas ali ferindo alguém. Outra questão que surgiu dizia respeito a produtos voltados para o público adulto. A comunidade foi consultada e votou a favor da permanência, mas o eBay os separou em uma área à qual menores de idade não têm acesso (menores, de qualquer modo, não podem realizar transações pelo eBay).

Hoje, 99,99% das transações acontecem sem que alguém reporte fraude – são apenas 30 casos problemáticos em cada 1 milhão de transações. “Abri o negócio tendo fé na humanidade e agora temos provas estatísticas disso! É inacreditável, mas esse índice permaneceu igual desde que começamos a medi-lo, em janeiro de 1998. Mesmo com a explosão no número absoluto de transações, a relação permaneceu.”

CRESCIMENTO VERTIGINOSO

“Explosão” talvez seja o termo mais apropriado para descrever a evolução do eBay. Uma lenda em torno da fundação da empresa dizia que Omidyar abriu o eBay para que sua esposa pudesse comprar dispensers da bala Pez para sua coleção pessoal. Por-



“EM VEZ DE CONVENCER AS PESSOAS A INVESTIR NO EBAY, TIVEMOS DE DIZER PARA PARAREM DE BATER À PORTA”

ta-vozes da companhia já afirmaram que a história foi romanceada. Mas o fato é que, seis meses depois de começar, o eBay já pagava seus custos, mesmo com Omidyar ainda o tocando em paralelo com o trabalho como programador na General Magic, empresa que desenvolvia precursores dos assistentes digitais pessoais (PDAs). Nove meses mais tarde, o faturamento do eBay era maior do que seu salário e então ele se deu conta de que precisava se dedicar em tempo integral.

O crescimento nos dois primeiros anos foi de 20% a 30% ao mês – algo que Omidyar jamais poderia prever. “Ninguém em sã consciência crê que um crescimento assim dure muito. Mas os meses se passavam e continuávamos expandindo 30% ao mês”, explica na entrevista. Os percalços foram surpreendentemente poucos. O primeiro deles aconteceu em 1999, quando os sistemas da empresa caíram por 22 horas. “Acho que uma falha dessa magnitude é realmente importante e fico feliz de que tenhamos enfrentado isso tão cedo, porque Meg [Whitman, CEO de 1998 a 2008] realmente acordou e aprendemos muito. É o que dizem: ‘O que não mata engorda’.”

“Sei que o trabalho de um empreendedor típico é muito mais difícil do que o meu com o eBay, porque antes de fundá-lo eu tive outra empresa. Quando fomos levantar investimentos, em vez de convencer as pessoas a investir no eBay, tivemos de dizer para pararem de bater a nossa porta. Fizemos nossa escolha e encontramos um parceiro estratégico, então pegamos seu dinheiro, colocamos no banco e nunca tiramos dali”, conta.

PAIXÃO QUE MOVE

O senso de oportunidade talvez explique parte do sucesso do eBay e de seu fundador, mas, para Omidyar, a resposta está na paixão por resolver problemas, algo que sempre o moveu. A pessoa que aprendeu a mexer em computadores na infância e depois a programar, cursando ciência da computação em uma universidade de ponta, só buscava o que gostava de fazer: criar um software que pudesse beneficiar e impactar pessoas. Assim como para a maioria dos que trabalham com software, era mais uma paixão do que trabalho. “Não é trabalho quando a gente está se divertindo.”

Além de resolver os problemas em si, o que motiva Omidyar é acreditar que pode fazer isso de um jeito novo. “Há certo orgulho em fazer algo totalmente novo, e eu me sinto especialmente inspirado por problemas difíceis de resolver, tão difíceis que ninguém se dedica a eles. Com o eBay, a ideia era ajudar as pessoas a fazer negócios entre si na internet. Em 1995, elas achavam isso impossível. Como confiariam umas nas outras? Como se conheceriam? Para mim,

“NÃO VAI SER TUDO COMÉRCIO ELETRÔNICO; HÁ UM VALOR NA EXPERIÊNCIA DO MUNDO REAL”

era uma preocupação boba, porque os indivíduos geralmente são bons, honestos. Então, essa percepção da solução impossível era muito motivadora.”

Para Omidyar, a maneira como o eBay resolve os problemas não é o caminho definitivo. “Não gosto de dizer que o eBay, ou mesmo a internet, é a forma como todos os negócios serão feitos, com tudo tornando-se comércio eletrônico – de modo algum. Você ainda vai querer ir à loja, socializar ali. Há definitivamente um valor e uma realidade na experiência do mundo real.”

O que o eBay fez foi criar um mercado que não existia, explica o empresário. Começou como um mercado mundial para o tipo de bem que geralmente era comercializado em mercados de pulgas e vendas de garagem; depois, incorporou computadores e outros eletrônicos; mais tarde, passou a comercializar praticamente todas as categorias de produtos, “exceto livros e música,

A jornada de Omidyar e do eBay

O fundador do eBay, que acabou de completar 50 anos, hoje se dedica principalmente a sua fundação voltada para a promoção da liberdade de expressão e da mídia independente

1967

Pierre nasce em Paris em 21 de junho, em uma família iraniana

1973

Muda-se para Baltimore, EUA, quando o pai cirurgião vai fazer residência no Johns Hopkins Hospital

1978

Cria seu primeiro negócio, um programa de formatação de fichas pessoais para inscrição na biblioteca local

1988

Gradua-se na Tufts University em ciência da computação, mas passa “raspando”. Estudos formais nunca foram o seu forte

1991

Funda a Ink Development com três amigos, seu primeiro e-commerce, vendido para a Microsoft em 1996

1994

É contratado como programador pela General Magic

1995

Cria o protótipo do eBay em sua página pessoal para leiloar objetos de coleção.

porque há outra companhia que é especialmente boa nisso”, brinca, referindo-se à Amazon, de Jeff Bezos.

Depois de tudo o que conquistou com a internet, Omidyar continua apaixonado. Agora ele se entusiasma com o futuro que pode ser criado pelos nativos digitais. “Sou muito velho já; cresci em um ambiente que criava aplicativos que pudessem resolver os problemas das pessoas e mudar o mundo. Agora as crianças estão crescendo e indo para a força de trabalho tendo à disposição um meio de comunicação global que é interativo e em torno do qual todos podem se reunir. Fico entusiasmado de pensar em que tipos de ideias vão surgir, coisas que o mundo jamais viu.”

EVOLUÇÃO

O propósito de Omidyar de resolver problemas tomou outra forma. Depois de deixar a direção executiva do eBay, ele se tornou, ao lado de Bill Gates e Warren Buffett, um dos maiores filantropos dos Estados Unidos. Em 2005, criou a The Omidyar Foundation, voltada principalmente para a promoção da transparência e da liberdade de expressão.

Ele financiou, por exemplo, os Panama Papers e, em abril passado, anunciou no Skoll World Forum, em Oxford, Estados Unidos, a doação de US\$ 100 milhões em apoio ao jornalismo investigativo e no combate às fake news. O bilionário, engajado em causas sociais, pretendia doar os primeiros US\$ 4,5 milhões ao International Consortium of Investigative Journalism.

A Omidyar Network precedeu a fundação, em 2004, e já doou mais de US\$ 1 bilhão a projetos sociais, como a pesquisa brasileira citada no início do texto e especialmente os ligados a transparência e informação. Apoiava criadores de tecnologias que impactam a vida de comunidades carentes, como o aplicativo Ushahidi, para comunicação em situações de emergência. (O Ushahidi permite gerar mapas com base em dados enviados por usuários de celular.)

Em 2013, o fundador do eBay também criou a First Look Media, startup de mídia que tem por objetivo defender a Primeira Emenda à Constituição dos Estados Unidos. Ele até cofinanciou a produção do filme *Spotlight*, que venceu o Oscar de 2015 ao mostrar os bastidores de uma reportagem do jornal *Boston Globe* sobre abusos sexuais cometidos por padres.

O bilionário e sua esposa, Pamela, planejam doar 99% de sua fortuna dentro de 20 anos. ◼

O eBay já fatura o suficiente para que ele deixe seu trabalho regular. Omidyar acumula várias funções

1997

Omidyar contrata Meg Whitman, da Hasbro, como CEO do eBay e abre o capital. A empresa tem 30 funcionários, 1 milhão de usuários e receita anual de US\$ 47 milhões

Primeira crise do eBay, com a interrupção do serviço por 22 horas. Mais de 10 mil usuários são contatados por telefone pela empresa, que se desculpa pelo transtorno. Muitos já vivem exclusivamente de seus negócios na plataforma

1998

1999

O eBay compra o PayPal, para facilitar o processamento das transações online

2002

O eBay abre uma área exclusiva para empresas, para negociarem itens como máquinas e equipamentos. Pierre e a esposa, Pamela, criam a Omidyar Foundation, entidade que promove a mídia independente, entre outras causas

2005

Por pressão dos investidores, eBay e PayPal (responsável por quase 50% do faturamento) são separados. O PayPal já é o maior processador mundial de pagamentos online

2015

O eBay fecha o ano com uma receita bruta de US\$ 8,97 bi, 5% maior do que em 2015

2016

Agenda de eventos

agosto

Master Class – Negociação, com Michael Gibbs
Dia 15

Master Class – Vendas, com Aaron Ross
Dia 16

setembro

Rock in Rio Academy
Dias 19 e 20

novembro

HSM Expo
Nassim Taleb, Chip Conley, Salim Ismail, J.B. Straubel, Kevin Kelly, Amy Cuddy, Adam Grant, Joanna Barsh, Stello Tolda, Ram Charan e José Galló
Dias 6, 7 e 8

INFORMAÇÕES:

 hsm.com.br  (11) 4689-6666

OBS.: A maioria dos programas é realizada em São Paulo; quando não o é, há indicação de local.

Organizações citadas nesta edição ▼

AfroReggae, 60	Gaia+, 66	Oranjezicht City Farm (OZCF), 57
Airbnb, 101	General Magic, 101-2	Oxiten, 36
Ale, 35	Google, 80-1, 84	Patagonia, 43
Aliança Empreendedora, 28	GrowNYC, 88-9	PayPal, 103
Alibaba, 12	Grupo Gaia, 58-9, 64-6, 106	Paytm, 12
am/pm, 30-3, 36	Grupo Reserva, 58-60	PepsiCo, 42
Amazon, 12, 41, 84, 103	Grupo Ultra (Ultrapar), 34-6	Petrobras, 35, 36
Associação Comercial do Rio de Janeiro, 28	Guardian News & Media, 47	Plano CDE, 100
Atlantic, 33, 35	Gulf Oil Corporation, 34	Precon Engenharia, 58-9, 61-3, 106
Baazee, 12	HCL Technologies, 47, 49-50	Raizen (Shell), 35
Banco de Alimentos, 60	Human Methods Lab, 56	Rethink Robotics, 84
Banco Neon, 86	IBM, 43, 50, 79-80	Rio Tinto, 47
Bates Communications, 16	Ikea, 47	Roche, 47
Beer Cave, 33, 35	Ink Development, 102	Rock in Rio, 90
Bom Consórcio, 66	Instituto Beleza Natural, 68-9	Safer Way, 41
Brasil Júnior, 28	Instituto Capitalismo Consciente, 51	Santander Brasil, 8-9
Braskem, 35	Instituto MRV, 66	Sebrae, 28
Burt's Bees, 106	International Consortium of Investigative Journalism, 103	Seventh Generation, 47
Confederação dos Jovens Empresários, 28	Ipiranga, 30-6	ShopClues, 12
Conselho Nacional da Juventude, 28	Jet Oil, 33, 35	ShopFacil.com, 86
Correios, 28	Jet Oil Motos, 33, 35	Snapchat, 12
Costão do Santinho, 66	Jumo, 57	Snapdeal, 12
Danone, 28	Kiwi Connect, 55	SoftBank, 12
DeepMind, 80	Lego Group, 47	Speed Gaia, 66
DMart, 12	Lingmo, 43	Stayzilla, 12
eBay, 12, 100-3	Loomio, 56	Svenska Handelsbanken, 47, 49-51
Edmund Hillary Fellowship, 55	Mãe Terra, 106	Tata Group, 47, 49-50
Edmund Hillary Foundation, 55	Magazine Luiza, 12	Tencent, 12
Enspiral, 56	Mercado Livre, 101	Texaco, 35
Extrafarma, 36	Mercur, 57	The Omidyar Foundation, 103
Facebook, 80	Microsoft, 12, 102	Toms, 43-4
FARMroots, 88-9	Nestlé, 33	Trader Joe's, 106
Fashion 4 Development, 60	Netflix, 80	U.S. Steel, 91
Feito Brasil, 106	OLX, 101	Uber, 101
First Look Media, 103	Omidyar Network, 100, 103	Ultragaz, 36
Flipkart, 12		Ultrapar (Grupo Ultra), 34-6
Future Group, 12		Unilever, 28

Nossos patrocinadores ▼

Apdata, 7
www.apdata.com
(11) 2652-2500

Ápice Contabilidade, 13
www.gestaoapice.com.br
62 3274-4800

Amil, 27
www.amil.com.br
3004-4784

Dale Carnegie, 107
www.dalecarnegie.com.br

Delta, 37
www.delta.com
0800-761-0035

Experience Club, 45
www.experienceclub.com.br

Expo HSM, 105
www.hsm.com.br
11 4689-6666

Faculdade Trevisan, 29
www.trevisandu.br
11 3138-5200

Go!, 67
www.voegol.com.br
SAC 0800 704 0465

Interact, 108
www.interact.com.br
(51)3710-5100 | 0800 643 5100

Master Class, 99
www.hsm.com.br
11 4689-6666

McDonald's 52,53
www.mcdonalds.com.br

Proseftur, 20,21
www.proseftur.com.br
11 3090-0550

Rock in Rio Academy, 87
www.rockinrioademy.com
(11) 4689-6666

SBPNL, 15
www.pnl.com.br
11 3882-2900

Sicredi, 2,3
www.sicredi.com.br
3003-4770

Sírio-Libanês, Hospital, 10,11
www.hospitalsiriolibanes.org.br
11 3394-0200

EXPEDIENTE

HSM EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

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

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) 3097-8463 / atendimento@hsmpublishing.com.br / : (11) 9 6079-0096

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: **Lizandra Almeida, Alice Sosnowski, Robson Pandolfi, Fernando Leal, Maurício Angelo, Sandra Regina da Silva, Ticiane Werneck, Heinar Maracy, Alexandra Sousa** • Design: **Carlos Borges Jr. e Débora Bianchi** • Revisão: **Marcia 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.





Afinal, o que é propósito para as organizações?

Trata-se do elemento-chave para construir uma empresa digna da confiança de consumidores e funcionários



autora convidada:
Poliana Abreu
é gerente de conteúdos
e parcerias da HSM e
cofundadora da
consultoria De Propósito.

Essencialmente, propósito corporativo é o mesmo que proposta de valor. Trata-se do porquê da existência de uma empresa e da maneira única que ela escolhe para organizar sua contribuição ao mundo. Quando tal propósito existe, ele fornece aos funcionários um senso de direção claro, ajuda-os a definir prioridades e inspirar-se na busca de melhores resultados.

Por que têm se multiplicado as organizações preocupadas em se diferenciar por propósitos que mais parecem causas políticas? A resposta é simples. Vivemos em tempos em que as pessoas, sejam consumidores, funcionários ou fornecedores, procuram empresas em que possam confiar. E o que a prática no mundo inteiro vem provando é que um dos modos mais fáceis e efetivos de estabelecer essa confiança é atacar os problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta.

Basta olhar ao redor e perceber a proliferação de novas marcas preocupadas em oferecer produtos mais saudáveis, éticos e sustentáveis. Esses “produtos do bem” representam até um novo segmento, chamado de LOHAS (acrônimo em inglês de estilo de vida saudável e sustentável). Empresas dos setores de cosméticos, alimentos, acessórios e vestuário que carregam consigo o diferencial de serem mais saudáveis, éticas em sua forma de produção e distribuição dos ganhos, além de ambientalmente responsáveis, são exemplos perfeitos de LOHAS. Você deve ter pensado em empresas de produtos naturais como a Mãe Terra ou em gigantes como as redes varejistas Whole Foods e Trader Joe’s, dos Estados Unidos.

Os “produtos do bem” representam um novo segmento, chamado de LOHAS

Algumas organizações aliam performance e propósito usando grande dose de inovação de produto para atingir esse resultado, como as que comercializam cosméticos artesanais e com causa do tipo lush, entre elas a Burt’s Bees e, em nosso País, a Feito Brasil.

Outras empresas optam por inovações incrementais para chegar à performance com propósito, em geral desenvolvendo uma forte cultura ancorada em valores e princípios que são compartilhados em todos os níveis. O que elas criam é um *modus operandi* mais saudável, ético e responsável para seus colaboradores e sua comunidade, como é o caso da Precon Engenharia e do Grupo Gaia, retratados no [Dossiê](#).

Desde que trilhado de modo legítimo e coerente, qualquer um dos dois caminhos de inovação leva uma empresa à performance com propósito. Aquelas que adotam uma causa para valer tornam seus produtos ou serviços mais desejáveis e atraem mais talentos, que, por compartilharem do propósito, se sentem mais motivados a trabalhar, pois sabem que fazem parte de algo maior. Consequentemente, constroem marcas mais fortes.

Por fim, ser uma organização com propósito é também uma questão de estratégia, ou seja, de fazer escolhas. É preciso escolher o que fazer (onde e como) para gerar mais impacto positivo e, principalmente, o que os colaboradores e parceiros não devem fazer – além, é claro, da escolha maior: a de resolver problemas em vez de criá-los. Sem dúvida, o futuro pertence às empresas que fizeram essas escolhas. 