

**hsm**  
management

A INTERNET DAS  
COISAS NO BRASIL

AS INOVAÇÕES QUE  
VÊM DAS FRANQUIAS

INFLUENCIADORES DIGITAIS,  
MICROINFLUENCIADORES E  
MELHORES PRÁTICAS

**GIPHY:**  
TRANSFORMANDO  
A PUBLICIDADE  
NA INTERNET

Para onde vai  
o empreendedorismo

# inovador

Uma série de mudanças no Vale do Silício  
e o avanço da China e de outros mercados orientais sobre  
os empreendedores globais revelam o que o mundo  
está fazendo – e o que o Brasil precisa fazer

**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE



R\$ 54,00  
N. 126 JAN./FEV.

00126 >

# Faróis para orientar os negócios



Guilherme Soárez,  
CEO da HSM

**A** Kodak perdeu a revolução digital, mas parece não querer repetir o erro na quarta revolução industrial: recentemente, anunciou uma criptomoeda para fotógrafos e, causa e efeito, sua ação subiu 200% em poucas horas. O que vem depois? A ressurreição da Blockbuster com a internet das coisas? Ninguém sabe. Porém a gente sabe que esse tal de empreendedorismo inovador está mudando aceleradamente o modo como o mundo funciona e que qualquer pessoa, não importa que atividade faça, terá seu destino condicionado por ele.

Por isso, começo 2018 recomendando com ênfase que você se debruce sobre o Dossiê desta edição. O movimento está mudando por dentro e poucos ainda se deram conta disso. Como enxergar antes a onda pode converter até o surfista de fim de semana em um Gabriel Medina, sugiro usar o Dossiê para re-nortear (ou re-orientar) seu futuro, entendendo como a indústria 4.0 e as mudanças culturais no Ocidente e no Oriente estão sendo processadas pela tribo empreendedora.

Nesta revista, fazemos a primeira comunicação oficial do Prêmio HSM Management de Liderança, focado em liderança transformacional. Com tudo que anda acontecendo no mundo, acreditamos que transformar é a prioridade máxima dos negócios e que o Brasil precisa urgentemente de líderes

com essa vontade e capacidade. Por isso, a primeira edição do prêmio celebra 20 líderes individuais e sete times de liderança (formados por diretoria executiva e conselho de administração) que acompanhamos de perto e que estão colocando a transformação na capa da agenda. A comunidade HSM, de assinantes da revista e frequentadores dos nossos eventos, vai ainda definir destaques específicos entre esses premiados, tais como o time de liderança das três caixas, que sabe esquecer o passado (que não interessa), manter o presente e construir o futuro. Dois dos líderes agraciados têm presença aqui, aliás: Paulo Kakinoff, da Gol, e Otto von Sothen, da Tigre.

Mais alguns assuntos que me chamaram a atenção aqui foram o planejamento estratégico de Elon Musk até 2030, a reportagem sobre a Giphy e seu impacto potencial na mídia, o Facundo Guerra abrindo seu coração sobre os erros que cometeu, a internacionalização da RD de Eric Santos, a profissionalização dos influenciadores

digitais e a coluna do Luís Lobão sobre a NRF. Temos até a atriz Jessica Alba nas próximas páginas.

Por fim, volto ao início: o novo prédio mais alto de San Francisco, EUA [ao lado], inaugurado em 8 de janeiro, é a Salesforce Tower, visitada ainda em obras por nossa editora, Adriana Salles Gomes. De muitas maneiras, essa torre simboliza o futuro dos negócios. Leia o Dossiê e descubra por quê! 🗨



# Tigre: sempre há espaço para a diversificação

Entrando em novos segmentos, com aquisições e até com a fundação de uma startup, o grupo enfrenta o desafio de continuar a implantar sua estratégia | por Costábile Nicoletta



## O que o Grupo Tigre considera seu principal desafio hoje?

Manter o planejamento estratégico, mesmo em um cenário não tão favorável. Para isso, traçamos metas realistas e focamos ainda mais nosso processo de inovação – 1% da receita operacional bruta é investida em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e temos aproximadamente 60 profissionais dedicados a essa área. Queremos oferecer linhas ainda mais completas e que atendam todo o mercado. Prova disso é que lançamos diversos produtos em 2017 e entramos em segmentos que até então não faziam parte do portfólio da companhia.



## Internacionalizar continua a ser prioridade? A Tigre já possui mais fábricas no exterior do que aqui...

Sempre avaliamos as oportunidades existentes no Brasil e no exterior. Se podemos conseguir a liderança ou a vice-liderança do mercado em questão, não des-

cartamos. O fator local ainda pesa muito, mas adquirir um ativo tradicional e respeitosamente alinhá-lo com a marca Tigre facilita as coisas. Na América Latina, em especial, há afinidade cultural.



## Quais segmentos a companhia considera mais promissores no momento?

O foco da Tigre é a condução de água e, além de ampliar o portfólio de produtos, também direcionamos nosso olhar para a prestação de serviços. Em 2017, por exemplo, lançamos a startup Tigre Soluções para Água e Efluentes (TSAE), que oferece tecnologias inovadoras para a eficiência hídrica. Além disso, adquirimos o controle acionário da Fabrimar e entramos no segmento de metais sanitários.

Outro negócio no qual apostamos muito é a Claris, marca de esquadrias de PVC da Tigre. Com entregas relevantes relacionadas ao conforto térmico e acústico, bem como ao design, é um segmento bastante maduro em mercados como Europa e Estados Unidos, mas ainda com baixa penetração no Brasil – portanto, com muitas oportunidades de crescimento.



## Saiba mais sobre Otto von Sothen e o Grupo Tigre

**Quem é:** Diretor-presidente do Grupo Tigre desde setembro de 2013, é graduado em economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, com MBA pela J.L. Kellogg Graduate School of Management, de Evanston, EUA. Foi CEO da Diageo e da PepsiCo Alimentos no Brasil e na Região Andina, além de consultor da GP Investments.

**Outras atividades:** Integra o conselho consultivo da Melitta do Brasil e da Bauducco. É presidente do conselho do Instituto Trata Brasil e da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (Abramat) e VP da Associação Brasileira da Indústria do Plástico (Abiplast).

**O Grupo Tigre:** Líder brasileiro na fabricação de plásticos para materiais de construção e um dos maiores do mundo, com 6,5 mil funcionários, fatura mais de R\$ 3 bilhões e opera em 27 países, com 11 fábricas no Brasil e 13 no exterior, na América do Sul e nos EUA.



### Não há um limite para diversificar? Vocês já têm 15 mil produtos...

Na Tigre, acreditamos que sempre há espaço para a diversificação. Prova disso é que, em 2017, marcamos nossa entrada em dois segmentos nos quais ainda não atuávamos, com a criação da TSAE e a aquisição da Fabrimar.

A TSAE tem como objetivo oferecer tecnologias inovadoras para a eficiência hídrica. Localizada em Indaia-tuba (SP), conta com 15 profissionais e atua principalmente nos segmentos de bebidas e alimentos, farmacêutico, cosméticos, edifícios comerciais, shopping centers e papel e celulose. O novo negócio tem dois modelos – um de venda e um de locação de estações para tratamento de água e efluentes – e busca sempre o reúso da água.

Já a Fabrimar marca a entrada da empresa no segmento de metais sanitários para cozinha e área de serviço.



### A Tigre pratica o que Michael Porter diz sobre criar valor compartilhado, uma

### vez que é uma fabricante de tubos e conexões que participa do Instituto Trata Brasil, defensor da causa do saneamento básico. O sr. pode falar da importância dessa iniciativa?

O Trata Brasil é uma entidade sem fins lucrativos que reúne empresas de todos os tipos, inclusive fabricantes de bens de consumo de massa, que não têm nenhum interesse econômico em saneamento básico. Assim como as dezenas de embaixadores pessoas físicas do instituto, entre os quais atletas como Lars Graell e Daiane dos Santos, essas empresas lutam pela universalização do saneamento básico com a convicção de que é a coisa certa a fazer.

A falta de saneamento básico é um dos mais graves problemas do Brasil na atualidade: 100 milhões de pessoas não têm acesso a esgoto encanado e, das que possuem, 40% não têm esgoto tratado. É uma verdadeira calamidade pública.

Lutamos por essa causa não só por ser um direito básico do cidadão, mas também pelo grande benefício que vai gerar ao País – com a redução de despesas com saúde pública, por exemplo. ☺

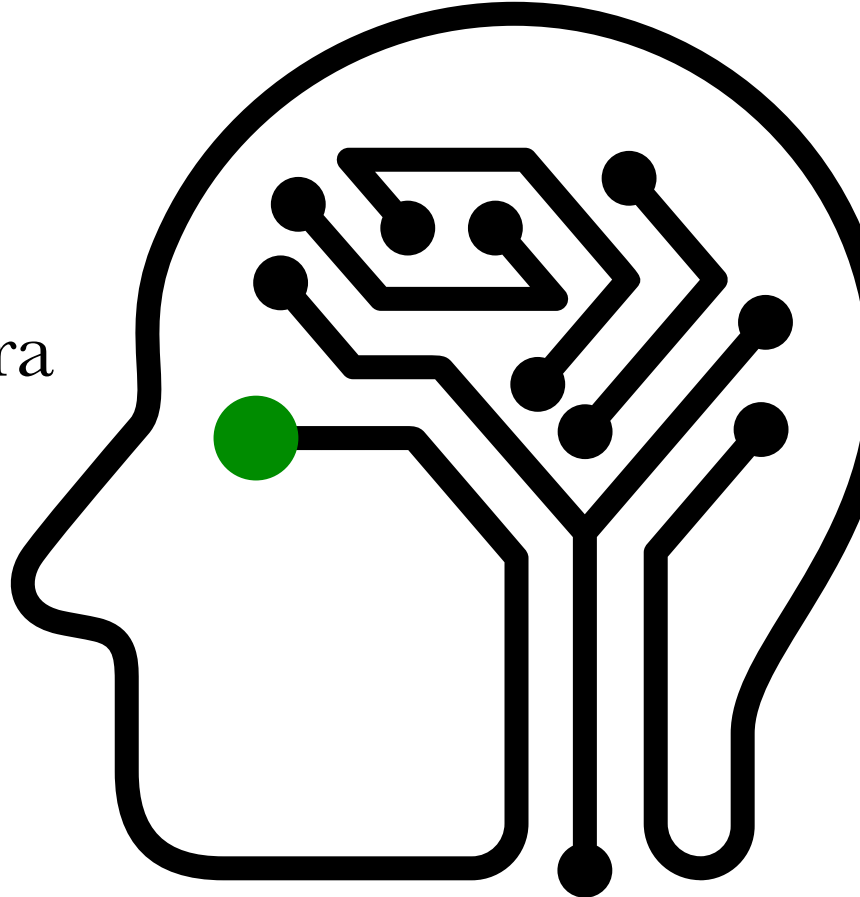
# Novos desafios para os líderes funcionais

Conheça a visão da Egon Zehnder

A transformação digital demanda uma nova abordagem de liderança não apenas nas unidades de negócios, mas também nas funções da organização. Segundo paper recente da empresa de talent search Egon Zehnder, agora é preciso focar a informação que flui no ecossistema de negócios, entendendo que são os fluxos de informação que antecipam as necessidades dos clientes, eliminam ineficiências operacionais e levam ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados.

O estudo relaciona desafios específicos e gerais de cada função. Os específicos são:

- **Finanças:** assegurar que a infraestrutura financeira esteja alinhada com a quantidade e o tipo de nova transação que surgirá com os canais digitais; identificar oportunidades de monetizar os processos digitais.
- **Marketing:** criar campanhas omnicanais integradas e jornadas do consumidor com curadoria; alavancar o big data para gerar insights sobre os consumidores que sirvam à inovação e à diferenciação; gerenciar a explosiva demanda por conteúdo.
- **Recursos humanos:** repensar e otimizar, com tecnologia, cada ponto de engajamento dos funcionários desde a contratação (integração, feedback, desenvolvimento, gestão de carreira etc.); gerenciar a cultura e a reputação no ambiente digital.
- **Tecnologia da informação:** fazer a equipe evoluir; gerentes de infraestrutura de TI devem virar impulsionadores de uma estratégia de TI que habilite a organização a executar sua agenda digital.



- **Relações institucionais:** realizar a gestão integrada da reputação corporativa em todos os âmbitos de maneira sofisticada, proativa, imediata e consistente, a ponto de refletir um ambiente com pouca ou nenhuma assimetria de informação.
- **Jurídico e compliance:** desenhar uma estratégia proativa e também respostas às atuais ondas de riscos e mudanças tecnológicas (cibersegurança, mídias sociais, modelos de negócio disruptivos), tanto para a empresa como um todo quanto para a função jurídica.
- **Gestão de supply chain:** construir a infraestrutura necessária para gerenciar as expectativas de disponibilidade imediata e personalização que os consumidores têm.
- **Sustentabilidade:** alavancar as tecnologias digitais para habilitar soluções que sejam mais eficientes no uso de recursos, tanto para a organização como para seus clientes.

Quanto aos desafios gerais, eles são três; cada função precisará: conduzir a mudança; derrubar as fronteiras existentes com outras funções para formar times com elas; e aprender a operar sem organograma (e sem se limitar a sua descrição de cargo).

Para que os líderes vençam esses novos desafios, quatro atributos são necessários, afirma a Egon Zehnder: curiosidade, capacidade de gerar insights, engajamento e determinação na busca da meta. 🎯

## > Cursos ABRH-Brasil / Casa Educação

# Invista no profissional que cuida do maior ativo da sua empresa: gente.



LIGHT



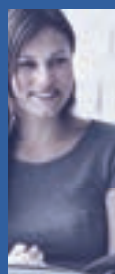
Curso  
**Cargos e salários**  
Como atrair e reter talentos

Carga horária:  
48 horas



Curso  
**Como implantar Avaliação de Desempenho**

Carga horária:  
48 horas



Curso de Formação em  
**Business Partner**

Carga horária:  
48 horas



Programa de Desenvolvimento pessoal  
**Negociação e Resolução de Conflitos**

Carga horária:  
12 horas



Programa Advanced em  
**Treinamento e Desenvolvimento**

Carga horária:  
18 horas



Programa de Desenvolvimento para Líderes  
**Liderança Emocional**

Carga horária:  
18 horas



Programa de  
**Desenvolvimento de Líderes**

Carga horária:  
18 horas



Programa Advanced em  
**Negócios Exponenciais**

Carga horária:  
16 horas



Programa  
**Corporate Storytelling**

Carga horária:  
18 horas

O programa de cursos ABRH-Brasil / Casa Educação é feito sob medida para o aprimoramento das competências fundamentais do profissional de RH. É tudo de bom: experientes e renomados professores, conteúdos criados para aplicação imediata no dia a dia da empresa, e com alto impacto na vida do profissional.

Com certificação ABRH-Brasil. **Conheça os programas e faça a inscrição.**

[cursos-abrhbrasil@casaeducacao.com.br](mailto:cursos-abrhbrasil@casaeducacao.com.br)

**11 3097-8463**

[facebook.com/c.educacao](https://facebook.com/c.educacao)  
[casaeducacao.com.br](http://casaeducacao.com.br)



Mais um programa da Casa Educação com alto impacto na sua vida pessoal e profissional



# As verdadeiras transformações digitais

O foco das empresas está no lugar errado: o que as tecnologias realmente estão mudando são as relações entre as pessoas | por Stéphane Hugon

Os últimos dez ou quinze anos testemunharam a mais forte transformação da história ocidental. Mais do que as pessoas, as relações entre elas estão mudando, ou seja, a configuração que mantêm com os colegas, as instituições, a hierarquia e as marcas. O que mudou principalmente com a disseminação das tecnologias digitais foi o design relacional.

Isso influencia fortemente os modelos econômicos clássicos, definidos na diferenciação de papéis de produção/distribuição/consumo, que até então eram considerados exclusivos. O digital nos mostra hoje que esses papéis podem ser acumulados. Para dar um exemplo simples, um consumidor pode agora ter influência direta sobre uma empresa, o que estava completamente fora de questão há pouco tempo.

Isso também restaura o vínculo social e a força de atração do coletivo, gerando uma forte motivação para redescobrir experiências de envolvimento, compartilhamento, participação e senso de pertencimento a um todo. Assim, fortalecem-se os modelos econômicos baseados no compartilhamento e circulação, as culturas gerenciais baseadas na colaboração, o retorno do mutualismo e do modelo cooperativo.

**Há cinco consequências dessa transformação para as empresas:**


- **O ego desaparece.** As culturas de marketing e RH das empresas são muito orientadas para a identificação individual de pessoas e subestimam as dimensões relacional e ambiental. Até o setor de luxo já



mudou de abordagem: de uma centrada no valor do cliente individual (narcisismo, distinção em relação à massa) para uma inclusiva (imitação, recomendação, senso de pertencimento a um grupo).

- **A postura da marca é transformada.** Durante muito tempo, a marca sabia melhor do que o próprio consumidor o que era bom para ele. Hoje, essa postura já não é aceitável, especialmente para os millenials. Os clientes querem cocriar o valor da marca; então, a marca deve propiciar uma experiência para o cliente, mas sem tentar controlá-la.
- **Alarga-se o ambiente competitivo.** Uma vez que as relações de influência recíproca do ecossistema empresarial estão se expandindo, novos concorrentes surgem para as empresas, como a Apple concorrendo com os bancos.
- **Muda a definição do valor de uma empresa.** O valor de uma empresa é influenciado pelo papel que ela ocupa em toda a sociedade, não apenas no mercado. Entram na pauta confiança, lealdade, ética etc.
- **As estratégias de inovação são totalmente transformadas.** O digital mostrou que as fontes para inovar vão além das fontes internas da companhia e que a abertura da empresa a outros públicos traz valor. Passamos da cultura do sigilo e patentes à cultura aberta e de socialização dos processos de inovação. ☺

**Stéphane Hugon, sociólogo francês, vem defendendo que o digital não é ferramenta, mas cultura.**



# Chegou a hora do rh catalisar o crescimento da sua empresa

A tecnologia é hoje um item fundamental quando se pensa no sucesso dos negócios, mas ele não seria possível sem o trabalho essencial das pessoas.

Líderes das áreas de Recursos Humanos já apontam: o poder de integrar colaboradores às novas formas de trabalhar e participar ativamente do desenvolvimento de diferentes tecnologias é precioso.

**Você está preparado?**


## **Speakers confirmados:**

Helen Rosethorn • George Hallenbeck  
Sofia Esteves • Christian Orglmeister  
Patricia Chagas

**hsm**  
hr conference

06 | MARÇO | 2018 | SÃO PAULO





# Chegou a hora do rh catalizar o crescimento da sua empresa

A tecnologia é hoje um item fundamental quando se pensa no sucesso dos negócios, mas ele não seria possível sem o trabalho essencial das pessoas.

Líderes das áreas de Recursos Humanos já apontam: o poder de integrar colaboradores às novas formas de trabalhar e participar ativamente do desenvolvimento de diferentes tecnologias é precioso.

**Você está preparado?**

## **Speakers confirmados:**

Helen Rosethorn • George Hallenbeck  
Sofia Esteves • Christian Orglmeister  
Patricia Chagas

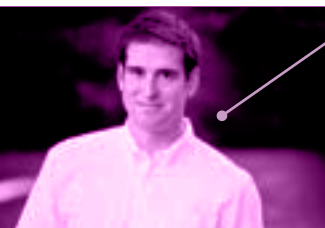
**hsm**  
hr conference

06 | MARÇO | 2018 | SÃO PAULO

# Como superar o medo do futuro

Acompanhe alguns highlights da HSM Expo 2017, que reuniu cerca de 6 mil pessoas para discutir como podemos ser protagonistas do que vai acontecer

A inteligência artificial tem dominado as conversas do mundo corporativo. Se, por conta disso, as pessoas chegaram com medo ao megaevento de executivos, saíram dele menos temerosas. Ram Charan definiu bem a virada: “Qualquer pessoa que não conhece IA tem medo. Mas a IA é uma coleção de equações matemáticas do fim do século 19. Basta entendê-la e tirar proveito. Basta substituir o medo do futuro por informação”. E foi isso que a HSM Expo estimulou o público a fazer, no auditório Insights, nos auditórios temáticos e nas arenas. Adam Grant convocou todos a serem inconformistas para construir um futuro melhor e o CEO da Renner, José Galló, mostrou que tudo é possível, com o case de sua empresa.



## COMO A TESLA MOTORS TRATA PRESENTE vs. FUTURO

“É preciso ter foco no longo prazo sem abrir mão de entregar bons produtos para o consumidor.” **J. B. Straubel, cofundador da Tesla**



## A ALEGORIA DE CHIP CONLEY, DO AIRBNB

“Os inovadores disruptivos são como os surfistas: de longe, conseguem saber se vale a pena pegar a onda que está se formando.”

As três regras da inovação que indicam que uma “onda” não é passageira:

1. A inovação dá um “aviso” – alguns movimentos, que podem ser percebidos quando se ouvem os clientes, sinalizam que algo está por vir.
2. A inovação sempre resolve uma necessidade humana que até então não tinha solução.
3. As empresas que dominam o mercado costumam ignorar os novos entrantes, até o sinal de que é mesmo uma tendência de longo prazo e que deve ser adotada pelo mercado.



## OS SEGREDOS DOS TUBARÕES



### O DE BALTIMORE

Com o coração aberto – ele falou de sua depressão e da ideia de suicídio –, o nadador Michael Phelps revelou seu grande segredo: gerenciar as emoções e ir se superando, sem perder o foco. E não suportar perder, é claro.



### O DO RIO DE JANEIRO

Bernardinho, o já lendário técnico do vôlei brasileiro, com medalhas olímpicas tanto com a seleção masculina como com a feminina, disse que o segredo é o “nós” prevalecer sobre o “eu” – mais o treinamento extremo.



### O DA INGLATERRA

Quatro vezes campeão de Fórmula 1, o piloto Lewis Hamilton contou que seu sucesso tem a ver com entender as próprias forças e fraquezas e ter uma atitude mental positiva em relação a si mesmo e aos colegas.



### ANANDA GIRI E O MINDFULNESS

Quem só pensa em expandir conhecimentos ou habilidades ficará limitado no mundo gerencial atual. Buscando o “beautiful state of mind”, você pode dominar as próprias decisões, e não delegá-las ao estresse, à ansiedade e ao medo de errar. O mestre indiano de meditação atraiu um grande público na HSM Expo. #Significa



### SALIM ISMAIL, O HOMEM DO CRESCIMENTO EXPONENCIAL

As empresas querem construir uma plataforma digital. Não é o ideal; elas é que precisam se tornar plataformas digitais.

### TENHA A POSTURA DE AMY CUDDY

Mais do que nunca, é preciso construir um ambiente de discórdia saudável no escritório, o que requer um líder com autoconfiança. A psicóloga social ensinou posturas corporais que aumentam a confiança das pessoas graças a reações químicas.



# O que Elon Musk deve fazer até

# 2030



Será que a visão de longo prazo vai se impor a Wall Street? Steve Blank aposta que sim – no caso do empreendedor sul-africano

## Semi

O caminhão elétrico da Tesla, previsto para 2019; Walmart e UPS já encomendaram unidades

Tesla. Gigafactory. SpaceX. The Boring Company. Tudo indica que, em 2018, o sul-africano Elon Musk continuará a ser o centro das atenções do mundo empresarial. As ações de sua montadora Tesla começaram o ano em queda, por conta de adiamentos do Model 3 e do temor de que o megaempreendedor terá de vender mais papéis para bancar seus ambiciosos planos. Ainda assim, porém, o especialista em empreendedorismo Steve Blank acredita que o valor de mercado da companhia vai manter-se inalterado no médio prazo. Por quê? Porque cria o futuro.

Segundo Blank, nenhuma empresa está tão bem posicionada quanto a Tesla para atender ao que se vai querer do transporte no longo prazo – veículos movidos a eletricidade, com direção autônoma e conexão com a internet. **HSM Management** acres-

centa mais uma explicação: a capacidade de Musk de cumprir metas ousadas e cabeludas. Depois de providenciar o fornecimento de energia solar para toda a ilha de Kauai, no Havá, substituindo o diesel, ele protagonizou um episódio inacreditável no final de 2017: prometeu entregar à região Sul da Austrália, que sofre sérios problemas de fornecimento de energia, um sistema de eletricidade alimentado por energia solar e eólica, instalado no telhado das casas em cem dias. E acrescentou que, se não cumprisse o prazo, não cobraria nada. Ele entregou.

A Tesla ainda é pequena: em 2016, produziu 76 mil carros, enquanto as outras montadoras norte-americanas fabricaram 88 milhões de unidades. Mas o fato é que ela está entregando o futuro. O site *Futurism* elencou as promessas de futuro de Musk; confira ao lado.

# 2018



A prioridade das prioridades é consolidar o processo de produção do **Model 3** – 5 mil carros por mês ainda no primeiro semestre (mas Wall Street não acredita muito nisso). Também são esperadas atualizações do sistema Autopilot. Na Austrália, Musk fornece powerpacks de estocagem de energia solar e eólica para a Windlab; é o primeiro projeto para estocar esses tipos de energia no mundo.



# 2019

É um ano de lançamentos: caminhão elétrico (Semi), picape elétrica, **SUV compacto elétrico (Model Y)** e Tesla voador autônomo (Model F), este em parceria com a empresa italiana Volante Scherzo. O primeiro túnel da The Boring Company em Los Angeles deve abrir, uma vez que há obras e burocracia encaminhadas. É o pontapé do sistema de transporte de alta velocidade em túneis subterrâneos.

# 2020



É lançado o **Roadster 2.0**, o carro mais rápido do mundo, e o ritmo de produção do Model 3 (que passa a rodar mil quilômetros com uma carga de bateria) chega a 1 milhão por ano. O sistema Autopilot atinge autonomia de nível 5, e a Tesla abre um serviço de transporte, com frota de aluguel.

# 2021

A Gigafactory da Tesla na China é concluída e começa a produzir carros elétricos. São instalados mil Superchargers no país.

# 2022

É realizada a primeira viagem de carga a Marte, com o foguete reutilizável, uma ruptura que virou padrão nas missões da SpaceX.

# 2024

Acontece a primeira missão tripulada, no foguete da SpaceX, para o **planeta Marte**. Entre 2022 e 2024, a empresa deve usar o foguete para fazer ponte aérea entre as capitais de diferentes países da Terra.



# 2030

Uma prioridade é o Neuralink, fusão do cérebro humano com inteligência artificial. Outra é o **Hyperloop** entre Nova York e Washington – um vagão em forma de vagem que atinge altíssima velocidade em um túnel subterrâneo. Em agosto de 2017, o Hyperloop atingiu 355 km/h e, segundo Musk, deve chegar a 500 km/h. ☺



# Se o CEO da Kodak tivesse lido este livro, hoje ela seria o Instagram.

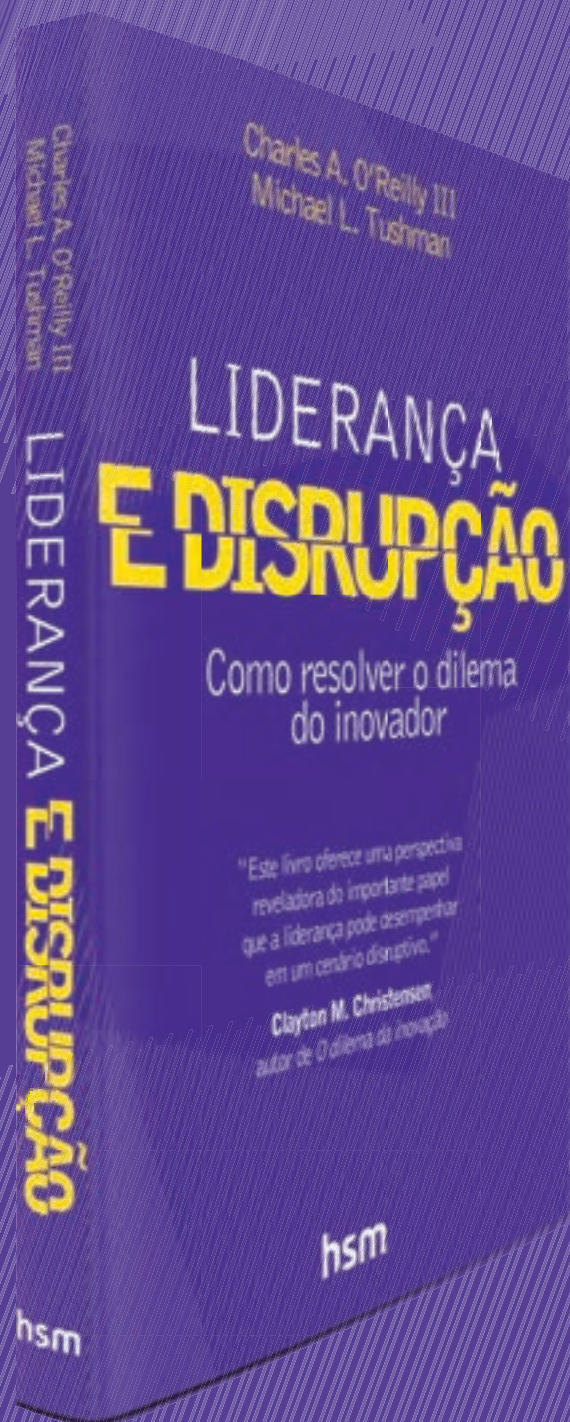
O cemitério das empresas está cheio de megacorporações que viraram pó de uma hora para outra. No ambiente de negócios até inventaram um nome para definir esse fenômeno: “destruição criativa”. É doloroso, gera prejuízo, destrói vidas e patrimônio. O livro *Liderança e disrupção* tem um nome para evitar esses desastres: ambidestria. Uma teoria que prega que as empresas vitoriosas devem, e podem, se manter competitivas em seus mercados centrais enquanto inovam e vencem em setores radicalmente novos. É o famoso ditado um olho no peixe outro no gato, aplicado ao mundo atual. Leia o livro – e fique de olho no que vem por aí – para entender tudo.

---

## BE A BOOKCLUBBER

Se você é um BookClubber não precisa nem ficar de olho: vai receber o livro em casa, junto com marcador de página e o Highlighter, publicação informativa de 16 páginas. Além de ter acesso ao grupo fechado no Facebook para compartilhar ideias e incrementar seu networking, participar de 12 webinars por ano sobre o livro, e ter acesso ao podcast sobre o livro do mês.

Assinante da revista *HSM Management* tem acesso ao grupo HSM Book Club no Facebook.



## TODO MÊS:

- Livro acondicionado em bela embalagem protetora.
- Highlighter, publicação de 16 páginas com informações sobre obra e autor.

- Acesso ao grupo fechado do Facebook, para você conhecer outros associados e suas ideias.
- Participação em webinar sobre o livro.
- Podcast sobre o livro.

Ligue: 11 3097-8476  
assine@hsmpublishing.com.br

**hsm**  
book club

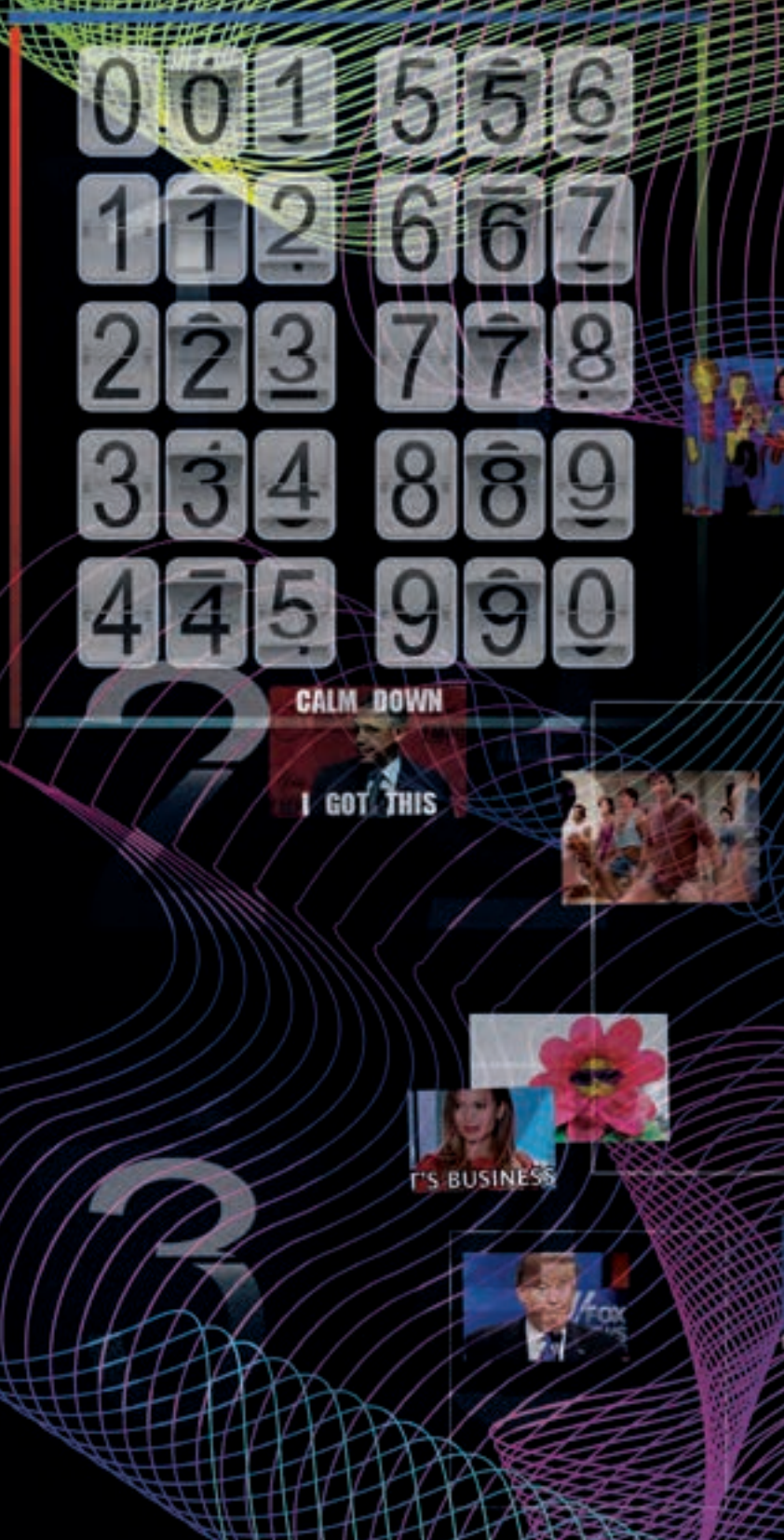
# Seis segundos que valem bilhões

Com mais de 300 milhões de usuários por dia e parcerias com grandes empresas de comunicação e entretenimento, o Giphy quer virar o mercado publicitário da internet de ponta-cabeça | por Nicole Laporte

Você já entrou no endereço Giphy.com? Lá se encontra uma enorme coleção de “fotografias em movimento”, que, disponibilizadas em um layout agradável e funcional, já se tornaram uma nova forma de comunicação, tanto na internet como em dispositivos móveis, como o celular. É muito fácil pesquisar os gifs, como esse formato é chamado, por tema (por exemplo, esportes, emoções e entretenimento) ou por palavra-chave (como “pets”). Com quase cinco anos de existência, a empresa Giphy tem grande parte do mérito por popularizar essas imagens animadas.

Mais de 2 bilhões de gifs são compartilhados por dia, por meio do próprio site e de plataformas como o Facebook e o Twitter. O número impressiona, mas, oficialmente, o Giphy ainda se considera em “modo de crescimento”. “Acreditamos que podemos triplicar de tamanho, ainda que isso pareça loucura”, afirma Alex Chung, um dos fundadores e CEO da empresa.

Chung tem 42 anos, idade suficiente não só para saber a história da bolha das ponto.com, na década de 1990, como para tê-la vivenciado. Por isso, é expressiva sua tranquilidade ao falar sobre como o Giphy, avaliado por investidores em US\$ 600 milhões, vai







conseguir ganhar dinheiro. “Temos receita”, revela. “Sabemos que podemos nos tornar lucrativos em um mês, assim que quisermos. Mas, assim como fizemos ao pensar o crescimento do negócio, planejamos o aumento da receita de forma exponencial e sustentável.”

Ele e sua equipe de 75 funcionários passaram anos preparando a empresa para o crescimento de longo prazo. A próxima etapa será marcada pelos produtos publicitários, acompanhados de ferramentas de mensuração. Segundo Chung, o Giphy vai mexer com o mercado de anúncios na internet. “Todos nós sabemos que esse é um negócio em crise”, afirma, referindo-se às análises negativas que circulam, com base em aspectos como métricas pouco precisas, questões de segurança das marcas e o cansaço das pessoas em relação a formas desgastadas, como banners e pop-ups.

Ao mesmo tempo, argumenta ele, “todo mundo está migrando para o formato de anúncio de seis segundos. O YouTube já fez isso e o Facebook está nesse caminho. Dominamos esse formato e contamos com a mais ampla distribuição do mundo de conteúdo em seis segundos, tanto para dispositivos móveis como para computadores”.

Mais importante que isso, porém, é o fato de o Giphy contar com peças comerciais que não parecem publicidade. “É um material que as pessoas querem usar, seja para se comunicar, seja para rir”, destaca o diretor-operacional da empresa, Adam Leibsohn.

“Não estamos falando de milhões ou centenas de milhões de dólares de receita, mas de bilhões”, diz Chung com naturalidade. “Como você alcança um ponto em que é capaz de faturar bilhões? Com algo que seja fundamentalmente disruptivo.”

## GIFS EM TODO LUGAR

Um dos grandes marcos da história do Giphy foi a aceitação do formato gif pelo Facebook. “Depois, entramos no Twitter, o que ninguém tinha feito antes, e no Slack. Seguimos levando gifs a todos os lugares imagináveis, incluindo o Outlook. Nossa missão sempre foi garantir nossa distribuição aonde ninguém antes tivesse chegado, e continuamos fazendo isso”, afirma Chung.

“Especialmente quando tudo está estático. Aí nos perguntamos: ‘Por que isso não está se mexendo?’”, acrescenta Leibsohn, lembrando que um dos slogans da empresa é “Faça tudo se mexer”.

Tiffany Vazquez, editora de filmes sênior do Giphy, conta que soube que o site ia se tornar um fenômeno



de massa em fevereiro de 2016, quando o comediante e apresentador de TV Conan O'Brien escreveu no Twitter que correu ao site para mostrar como seus filhos reagem toda noite quando ele chega em casa do trabalho.

De lá para cá, a importância do Giphy só aumentou. “O site é parte essencial de nossas campanhas de marketing digital”, atesta Dana Flax, diretora de mídia social da HBO.

## CONTEÚDO EXTENSO

O Giphy faz tudo o que pode para corresponder às expectativas, o que inclui alimentar seu extenso banco de dados com conteúdos populares. Um bom exemplo é o trabalho que foi feito com a Academia de Artes e Ciências Cinematográficas dos Estados Unidos, responsável pelo Oscar. Foram criados gifs para todas as premiações desde 1937. Mesmo empresas de entretenimento que não possuem parceria oficial com o Giphy contam com o serviço para angariar fãs.

No entanto, à medida que o Giphy começa a explorar as possibilidades de monetização de seus serviços, a lua de mel com Hollywood sofre pressão. Além da contagem de visualizações, introduzida no final de agosto do ano passado, para alívio de muitos, e de informações sobre o percurso feito pelos gifs (como do Facebook para o Twitter), as marcas, filmes e programas de TV não têm acesso a muitos dados, ou seja, estão no escuro sobre quem vê suas imagens animadas.

As marcas estão acostumadas a usar plataformas como Facebook, Twitter e YouTube para falar com públicos espe-

cíficos antes de um lançamento – por exemplo, mulheres de menos de 25 anos que gostam de filmes de terror.

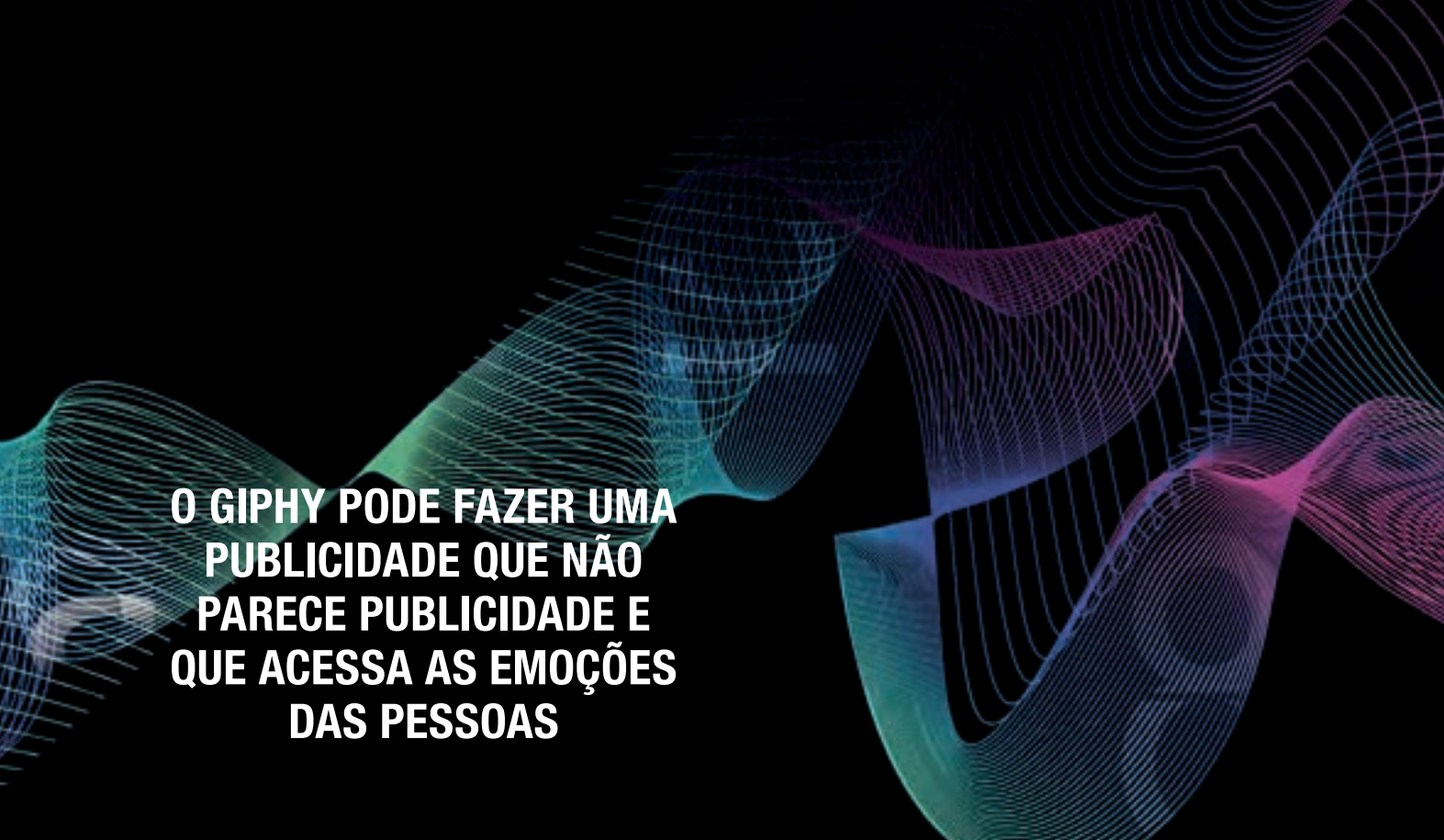
Segundo Chung, em breve o site disponibilizará novas tecnologias de rastreamento para atender seus parceiros. “Será algo comparável com o que o Facebook e outras mídias já possuem”, afirma. Porém, diferentemente do Facebook, que passou a cobrar das marcas pelo tráfego que antes oferecia de graça, não haverá cobrança “pelo que já estamos fazendo”, garante o CEO.

O Giphy também busca descobrir como conseguir que as empresas de entretenimento não apenas desmobilizem décadas de conteúdo, como produzam material exclusivo para o site. Ainda não há mais detalhes sobre iniciativas nesse sentido, mas a ideia traz ao menos um desafio criativo: como fazer com que o gifs evoluam de uma mídia que captura momentos para algo que possa oferecer uma narrativa?

## PRODUÇÃO ORIGINAL

Ao pensar em trabalho com mais conteúdo original, incluindo material exclusivo feito com uma rede de artistas, o Giphy quer se diferenciar. Ele faz um movimento semelhante ao da Netflix quando criou suas séries e filmes originais, como *Stranger Things*, em um esforço de criar demanda.

Com esse mesmo propósito, o Giphy transformou em gifs, praticamente ao vivo, eventos como a entrega do Emmy ou a premiere de *Game of Thrones*. A ideia, segundo a empresa, é estar em sintonia com a cultura do momento e com o que está acontecendo na internet.



## O GIPHY PODE FAZER UMA PUBLICIDADE QUE NÃO PARECE PUBLICIDADE E QUE ACESSA AS EMOÇÕES DAS PESSOAS

De acordo com essa visão, o Giphy é mais do que apenas uma ferramenta de comunicação: é uma espécie de ambiente, um canal de rádio sempre ligado ou, em termos mais contemporâneos, algo como o Cheddar, rede digital de notícias financeiras lançada visando o público formado pelos millennials.

Embora a tendência atual favoreça uma destruição social ampla, em vez de se tentar criar um destino específico, o endereço Giphy.com e seu app são um ativo ainda subestimado, reunindo, atualmente, 250 milhões de usuários por mês.

A percepção dos executivos da empresa é a de que o Giphy pode ser mais criativo no serviço oferecido aos parceiros, mirando regiões, horários e meios de distribuição específicos. “Todo mundo está lutando por seu segmento de uma hora em horário nobre, certo?”, diz Chung, referindo-se à batalha cada vez mais cara entre Amazon, HBO, Netflix e outros para criar algo no estilo *Game of Thrones*, ou seja, um épico global de audiência quase obrigatória.

Chung, no entanto, concentra-se em “ter um conteúdo em que as pessoas estejam ligadas o dia todo”; em outras palavras, “um conteúdo que não seja totalmente interativo, que obrigue as pessoas a sentar para prestar atenção”. “Nós podemos ficar com as 23 horas restantes depois daquela hora do horário nobre”, explica o CEO.

### SEIS SEGUNDOS

Leibsohn, diretor-operacional, trabalhou oito anos no mercado publicitário antes de fundar o Giphy com Chung. Para ele, os anúncios de internet hoje só representam marcas deses-

peradas para entrar em uma festa para a qual não foram convidadas. Em contrapartida, o objetivo do Giphy é deter a “exclusividade” do formato de seis segundos para criar anúncios (ou convencer as marcas a fazer isso) que traduzam o espírito dos gifs, embora essa ainda seja uma mídia nascente.

“O mercado está demorando para entender o valor que uma peça de formato curto pode ter”, comenta Jason Krebs, diretor da Tenor, concorrente nesse mercado de gifs que está se preparando para trabalhar com anúncios pagos de campanhas de grandes marcas. “De que modo esse tipo de ação impulsiona o sucesso das marcas? Como em qualquer outra mídia, o primeiro ponto diz respeito a conseguir ou não a exposição que se deseja, além, claro, da audiência correta e no ambiente adequado. Em seguida, vem a questão de quanto a ação ajudou os negócios. É nesse momento que estamos”, explica.

Para alcançar seus objetivos, Chung crê possuir algo decisivamente valioso para as marcas: o acesso às emoções de centenas de milhões de consumidores. “Há poucos lugares [mídias] que conectam você com todo mundo e com o que todos estão falando e que podem lhe contar por que você é o assunto naquele contexto”, diz Chung. “Agora, pense nesse lugar com uma plataforma com receita de publicidade; ela será poderosa.”

Trata-se, portanto, de uma proposição potencialmente tentadora: unir a capacidade de atingir perfis demográficos específicos com gostos e interesses dos usuários e com um entendimento do comportamento emocional das pessoas. ▀

© Fast Company

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

Distribuído por Tribune Media Services International.

# A reestruturação da Gol

Por que a evolução da aviação civil brasileira se confunde com a trajetória da companhia aérea que trouxe o conceito de empresa de baixo custo para o País | por Costábile Nicoletta

Embora não tenha ficado imune ao impacto da queda da atividade econômica no País nos últimos anos, o mercado de aviação civil brasileiro registra uma invejável expansão quando analisado desde o início deste século. No começo da década de 2000, 30 milhões de pessoas viajavam de avião por ano em trajetos dentro do território nacional; em 2015, o melhor ano para o setor, esse número subiu para 100 milhões. “Para dar ideia da magnitude desses dados, a antiga Varig, em seus tempos áureos, transportava por ano 8,5 milhões de passageiros. Hoje, a aviação brasileira conduz essa quantidade em um mês de atividade”, compara Eduardo Sanovicz, presidente da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abea).

Ele aponta que a principal razão para esse crescimento foi o fim do controle do preço das passagens exercido pelo governo até o início dos anos 2000. A tarifa média, desse período até 2016, caiu de R\$ 700 para R\$ 323. Também contribuíram para a expansão das viagens a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) e o consequente aumento da renda do brasileiro, verificados sobretudo até 2010. Nas palavras do presidente da Abea, “o hábito de voar deixou de ser de uma pequena elite e passou a integrar o cotidiano da população brasileira”.

O executivo Paulo Sérgio Kakinoff acrescenta um terceiro fator ao exuberante crescimento do setor: a criação, em 2001, da Gol Linhas Aéreas Inteligentes, que introduziu no mercado brasileiro o modelo de operação com frota padronizada, o qual permite flexibilidade no uso das aeronaves e proporciona importante racionalização de custos, revertida em benefícios aos passageiros na forma de tarifas menores e serviços mais adequados aos viajantes. A Varig, ícone da aviação brasileira citada por Sanovicz, foi comprada em 2007 pela Gol.

Kakinoff comanda a Gol desde julho de 2012, quando assumiu a presidência executiva da companhia ao suceder a Constantino Júnior, da família controladora da empresa, que decidiu profissionalizar a gestão. Sua missão era dar continuidade à expansão da Gol, fazendo isso em um cenário de desaceleração econômica no País. Então, ele deu início a uma reestruturação da companhia para adequá-la à nova realidade do mercado.

“De lá para cá, a empresa se tornou a maior em seu ramo do Brasil, com uma participação de 36,5% no mercado”, celebra o executivo. Ele conta que, nesse período, a Gol alcançou quatro indicadores de liderança que antes não tinha, acompanhados pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), responsável pela fiscalização do setor: em pontualidade na partida dos voos, em número de passageiros transportados – que depois se converteu na liderança de participação de mercado, medida pela multiplicação do número de passageiros transportados pela distância voada – e em número de pessoas que viajam a negócios.

Aliderança no segmento corporativo era um dos principais efeitos pretendidos com a reestruturação, pois são clientes que, em geral, pagam tarifas de maior valor. Para conquistá-los, a Gol passou a oferecer-lhes alguns mimos, como conexão sem fio à internet a bordo, assentos de couro e maior distância entre as poltronas, equipadas com carregador de celular. Instituiu duas classes econômicas e reformulou o cardápio, no qual se encontram desde salgadinhos orgânicos gratuitos até refeições pagas, como estrogonofe. Um serviço de geolocalização avisa ao passageiro, até quatro horas antes da decolagem, se as condições de tráfego permitirão que ele chegue a tempo ao destino, com a possibilidade de transferir o voo, cujo check-in pode ser feito por reconhecimento facial.

**AUMENTAR A PRESENÇA NO  
SEGMENTO DE VIAGENS DE NEGÓCIOS FOI UMA  
DAS PRINCIPAIS METAS DA REESTRUTURAÇÃO QUE  
PAULO KAKINOFF PROMOVEU NA GOL**

## FATOS E NÚMEROS DA GOL

**NOME:** Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.

**ÁREAS DE ATUAÇÃO:** viagens aéreas e transporte de cargas.

**TRANSPORTA POR ANO**

# 33 milhões

de passageiros em mais de

# 700 voos diários

para 63 destinos, sendo 52 no Brasil e 11 na América do Sul e no Caribe.

A **Gollog** é a divisão de transporte e logística de cargas, que atende mais de 2.200 municípios brasileiros e, por meio de parceiros, 205 destinos internacionais em 95 países.

**FROTA:**

**120 aeronaves Boeing 737 e um pedido adicional de 120 aeronaves Boeing 737 Max**

Seu programa de fidelidade Smiles é considerado um dos maiores da América Latina, com mais de

# 12 milhões de participantes

cadastrados, permitindo que clientes acumulem milhas e resgatem passagens aéreas para mais de 700 localidades em todo o mundo.

**NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:** 15.000.

Suas **ações** são negociadas na B3 (bolsa de valores de São Paulo) e na NYSE (de Nova York, Estados Unidos).

FONTE: GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES.



## PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DOMÉSTICO EM 2017\*



**Gol: 36,12%**  
Latam: 32,82%  
Azul: 18,06%  
Avianca: 13,00%

\* De janeiro a outubro.

FONTES: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS (ABEAR) E AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC).

## PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE VIAGENS DE NEGÓCIOS\*

### EM BILHETES EMITIDOS

**Gol: 31,6%**  
Latam: 28,4%  
Azul: 23,2%  
Avianca: 15,8%  
Demais: 1,0%

### EM FATURAMENTO

**Gol: 32,0%**  
Azul: 27,7%  
Latam: 27,4%  
Avianca: 12,1%  
Demais: 0,8%

\* No terceiro trimestre de 2017.

FONTE: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE VIAGENS CORPORATIVAS (ABRACORP).

Segundo Kakinoff, esses são bons exemplos do plano de reestruturação e da disciplina da execução do que havia sido planejado, com resultados concretos para a empresa. “Isso tudo aconteceu simultaneamente ao alcance de uma margem Ebit [lucro operacional] de 9% no terceiro trimestre de 2017, a maior da companhia desde 2010”, afirma o diretor-presidente da Gol. “Tivemos cinco trimestres consecutivos com resultados operacionais positivos e começamos agora a também demonstrar forte geração de lucro líquido”, acrescenta Richard Lark, vice-presidente-financeiro. (A margem Ebit é obtida da divisão do lucro operacional – R\$ 709,6 milhões, no acumulado de janeiro a setembro de 2017 – pela receita líquida no período, que foi de R\$ 7,59 bilhões.)

## NOVOS MERCADOS

Como em outras companhias aéreas de baixo custo mundo afora, os fundadores legaram à Gol a frota padronizada de aeronaves Boeing 737. Com a operação de aviões de mesmo tipo, os custos são racionalizados (da capacitação dos tripulantes ao estoque de peças de reposição e aos planos de manutenção) e há maior flexibilidade operacional (o que permite que a mesma aeronave faça um voo de 45 minutos na ponte aérea Rio-São Paulo e depois um de seis horas para a República Dominicana). “Nenhuma outra companhia aérea consegue isso no Brasil, porque só a Gol tem essa frota padronizada”, orgulha-se Kakinoff. “É o alicerce da cultura de baixo custo operacional da Gol, que, desde a fundação, converte parte desses ganhos em benefícios tangíveis aos clientes.”

Os trajetos internacionais mais longos, que não podem ser feitos pelos aviões da Gol, são repassados aos sócios minoritários da empresa: Delta Air Lines (que tem 3% da Gol) e Air France-KLM (que possui 1,5%). A combinação das rotas da Gol com as da Delta e da Air France-KLM resulta na oferta de mais de 500 destinos no mundo para os clientes da companhia brasileira.

Em 2018, a vantagem da padronização da frota deverá ser ampliada com a nova geração do Boeing 737

## RESULTADOS ESPELHAM O ESFORÇO DA EMPRESA

A Gol apresentou receita líquida de R\$ 7,6 bilhões no período de janeiro a setembro de 2017. O lucro líquido da soma dos três trimestres do ano foi de R\$ 13,4 bilhões. Na análise do economista-chefe da Austin Rating, Alex Agostini, os resultados divulgados até o terceiro trimestre de 2017 reforçam, em linhas gerais, o processo de recuperação da rentabilidade da companhia. Em sua opinião, houve maior concentração na gestão e redução de custos com passageiro, bem como aumento do preço das passagens, reconfiguração da disponibilidade de assentos por aeronave, cobrança de alimentação e ganhos financeiros com arrendamento de aeronaves, fatores que resultaram em lucro líquido de R\$ 327,6 milhões no terceiro trimestre, ante prejuízo de R\$ 900 milhões no mesmo intervalo de 2016.

De acordo com Agostini, a melhora das condições macroeconômicas, apoiada na recuperação da confiança dos consumidores, foi um fator importante para o aumento da atividade no setor aéreo, com impacto na demanda tanto por voos domésticos como por voos internacionais e no aumento do transporte de cargas.

Outros fatores que ajudaram no resultado positivo da companhia no terceiro trimestre de 2017, na avaliação do economista-chefe da Austin, foram a redução do preço dos combustíveis e a valorização do real. “No entanto, daqui por diante, essas duas variáveis requerem atenção adicional, em razão, especificamente, das tensões geopolíticas entre os Estados Unidos e a Coreia do Norte”, diz. “Somente em 2017, o preço do barril do petróleo tipo Brent subiu mais de 12% e a taxa de câmbio apresentou importante volatilidade, com o dólar variando de R\$ 3,05 a R\$ 3,38.”

Na visão de Paulo Azevedo, professor de economia do Ibmec-SP, o mercado de aviação civil teve um leve aquecimento em 2017, devido à retomada da confiança do consumidor, que assim voltou a usar mais transporte aéreo. A expectativa para 2018 é a continuidade dessa retomada, que pode ser maior ou menor por conta de

ser ano de eleição presidencial. “Os rumos das campanhas eleitorais podem afetar esse mercado pelo impacto na confiança do consumidor.”

E os motivos que levaram a Gol à liderança do mercado são, de fato, a experiência do usuário, tais como pontualidade, conforto e eficiência com bagagem? Para Azevedo, “a explicação que parece fazer mais sentido é ter em média preço mais baixo que a Latam, maior número de rotas que a Azul e mais assentos em ponte aérea que as duas companhias, fatores esses combinados com a mudança nas aeronaves para ter mais assentos e menos espaço nos corredores”.

Segundo o professor, a situação contábil da Gol, com o endividamento e o patrimônio líquido negativo, ainda é preocupante. “Em que pese a maior parte da dívida da Gol estar concentrada no longo prazo, o endividamento pode influenciar negativamente a empresa em sua atuação no mercado se não for acompanhado com cuidado.”

A Gol afirma estar tomando os devidos cuidados. Informa que, em 2016, antecipou-se de modo proativo para reduzir sua capacidade e sua frota de aeronaves Boeing 737, além de remodelar a malha, para sustentar a liquidez da companhia em um momento crítico de recessão e enfraquecimento da economia. A empresa devolveu 29 aeronaves em 2016, resultando em uma redução do endividamento ajustado na ordem de R\$ 2,5 bilhões. Adicionalmente, reduziu seu endividamento de balanço por meio da operação de troca de bonds de mercado de capitais durante o processo de reestruturação, com a adesão voluntária dos investidores desses papéis, e usou sua geração de caixa operacional ao longo de 2017 para pagar dívidas sem necessidade de captar novas dívidas.

Conforme o relatório da Gol para o terceiro trimestre de 2017, a dívida líquida total ajustada da empresa foi reduzida em R\$ 3,4 bilhões quando comparada com 2016, atingindo R\$ 10,2 bilhões. A companhia espera queda do endividamento em 2018, para três vezes o Ebitda, em vez das 3,4 vezes previstas para 2017.





**Paulo Kakinoff,**  
CEO da Gol Linhas  
Aéreas desde 2012 e  
responsável por sua  
reestruturação

Max, já encomendada. São aeronaves 15% mais econômicas que as da atual geração, fazendo com que o alcance de voo seja ampliado em até uma hora. Isso permitirá que a Gol leve seu modelo de negócio para outros mercados, inclusive internacionais.

Kakinoff conta que a reestruturação da empresa procurou somar mais eficiência a essa vantagem competitiva. Ele exemplifica: uma aeronave da Gol voa, em média, 11 horas por dia, bem perto da melhor referência mundial, que é de 12 horas – a utilização média do setor no Brasil é de 10 horas por dia.

O uso intensivo de tecnologia é outro exemplo dessa busca por eficiência. A Gol ficou famosa no Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, por ser a única companhia a pousar e decolar em determinadas condições meteorológicas de teto e visibilidade que impedem outras empresas de operar: “Todos os anos, em especial nos últimos cinco, manteve a dedicação do time em extrair ao máximo a produtividade e eficiência em todas as nossas operações”, diz o executivo.

Os investimentos em tecnologia são acompanhados pelos feitos em recursos humanos. Nos últimos três anos, 20% do tempo de Kakinoff é dedicado ao projeto Cultura Gol, que consiste em treinamento e capa-

citação de todos os responsáveis pelo contato com os clientes. Os colaboradores têm um incentivo financeiro variável que faz parte de seu plano de remuneração e se baseia no nível de satisfação dos clientes, medido pelo indicador NPS (Net Promoter Score), usado por companhias como Apple e Amazon. Quanto maior o NPS, maior pode ser o bônus aos funcionários.

“A comunicação efetiva com o grupo de voo é uma das virtudes do presidente Paulo Kakinoff; pelos meios internos de comunicação, sempre estivemos cientes dos desafios que enfrentaríamos”, afirma o comandante Mário Sérgio Amato Júnior, presidente da Associação dos Aeronautas da Gol (Asagol). “No sentido inverso, a direção da empresa esteve também sempre a par e atenta às demandas, opiniões e sugestões dos tripulantes, repassadas nas reuniões periódicas realizadas entre a Gol e a Asagol.”

Amato Júnior reconhece o esforço da empresa em implementar uma reestruturação que atendesse tanto ao desafio operacional como ao humano, com a otimização das escalas de voo e a criação de novas bases para os tripulantes, ações que melhoraram a qualidade de vida dos funcionários e também reduziram custos operacionais. No entanto, o presidente da Asagol lembra que a participação de pilotos e comissários de bordo sempre deve ser incrementada com o constante realinhamento entre políticas remuneratórias e as expectativas e necessidades dos grupos de voo.

Para 2018, Kakinoff demonstra otimismo. “Será um ano inédito no ambiente macroeconômico, pois teremos, simultaneamente, PIB positivo, inflação baixa e também taxa básica de juros baixa para o padrão brasileiro, da ordem de 7%. Isso será muito importante para o reaquecimento da demanda em todos os setores, em especial no aéreo. Vamos torcer para que esse fenômeno perdure.”

**QUANTO MAIOR O INDICADOR NPS,  
MAIOR PODE SER O BÔNUS DISTRIBUÍDO AOS  
FUNCIONÁRIOS; OS RESPONSÁVEIS PELO CONTATO  
COM O CLIENTE RECEBEM FORTE TREINAMENTO**



# Como transformar CI em crescimento

Sua empresa é das que permanecem fechadas às informações que vêm dos consumidores? Desenvolver a área de customer insights é o modo de reverter isso; saiba o que fazer | Estudo BCG/Yale

Os aplicativos para dispositivos móveis vêm gerando grandes volumes de dados – padrões de comportamento online e nas mídias sociais, de críticas, de localização, de formas de pagamento. E empresas de todo o mundo têm buscado alavancar seu crescimento com base em dados sobre os consumidores.

Cada vez mais, elas utilizam métodos para antecipar o comportamento dos clientes e desenvolvem internamente a área de customer insights (CI) para oferecer informações relevantes à tomada de decisão e dar apoio a ações.

No entanto, estudo do Boston Consulting Group (BCG) mostra que a maioria das organizações encontra dificuldades para fazer com que as atividades de CI constituam mais do que uma iniciativa tradicional de pesquisa de mercado. Por quê? Em geral, a área de CI é imatura, ou seja, não possui apoio das lideranças da empresa, reporta a níveis mais baixos da hierarquia e precisa trabalhar com orçamentos restritos, entre outras limitações.

Há quatro estágios de maturidade da atividade de CI, como mostra o quadro ao lado, e as organizações estão evoluindo muito lentamente de um para outro. Na primeira versão do estudo do BCG, de 2009, apenas 10% das empresas apresentavam áreas de CI que se encontravam nos estágios mais maduros, 3 e 4. Sete anos depois, o percentual de organizações com CI nos estágios 3 e 4 ainda não passava dos 20%.

Mesmo quando adotam novas funções e atividades que incorporam elementos do estágio 3, como análises avançadas e monitoramento digital e das mídias sociais, as empresas parecem se comportar de maneira análoga às tradicionais práticas de pesquisa de mercado.

Aquelas em que a área de CI de fato alcança os estágios 3 e 4 geralmente conseguem bons resultados em indicadores verificáveis, como fidelidade dos clientes e taxa de crescimento. Além disso, os líderes tendem a reconhecer a contribuição eficaz de CI para as decisões e o retorno sobre o investimento.

A CI contribui mais para o desempenho financeiro nas empresas do estágio 3 do que nas dos estágios 1 e 2 – 15% mais, segundo os executivos. Os entrevistados de organizações com CI no estágio 4 de desenvolvimento acreditam que essa atividade coloca as empresas em trajetórias mais rápidas de crescimento – 50% deles afirmam que customer insights são “elementos cruciais” para o crescimento dos negócios.

O estudo é dos consultores do BCG Christine Barton, do escritório de Dallas, Lara Koslow, de Atlanta, e Martin Reeves, de Nova York, em conjunto com Ravi Dhar, professor de marketing da Yale School of Management e diretor do Yale Center for Customer Insights, e Simon Chadwick, editor-chefe da revista *Research World*.

## QUÃO MADURA É SUA ÁREA DE CI?

← 2009: 90% DAS EMPRESAS →

← 2016: 80% DAS EMPRESAS →

### 1. FORNECEDORA DE PESQUISAS DE MERCADO TRADICIONAIS

Tem foco no convencional

É uma fornecedora de serviços

Sua atuação está relacionada com o marketing

Possui orçamento insuficiente ou inconsistente

### 2. COLABORADORA DO NEGÓCIO

Tem foco mais estratégico

Colabora com o negócio como um todo

Sua atuação tem escopo comercial

Possui pouco controle sobre seu orçamento

← 2009: 10% DAS EMPRESAS →

← 2016: 20% DAS EMPRESAS →

### 3. PARCEIRA ESTRATÉGICA

Tem foco estratégico prescritivo

É conselheira confiável da liderança

Seu escopo de atuação atravessa áreas

Possui algum controle sobre seu orçamento

### 4. FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Tem foco na previsão

É parceira dos executivos seniores

Tem perspectiva empreendedora

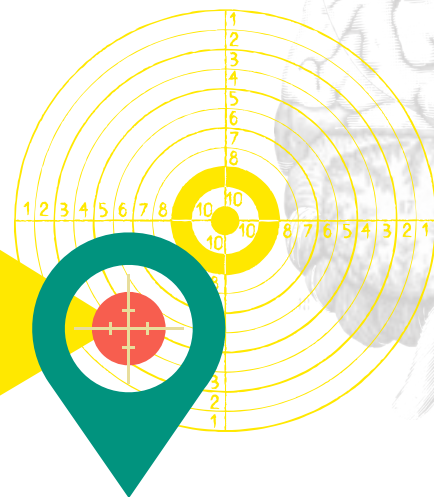
Possui orçamento significativo e com controle

## COMO COMEÇAR

Passar a ser orientada, verdadeiramente, por informações vindas do ambiente externo não é fácil para nenhuma empresa. Avaliar a maturidade da área de CI é uma boa maneira de começar a fazê-lo. No entanto, se a atividade ainda for tratada apenas como fornecedora de pesquisas de mercado tradicionais, não conseguirá, sozinha, tornar-se um elemento estratégico para a organização.

O esforço nesse sentido deve começar nos níveis hierárquicos mais altos, com as lideranças dando o tom das iniciativas. É quando medem, interpretam

## AS EMPRESAS DEVEM CRIAR UMA ESTRUTURA DE GESTÃO DE PROJETOS “ATIVISTA” PARA FAZER A ÁREA DE CUSTOMER INSIGHTS AMADURECER MAIS RÁPIDO



e aplicam o que aprendem com as experiências dos consumidores que as empresas podem alavancar tanto a área de CI como sua posição no mercado. O conhecimento deve ser usado para balizar a tomada de decisão.

Há três passos essenciais para iniciar o caminho que leva a níveis mais elevados de maturidade de CI:

**1 Conduzir um diagnóstico.** Faça entrevistas com as partes interessadas. Observe o percurso de uma contribuição de CI pelas diversas áreas da organização, para avaliar o processo pelo qual é identificada, amplificada, ganha influência e gera impacto – ou, no caminho contrário, como é enfraquecida e acaba morrendo.

**2 Realizar um ou dois workshops criativos com a equipe executiva.** Aplique técnicas de criatividade para chegar a uma consciência compartilhada sobre CI; identifique “pontos mágicos” nos quais a área consegue atender às expectativas dos gestores, assim como os “pontos trágicos”, quando a CI fica aquém de seu potencial.

**3 Elaborar um plano de ação.** Desenvolva uma estratégia para mudar a ação individual e coletiva dos executivos em relação a CI.

Empresas que levam a sério o esforço de alcançar os estágios mais avançados de CI devem estabelecer uma meta que não ultrapasse o prazo de 24 meses. Iniciativas muito demoradas indicam que não há comprometimento suficiente com a mudança e podem decair, levando à dispersão e gerando sensação de fadiga.

Importante: organizações em que o presidente e os executivos não se comprometem com um modelo operacional da área de CI fundamentalmente dife-

rente não devem nem iniciar um esforço de transformação nesse sentido. Já em empresas com lideranças que de fato apoiam a transição, os executivos seniores precisam ser atualizados com relatórios regulares preparados por um comitê diretivo ou estratégico. Elas têm de criar uma estrutura de gestão de projeto “ativista”, que assegure a transformação da área por meio da transparência e do foco em resultados.

### PRIORIDADES

Três tipos de iniciativas multifuncionais devem ser priorizadas pelas empresas, que precisam encontrar executivos que as patrocinem e líderes para o dia a dia em cada uma delas:

**Para financiar a jornada.** Iniciativas nesse sentido eliminam gargalos de desempenho e, assim, bancam a transformação e obtêm o apoio externo. Exemplos: consolidar os fornecedores de pesquisa de mercado para poder revisar preços e condições; cortar ou realocar despesas táticas, de retaguarda e com baixo retorno sobre o investimento.

**Para vencer no médio prazo.** Essas medidas, que requerem um tempo de desenvolvimento maior, são os pilares da estratégia da área. Exemplos: criar sistemas de gestão do conhecimento; definir parâmetros de mensuração do retorno dos gastos com CI; elaborar agendas de aprendizado para lideranças; experimentar novas fontes de dados e metodologias; usar ferramentas de planejamento estratégico e de orçamento.

**Para se estruturar rumo ao crescimento.** O objetivo nesse caso é possibilitar que CI execute e mantenha a transformação. Exemplos: ampliar o papel dos profissionais mais talentosos; revisar des-



## NO BRASIL, O FATOR HUMANO É O MAIOR PROBLEMA

por **TICIANA  
WERNECK**

Adriana Silva,  
especialista em analytics  
do SAS Brasil

IMAGEM: DIVULGAÇÃO

No Brasil, os maiores desafios da área de customer insights (CI) são três: falta de mão de obra capacitada para entender os números que estão sendo gerados, correlacioná-los de maneira eficaz e traduzi-los em busca de insights que de fato impactem o negócio; pouca interação entre as áreas da empresa; e não valorização cultural dos dados.

“A máquina faz parte do trabalho, mas só as pessoas são capazes de analisar os dados e transformá-los em informação analítica relevante”, explica Adriana Silva, especialista em analytics do SAS Brasil. Segundo ela, são as pessoas que, entendendo o negócio da empresa, calibram os modelos, em busca dos dados mais precisos para vislumbrar ameaças e oportunidades. É esse trabalho criativo, da inteligência humana, que faz a real diferença.

Silva lembra ainda que a intervenção humana é necessária porque nem todo dado coletado é consistente. “Deve-se reconhecer o erro e voltar atrás. Durante o monitoramento, é preciso ir fazendo ajustes no modelo de captura de dados”, diz.

Sobre a dificuldade da falta de comunicação entre as áreas, a especialista comenta: “Muitas vezes, um insight leva seis meses para ser usado e, nesse tempo, seu valor acaba se perdendo”. Por fim, a cultura corporativa pode ser uma barreira importante também. “Quando a empresa valoriza os dados, os insights são usados rapidamente e os resultados aparecem.”

crições de cargos; desenvolver planos de carreira; criar programas de rodízio para futuros líderes; definir programas de treinamento e desenvolvimento; vincular a remuneração ao desempenho.

## MENOS INTROVERSÃO

Por que as empresas, sobretudo as grandes, afastam-se de seus clientes? Elas dependem muito dos modelos de negócio existentes e não exploram novas possibilidades. Há quatro modos de reverter isso:

**1 Captar sinais externos de mudança.** Use dados granulares, em tempo real e implícitos sobre tendências e preferências do consumidor. Explore novos métodos, como biometria e análise neural. Olhe além do óbvio: acesse novas fontes de informação, como mídias sociais e dados provenientes de produtos com tecnologia inteligente.

**2 Fazer achados inéditos.** Aprenda a extrair padrões dos sinais de mudança. Crie um mecanismo fácil para visualizar as informações, a fim de possibilitar a detecção de padrões.

**3 Utilizar as descobertas para impulsionar processos que agregam valor, como inovação.** As informações dos consumidores devem ser organizadas de modo que possam ser facilmente consultadas por todos os stakeholders dentro da companhia e, assim, estar integradas ao processo decisório, além das fronteiras de vendas e marketing.

**4 Envolver a estrutura, os sistemas, a cultura e as lideranças em um modelo orientado por informações externas.** As empresas precisam aumentar sua “área de contato”, expondo as atividades internas à realidade externa.

Superar a introversão não é tarefa fácil, mas é imperativo para o longo prazo. CI é o ponto de partida para aprimorar o olhar nessa direção. ❁

© BCG

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.



# Influencers

## vão ao próximo nível

O mercado brasileiro do marketing de influência vive uma acelerada profissionalização, com prêmios, consultorias, cursos, melhores práticas, benchmarks e segmentação

| por Leonardo Pujol

“Nada nos influencia mais do que a recomendação de um amigo de confiança. É o Santo Graal da publicidade”, disse Mark Zuckerberg. Ele se referia à lógica aplicada ao Facebook Ads, a ferramenta de anúncios de sua rede social, mas as fronteiras vão bem mais longe. A prática que o Vale do Silício abraçou agora ganhou o mundo.

No Brasil, cada vez mais empresas acionam influenciadores digitais em seu marketing, contratando youtubers, blogueiros e celebridades regionais. Estes usam seu poder na internet e, como se fossem velhos

FOTO: DIVULGAÇÃO



Windherness Nunes, cujo canal no YouTube possui 26,1 milhões de inscritos

amigos dos seguidores, legitimam marcas, produtos e serviços. Por um tempo, esse mercado funcionou como terra de ninguém, mas agora está se profissionalizando, construindo padrões e parâmetros. “O mercado cresceu muito e está amadurecendo; o marketing de influência é um caminho sem volta”, afirma Márcio Cardial, publisher da plataforma *Negócios da Comunicação*, que vem materializando o amadurecimento no Prêmio “Influenciadores Digitais”.

A maior maturidade é confirmada em várias frentes: o aumento de agências recrutadoras, consultorias e cursos, o estabelecimento de melhores práticas, a mensuração mais clara, a existência de muitas alternativas – segmentadas, inclusive.

## AGÊNCIAS E CURSOS

O Brasil já conta com uma enorme gama de recrutadoras e consultorias especializadas em influencia-

dores, como IQ, BuzzMonitor, BR Media, Celebryts, Coletive, Digital Stars e Squid. Até novas vagas e carreiras também vêm a reboque do fenômeno, como o analista de métricas, o produtor de conteúdo e o gestor de comunidade e de relacionamento.

Agências originárias de outras áreas, como a Cross Networking, que se dedica a promover parcerias entre marcas, criaram núcleos para trabalhar exclusivamente com marketing de influência. Como conta Tatianna Oliva, diretora da empresa, o núcleo MyCross faz o que ela chama de personal branding: o influenciador passa por um processo de profissionalização que inclui a elaboração de um plano de negócios.

Há muitos cursos livres na área, como o da Lemonade School em São Paulo, de 18 horas de duração, e até programas de aceleração e de mentoring. O primeiro curso superior de influenciador digital do Brasil – e segundo do mundo – será ministrado no Centro Universitário Brasileiro (Unibra), em Recife (PE). Trata-se de uma graduação tecnológica, com duração de dois anos e disciplinas como econo-



Ana Paula Passarelli destaca os microinfluenciadores; Gustavo Cerbasi enfatiza a eficiência do marketing de influência

mia, youtubers, maquiagem e modelagem visual, e edição de vídeos. “Esses cursos são importantes; há muitas habilidades que os influenciadores deveriam ter, mas a maioria não tem”, diz Bia Granja, fundadora do Youpix. Atento a essa necessidade, Cardial, da *Negócios da Comunicação*, está desenvolvendo um programa de mentoring para que os iniciantes da área compreendam melhor a dinâmica do mercado de comunicação e as relações entre influencers, marcas e agências. Esse programa deve ser oferecido aos premiados da pesquisa *Microinfluenciadores Digitais Mais Relevantes do Brasil*.

## MELHORES PRÁTICAS

Diferentemente do influenciador clássico – aquele garoto-propaganda famoso, pinçado do meio artístico ou esportivo que lê um texto no teleprompter –, o melhor digital influencer é um amante da marca anônimo (brand lover) – produtor de conteúdo na internet capaz de entregar valor em todos os pontos da cadeia publicitária. “Em cima do briefing, o influenciador co-

cria a peça, gera relatório e dá feedback para o cliente”, acrescenta Granja, que prefere chamar esse profissional de “creator”.

Já há muitos influenciadores adotando as melhores práticas do setor. Um bom exemplo é o estudante de medicina Samuel Gomes. Aos 21 anos, ele é o criador do Medicina É, página com 3,5 milhões de seguidores nas redes sociais, e um dos principais influenciadores no campo da saúde, ao lado de figurões como o médico Drauzio Varella. Seu interesse pela área começou sete anos atrás, após se curar de uma doença. “Fiquei interessado no nicho médico e comecei a explorá-lo na internet, explicando sobre patologias e outros procedimentos. Hoje, além da faculdade e da página, ocupo meu tempo dando consultoria. Já atendi empresas como Artmed e Medcel”, conta.

A gênese é sempre a mesma: o poder de influência nasce do conteúdo que é produzido em blogs e plataformas como YouTube, Facebook, Instagram, Snapchat, Pinterest e Twitter – a partir do conhecimento que o influenciador detém sobre determinado assunto ou da confiança que um público específico deposita nele. Em outras palavras, os valores, a credibilidade e o posicionamento da marca devem



## A SONY USA INFLUENCERS TAMBÉM NO B2B

Agir em parceria com influenciadores que entendem do riscado, e não famosos generalistas, é um mantra na Sony. Hoje, quase todos os lançamentos de câmeras são feitos pelos “embaixadores”, profissionais que, no entendimento interno, atuam em mercados promissores e estratégicos para a marca. O alvo são clientes dos tipos B2C (youtubers e amadores), mas também B2B (agências e produtoras).

Na ação brasileira para o modelo Alpha 9, câmera mais rápida do portfólio, a Sony conta com cinco influenciadores: Rafael Kent (vídeo/ clipe publicitário), Richard Cheles (fotografia publicitária), Guilherme Coelho (casamento/ vídeo), Everton Rosa (casamento/foto) e André Pilli (YouTube/geração de conteúdo e review). “Cada um deles é referência de determinado segmento, com consumidores que se espelham



Na Sony, de Marcelo Gonçalves, os influenciadores viraram um mantra

no trabalho que fazem e querem conhecer seus segredos”, diz Marcelo Gonçalves, gerente de comunicação e marketing da Sony Brasil. Ele não divulga valores pagos; só afirma que os contratos têm duração de um ano, com chance de renovação. A exigência principal é o uso exclusivo dos produtos da marca e um número (variável) de trabalhos de divulgação. “Pedimos que deixem claro nos posts que a câmera usada é da Sony. Isso faz os leads associarem a beleza do trabalho com o produto utilizado.”

estar em sintonia com os valores, a credibilidade e o perfil do influenciador digital.

As melhores práticas não se encerram aí. Recentemente, a Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi) publicou em seu site um código de conduta para o setor, que traz, exatamente, as melhores práticas. Baseado nas experiências do mercado brasileiro e no que já se publicou em países como Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia, as orientações incluem aspectos como a transparência nos posts patrocinados para não confundir o público. “A entidade sugere mencionar explicitamente palavras como ‘promo’, ‘publi’, ‘ad’, ‘brinde’, ‘convite’ – falando, escrevendo ou por hashtags”, diz seu diretor Daniel Rimoli.

Outra prática recomendada pela Abradi é que todas as áreas do marketing da empresa – planejamento, criação, atendimento, mídia, social media, financeiro – trabalhem com o influenciador. Uma terceira prática importante diz respeito à formalização de contratos – tratativas verbais ou troca de e-mails, ainda frequentes no setor, podem ser desconsideradas em eventual conflito jurídico, prejudicando a empresa ou o influenciador. A entidade também prega a certificação das métricas de de-

sempenho digitais, quantitativas e qualitativas, por uma organização competente.

Alguns influenciadores – especialmente iniciantes – aceitam produtos e viagens como pagamento, porém esse escambo não está listado entre as melhores práticas do setor. “A empresa precisa estar ciente de sua responsabilidade na profissionalização dos microinfluenciadores”, diz Cardial.

## MENSURAÇÃO

Conforme pesquisa da agência Tomoson, em 2016, a cada US\$ 1 investido com influenciadores digitais, os investidores realizam US\$ 6,50 (um retorno de 650%). A pesquisa é norte-americana, mas, com o grande uso de internet no Brasil, o dado pode ser generalizado, até pelo aumento do uso de bloqueadores de anúncio aqui. “O retorno é eficiente para as marcas. Atinge-se o público-alvo com menos investimento do que um comercial de TV”, sintetiza o influenciador e educador financeiro Gustavo Cerbasi, que tem 775 mil seguidores no Facebook, 200 mil no Instagram e 250 mil no YouTube.

## REUNINDO OS MELHORES

Prêmio “Influenciadores Digitais” define os padrões do mercado brasileiro para o marketing de influência

Auditório lotado, – 600 pessoas –, discursos, salva de palmas e troféus. Esse é o clima do Prêmio “Influenciadores Digitais” promovido em 2017 pela plataforma *Negócios da Comunicação* [foto abaixo]. Em São Paulo, vão subindo ao palco, um depois do outro, os vencedores em categorias como Design e Decoração, Cultura e Entretenimento, Esporte, Empreendedorismo e Negócios, Beleza etc.

Prêmios são instrumentos de melhoria dos setores; vão elevando o padrão de qualidade, definindo a cultura dominante e gerando um pensamento de longo prazo. Assim, a criação do “Influenciadores Digitais”, em 2016, é representativa. “Esses prêmios são um crivo, o que nos ajuda e nos motiva a ser cada vez melhores”, confirma Juliana Falcão, representante do portal Pensamento Verde, premiado em 2017 na categoria Meio Ambiente e Sustentabilidade. “Isso mostra que o mercado de influenciadores ainda tem muito a crescer”, acrescenta Evelyn Regly, youtuber e destaque na categoria Comportamento e Estilo de Vida. O “crivo”, no caso, consiste de duas etapas: na primeira,

são contabilizadas interações, visualizações, postagens e a relevância do perfil; seis pré-selecionados recebem votos de profissionais de comunicação de todo o País e votos populares.

Esse prêmio também funciona como uma imersão no mundo do marketing de influência. A noite da cerimônia é precedida pelo congresso “Influent Minds”, com palestras e debates sobre novidades e tendências da área, durante a manhã e a tarde.

O avanço dos influencers está fazendo o prêmio crescer. Em 2018, a edição do “Influenciadores Digitais” incluirá novas categorias. Também este ano haverá o lançamento de uma segunda pesquisa, *Microinfluenciadores Digitais Mais Relevantes do Brasil*, com aproximadamente 30 categorias. Além de troféus, os premiados ganharão mentorias em temas como projeto editorial, plano de negócios e edição de vídeo. “Gestores de agência, CEOs e diretores de marketing estarão cara a cara com esses microinfluenciadores que estão fazendo acontecer”, conta Márcio Cardial, publisher da *Negócios da Comunicação* e organizador das pesquisas.



DMULGAÇÃO



Daniel Rimoli, da Abradi, organização que fez sugestões de melhores práticas ao mercado

Os estímulos de um influenciador geram diferentes reações. Comentários positivos ou a divulgação de uma experiência são as mais comuns, mas a glória é quando há a criação de padrões de consumo. Um estudo recente da agência norte-americana GnAck mostra que 94% das pessoas acreditam no que é dito pelos criadores de conteúdo digital. Já a pesquisa da Tomoson descobriu também que os influenciadores captam mais clientes do que a busca orgânica e o marketing por e-mail.

Em 2016, por exemplo, a telecom Claro promoveu vários eventos e conteúdos com a ajuda de influenciadores. Eles tinham liberdade para falar dos planos, dos serviços e da marca com linguagem própria. Segundo Ane Lopes, diretora de comunicação da empresa, a estratégia foi evolutiva – as ações eram repetidas para que não fossem pontuais, construindo um relacionamento de médio e longo prazos. “Daremos continuidade a essa plataforma e já estamos planejando o apoio de creators para comunicar a mensagem de modo mais próximo e atrativo para o público”, afirma Lopes.

Já o Bradesco, em um plano de aproximação com o público mais jovem – cada vez mais interessado nas fintechs –, apostou na coprodução de conteúdos com o Jovem Nerd, um dos canais mais assistidos do YouTube. Para cobrir a última edição do SXSW, maior encontro mundial de inovação, realizado nos Estados Unidos, o banco levou influenciadores de quatro canais do YouTube: Gabi Oliveira (156 mil seguidores), Luba (4,9 milhões), Tito Melo (16 mil) e Think Olga (15 mil). Eles gravaram vídeos sobre as novidades do evento não só para os próprios canais, mas, principalmente, para a conta do Bradesco no You-

Tube – onde a audiência foi exposta à marca com maior naturalidade.

Outro modo de medir o impacto dos influenciadores está em sua capacidade de reinventar mercados tradicionais, como o dos livros. Em 2015, as editoras focaram os youtubers. Resultado: das dez obras mais vendidas pela Saraiva na última Bienal Internacional do Livro, no Rio, oito eram de youtubers.

## OPÇÕES

O Brasil já tem massa crítica de influenciadores com que fazer benchmarking. De acordo com um levantamento recente da Rede Snack, há pelo menos 6 milhões de influenciadores digitais no mundo e, destes, 313 mil estão no Brasil. Muitos, inclusive, já são tão famosos quanto os artistas da TV. Das dez personalidades brasileiras com mais poder de influência, segundo uma pesquisa do Google, metade são youtubers: Flavia Calina (4,5 milhões de seguidores), Júlio Cocielo (15,8 milhões), Felipe Castanhari (12,2 milhões), Felipe Neto (17,5 milhões) e o fenômeno Whindersson Nunes – o maior influenciador do Brasil, cujo canal no YouTube possui 26,1 milhões de inscritos.

Porém, tão importante quanto essa abundância é o surgimento do que se convencionou chamar de microinfluenciador; um influencer segmentado. “Muitas vezes, um influenciador com 5 mil seguidores é capaz de converter tanto ou mais clientes que outro com milhões”, diz a especialista Ana Paula Passarelli.

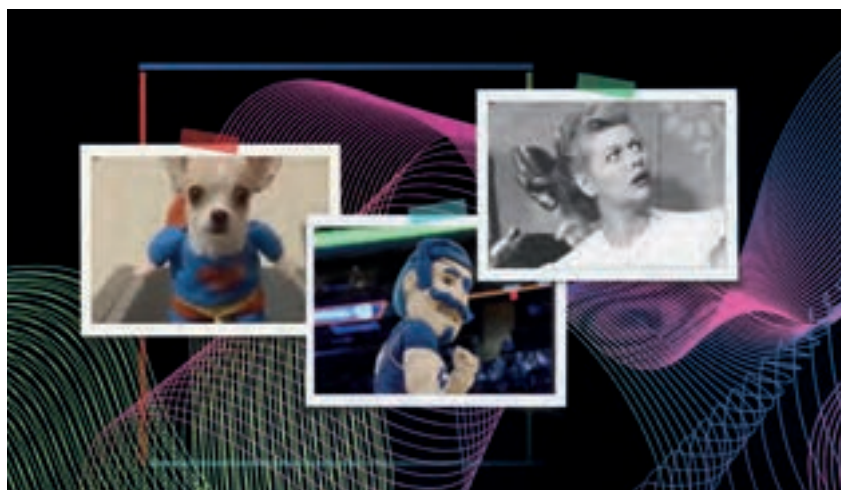
Responsáveis por 66% do conteúdo gerado nas redes sociais no mundo, segundo o Airstrip Group, os microinfluenciadores, que têm entre 5 mil e 100 mil seguidores, tendem a promover maior engajamento proporcional de consumidores. “Eles talvez sejam ainda mais genuínos que os grandes influenciadores”, opina Cardial, da *Negócios da Comunicação*. Se, por um lado, uma mãe que dá dicas de bebês no Facebook tende a influenciar menos pessoas do que uma atriz que tenha dado à luz, por outro, as indicações dessa mãe podem mudar o comportamento de mais pessoas.

Sendo profissionais, tanto influenciadores como microinfluenciadores podem ser bons parceiros das empresas; a escolha só depende da estratégia corporativa. ☛

# Nesta edição

janeiro-fevereiro de 2018

# hsm



## 20

### Seis segundos que valem bilhões

Conheça a história e os desafios da Giphy, empresa que está revolucionando a mídia mundial.

## 30

### Como transformar CI em crescimento

Departamento emergente nas organizações, a área de customer insights pode fazer muito pelo desempenho, desde que seja bem desenvolvida.

## 34

### Influencers vão ao próximo nível

O marketing de influência ganha cada vez mais adeptos no Brasil e se profissionaliza, com cursos, benchmarks e melhores práticas.

## 24

### A reestruturação da Gol

Acompanhe como a companhia aérea vem se adaptando à desaceleração econômica.

## 40

### REPORT SETORIAL Aprendendo com as franquias

Velocidade em testar e implementar ideias, gestão próxima e comunicação eficaz são algumas das habilidades gerenciais do setor.

### Contagem regressiva

## 10

com Otto von Sothen, CEO da Tigre



### Direto ao ponto

## 12

Novos desafios para os líderes funcionais

## 14

As verdadeiras transformações digitais

## 16

Como superar o medo do futuro

## 18

O que Elon Musk deve fazer até 2030

### Capitalista consciente

## 90

Como ser honesta, segundo Jessica Alba

# 67 PARA ONDE VAI O EMPREENDEDORISMO INOVADOR

dossiê  
hsm

68 Os ventos da mudança sopram no Vale

74 China e Israel avançam

80 Como os brasileiros acompanham as mudanças



**52** **O design thinking precisa ser repensado**  
Descubra o que as empresas têm feito de errado ao tentar aplicar o pensamento do design.

**62** **Os erros subversivos de Facundo Guerra**  
Os fracassos são a melhor fonte de aprendizado? O “rei da noite” e empreendedor compartilha o que aprendeu com os seus.

**Nosso código de cores**  
Pegue atalho para os temas:  
estratégia e execução  
marketing e vendas  
inovação e crescimento  
empreendedorismo  
liderança e pessoas

**58** **A onda da IoT no mar brasileiro**  
O governo lança o Plano Nacional de Internet das Coisas e startups se movimentam. Mas isso bastará?

**86** **O Brasil e a meritocracia**  
É fato que a cultura brasileira dificulta a implantação de um sistema de mérito nas empresas; por isso, o primeiro passo a ser dado é a contenção dos traços culturais.

## Colunas:

**50**  
Mindset global:  
Eric Santos

**66**  
Era exponencial:  
Eduardo Peixoto

**85**  
High potentials,  
com Marcel Fukayama

**93**  
Onda 3x4:  
Denise Horato

**98**  
HSM:  
Luís Augusto Lobão

## Direto da academia

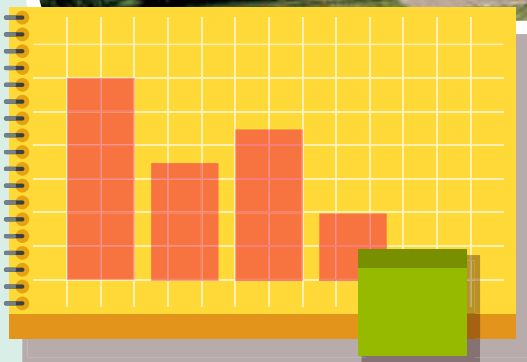
**94**  
Dos líderes para as redes



# Aprendendo com as franquias

Velocidade em implementar novas ideias, liderança forte, proximidade com a rede. Como o franchising desenvolveu essas habilidades e o que empresas de outros setores podem aprender com ele  
| por Ticianá Werneck

Se antes as capacidades de padronização e replicação eram as bases do modelo de franchising, hoje o setor está ficando conhecido por outras habilidades de gestão: inovação de negócios de olho em nichos que surgem, velocidade para implementar as novas ideias e crescer, treinamento potente, comunicação constante e gestão próxima. Também há uma predisposição a criar estratégias emergentes para aproveitar oportunidades, o que é contraintuitivo quando se pensa que o franchising é definido sobretudo pela padronização – de produtos, processos e estratégias.



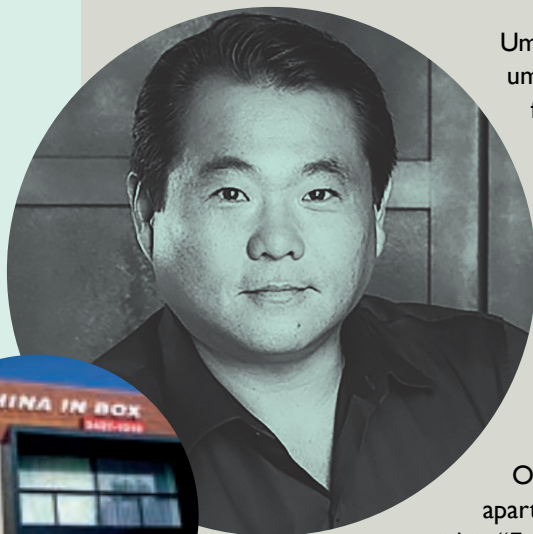
São essas habilidades e a flexibilidade que provavelmente explicam a recorrência de dados positivos no turbulento cenário macroeconômico do País. Em 2017, o segmento de franchising faturou R\$ 163 bilhões – número 8% maior que o do ano anterior, segundo balanço parcial da Associação Brasileira de Franchising (ABF). São cerca de 1,2 milhão de empregos diretos gerados. E, para 2018, a previsão é que o mercado de franquias cresça entre 9% e 10%, com aumento de 3% nos empregos criados.

## PARCERIAS ALAVANCAM HABILIDADES

Segundo Altino Cristofolletti Jr., presidente da ABF, o que viabiliza o desempenho contra a

Um franqueador, uma habilidade – I

## ROBINSON SHIBA: FOCO NO RELACIONAMENTO



Um dia, o estudante de odontologia paranaense partiu com um amigo em uma viagem para os Estados Unidos sem falar nada de inglês. “Logo que cheguei, fui assaltado e levaram todo o meu dinheiro. Consegui um trabalho de lavar pratos e ser entregador”, conta Robinson Shiba, fundador e presidente do Grupo TrendFoods, que detém as marcas de fast-food asiático Gendai e China in Box. Foi assim que conheceu o mercado de fast-food com delivery e teve a ideia de abrir no Brasil um restaurante que servisse comida chinesa em caixa, como via aos montes por ali. De volta, formou-se dentista e adiou a ideia de empreender por causa do Plano Collor.

O pai, que sempre acreditou nele, vendeu um apartamento por um terço do preço para bancar sua ideia. “Eu não conhecia nada do ramo de alimentação no

Brasil, não sabia como desenvolver fornecedores. Mas eu tive um grande parceiro, o Geraldo, meu cozinheiro”, conta Shiba, entre risos. A primeira loja, aberta em 1992 em São Paulo, demorou a ter movimento. Afinal, o conceito era muito novo aqui. Até que, com paciência e perseverança, tudo começou a engrenar, e, um quarto de século depois, a China in Box é a maior rede de fast-food chinês em atuação na América Latina.

Shiba aderiu ao modelo de franchising ainda na década de 1990 e, em menos de dois anos, já possuía 60 unidades franqueadas e expandiu a rede em uma velocidade impressionante: hoje são 153 unidades da bandeira China in Box. “Eu sempre acreditei que ia dar certo”, diz o empresário, para quem o principal aprendizado da carreira tem sido enriquecer o relacionamento com todos os parceiros, principalmente os franqueados. Muitos se tornaram amigos. “Começamos juntos; eu os convido para churrascos, jogos de tênis e viagens. Gosto de casa cheia”, conta. “Meu negócio é lidar com gente, e franquia é relacionamento. Os franqueados têm meu celular particular.”

Agora, Shiba também é showman. Participou de duas temporadas de *Shark Tank* – *Negociando com Tubarões*, do canal de TV a cabo Sony. No programa, que segue o molde da edição norte-americana, os empreendedores têm três minutos para apresentar sua ideia de negócio – fazer um pitch – a cinco investidores, que podem topor a empreitada ou não. Shiba, como investidor, já embarcou em algumas ideias, mas o principal benefício tem sido estar em contato com jovens empreendedores. “Eu rejuvenesci e me vejo começando, é o mesmo entusiasmo. Como sou da geração do mimeógrafo, estou aprendendo muito com esses digitais”, comenta.





Um franqueador, uma habilidade – 2

## CAITO MAIA: TALENTO PARA OUVIR

Tudo começou em 1998 com um pequeno estande em uma feira alternativa: os óculos de sol com design e preços acessíveis chamaram a atenção. Dois anos depois, Caito Maia abria o primeiro quiosque da Chili Beans em shopping center e partia para a expansão por franquias – hoje são 800 pontos de venda pelo mundo, incluindo EUA, Portugal, Colômbia, México, Peru, Kuwait, Tailândia e Caribe. Recentemente, a marca contou com aporte financeiro da Gávea Investimentos, que vai financiar os planos da marca de chegar a 2020 com mais mil pontos de venda.

“Dá um orgulho danado ver a rede de cumplicidade que eu construí”, comenta Maia. “Tenho uma relação de confiança



e verdade com meus franqueados, e foi ouvindo seus comentários e opiniões que aprendi a operar no Brasil inteiro.”

Após tantos anos de experiência em franchising, Maia pode dizer que o maior aprendizado foi lidar com gente e, a partir de diferentes perfis, criar times que prezam pela flexibilidade e capacidade de ouvir, sem fazer imposições. “Não adianta sentar atrás de uma planilha Excel e se basear na vivência que eu tenho da cidade de São Paulo para ditar regras de como deve ser uma loja em Manaus ou no Rio Grande do Sul”, diz. Ele também faz parte do programa *Shark Tank*, ao lado de Robinson Shiba e outros empresários.

corrente econômica, no caso das franquias, é o fato de dois empreendedores – franqueado e franqueador – trabalharem pelo mesmo objetivo e de maneira complementar. “Enquanto o franqueador tem o olhar estratégico, o franqueado está focado em desenvolver seu território”, diz ele.

Observem-se, por exemplo, as habilidades de inovação de negócios e de velocidade entre ter uma ideia e executá-la. A rede de restaurantes Vivenda do Camarão, com 160 lojas, desenvolveu a microfranquia Vivenda em Casa para aumentar o market share e driblar o risco de abrir lojas em cidades menores em tempo recorde: seis meses. Na operação, baseada em uma plataforma de e-commerce na qual o franqueado faz seus pedidos (tornando-se responsável pela armazenagem e venda dos produtos em sua área de atuação, como no modelo de

vendedoras de cosméticos porta a porta), o microfranqueado recebe os pratos da marca congelados e cria sua rede de clientes, que podem ser tanto o consumidor final como restaurantes, hotéis e pequenos mercados. Rodrigo Perri, sócio-diretor da empresa, conta como desenvolveu o novo modelo de negócio: “Já sabíamos que muitas pequenas cidades têm potencial de consumo, mas não possuem o fluxo que necessitamos para justificar a abertura de uma loja. Então, pensamos nesse formato, testamos em duas cidades e vimos que a aceitação foi boa”. Hoje a marca tem 15 microfranqueados em operação, 25 em fase de contrato e mais 5 mil na lista de espera.

A Hope Lingerie, com 167 lojas, aderiu aos formatos mais enxutos, como conta Sylvio Korytowski, diretor de expansão da rede com experiência de 11 anos em franquias, entrando em cidades menores e

em pontos alternativos, como os strip malls – centros comerciais que focam conveniência e possuem custos mais baixos.

A rede Rei do Mate também saiu do circuito loja de rua-shopping, apostando em locais como hospitais, rodoviárias, aeroportos, escolas, empresas e pontos turísticos – a marca está há oito anos no Morro da Urca, no Rio. Para testar novos mercados e aproveitar a sazonalidade, a empresa usa um tuque-tuque, veículo motorizado de três rodas consagrado na Índia. Com ele, instala-se em feiras, shoppings temporários e eventos.

Quanto à velocidade para agir, Antônio Carlos Nasraui, CEO do Rei do Mate, teve a ideia do tuque-tuque e depois de quatro meses ele já estava operando. Foi assim também com o mais recente lançamento da marca, uma bebida com borda de chocolate belga. Entre a ideia, o desenvolvimento do produto, a pesquisa de custo, a escolha do fornecedor e a produção de materiais de marketing, foram-se quatro meses. Nasraui credita a rapidez na tomada de decisão à estrutura enxuta e à ausência de barreiras entre ele e os franqueados. “Se precisarem

### Um franqueador, uma habilidade – 3

#### ADRIANA AURIEMO: COMUNICAÇÃO

Em viagem à Flórida, Estados Unidos, a jovem recém-formada em administração assistia a um jogo de basquete quando sentiu um cheirinho adocicado invadindo a quadra. No intervalo, foi atrás do aroma e conheceu a Nutty Bavarian. Apaixonou-se e, em 1996, conseguiu a licença para trabalhar a marca com exclusividade no Brasil, que envolve a receita do produto (castanhas) e o equipamento (panela), assim como é feito nos EUA. No entanto, precisava de um formato de venda para ofertar o produto, então criou o design do quiosque e o modelo de franquias. Na época, o marido achou um absurdo Adriana abandonar a carreira “para vender amendoim”, mas, pouco tempo depois, ele, engenheiro, também largou o emprego para se dedicar ao negócio, que hoje soma 135 unidades.

Para ela, atuar com o sistema de franchising é contar com uma rede de pessoas experimentando seu negócio em diferentes lugares. “De norte a sul, eu consigo uma visão local, pois cada um me passa sua vivência da região onde atua, então é possível adaptar uma receita ou embalagem em função de um costume ou se beneficiar do networking para



uma divulgação. A chance de acertar é muito maior”, diz. Outro trunfo que a empresária tem é a comunicação veloz, seja pela extranet, que concentra todas as mensagens entre rede e franqueados, seja pelo grupo fechado no Facebook ou até mesmo pelos grupos de WhatsApp. Há também pequenos comitês que discutem as sugestões captadas pelos franqueados e têm autonomia para decidir de maneira ágil.

“Como crescemos muito, já tivemos conflitos no passado por falha de comunicação. Isso não existe mais.” Vinte anos depois, Adriana foi convidada pelo presidente da marca para levar para os Estados Unidos o conceito de franquia criado por ela aqui – o “brazilian way”.



O tuque-tuque, veículo motorizado de três rodas consagrado na Índia, é o formato de loja do Rei do Mate em eventos

falar comigo, eu atendo diretamente. Franquia não é só padronização; a base é o relacionamento.”

A entrada no universo das franquias, em 1991, foi uma decisão da segunda geração da família; das sete lojas iniciais, hoje o Rei do Mate conta com mais de 340 instaladas em 17 estados e é a maior rede de cafeterias do País. A empresa, fundada pelo pai de Nasraui na década de 1970, começou oferecendo apenas cinco combinações de mate; agora são mais de cem. “Com nosso território vasto e complexo, a forma viável de alcançar maior capilaridade no varejo é o franchising”, observa Alberto Serrentino, vice-presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).

O treinamento potente é outra habilidade exemplar das franquias, uma vez que a seleção de candidatos é uma fase particularmente crítica para esse negócio. A Hope definiu seu perfil ideal – o empreendedor que fica à frente do negócio e não o investidor puro e simples – e criou um processo para identificá-lo entre os candidatos. Não é só o usual – testes de competências e entrevistas de seleção; test-drive de um dia em uma loja, treinamento que foca as competências que é preciso desenvolver. Durante toda a jornada, o franqueado e sua equipe passam por treinamentos de reciclagem. “Os treinamentos envolvem operação de loja e gestão financeira, os dois fatores-chave do sucesso”, diz Korytowski.

Treinamento é um desafio particular no setor de franquias, dá sua excelência. “A transferência de know-how precisa atingir todas as pontas, independentemente da localização de cada ponto de venda”, explica Adir Ribeiro, presidente da Praxis Business, responsável pelo treinamento customizado de diversas franquias. “As franquias que se comunicam melhor com o franqueado conseguem alta adesão o ano inteiro nos treinamentos de manutenção, e não só no inicial”, comenta ele.

Comunicação e gestão próxima são o tema de Caito Maia [veja perfil na página 43], controlador da

Chilli Beans, que tem 800 pontos de venda. “Poderia usar mil palavras difíceis para explicar o modelo, mas é basicamente a relação de confiança entre o franqueado e a franqueadora”, diz. Serrentino, da SBVC, corrobora: “Os bons franqueadores têm preocupação autêntica com a sustentabilidade econômica do franqueado. Este confia no sistema, segue as diretrizes e, como está próximo do cliente, colabora com feedbacks e sugestões, em uma relação em que todos ganham”.

Maia afirma que aprendeu a atuar em todo o Brasil ouvindo os franqueados. Duas vezes ao ano, durante dez dias, viaja para ver de perto lojas espalhadas pelo País e conhecer as especificidades de cada lugar. As diretrizes mestras não mudam, mas há adaptações. “Se eu chegar impondo uma mensagem que não combina com aquela gente, vou me dar mal. É o franqueado que atua ali e conhece a forma de pensar que vai customizar essa mensagem”, explica.

Foi ouvindo o franqueado também que Robinson Shiba [veja perfil na página 42] adaptou práticas de operacionalização de lojas mais eficientes e criou produtos com preços mais competitivos para seu Grupo TrendFoods, que detém as marcas de comida asiática Gendai e China in Box, com 215 lojas. “Vejo o que cada franqueado faz de melhor e multiplico para as outras lojas”, conta. Seu escritório, com 75 colaboradores, está montado de maneira a dar todo o apoio aos franqueados. “As áreas que mais demandam são suporte para a tecnologia e os consultores de lojas. A equipe roda o País dando treinamentos em diversas frentes, desde controle financeiro até armazenamento de produtos”, comenta.

Como Maia, Shiba admite flexibilizações em seu modelo. Foi assim com uma loja que passou a experimentar o esquema de rodízio. “A crise exigiu mais criatividade, e a saída encontrada por esse franquea-

do fez o movimento de sua loja aumentar.” Foi também ouvindo os franqueados que Shiba criou um formato de loja com foco exclusivo em delivery pela bandeira Gendai. “Passamos três meses coletando informações até termos convicção e mais três meses até a inauguração”, lembra. A loja, em São Paulo, já recebe 3 mil pedidos por mês e a ideia será expandida para outras praças. “A vantagem do franchising é que, como o investimento vem do franqueado, consigo crescer com velocidade maior aproveitando as oportunidades que surgem”, diz o empresário.

## ESTRATÉGIAS QUE EMERGEM

O modelo de franquia permite montar negócios que respondam logo a oportunidades de mercado, mesmo que sejam modismos possivelmente passageiros, como as lojas de frozen yogurt há alguns anos e as de bolo caseiro e barbearias mais recentemente. É o caso das clínicas que oferecem consultas médicas e exames a preços populares, disseminadas em meio à crise econômica e com o valor dos planos de saúde subindo. Uma delas, a Docctor Med, criada em 2009 com três unidades no Rio Grande do Sul, começou a crescer por franquia em 2012 e atualmente soma 47 centros médicos pelo País, com faturamento anual de R\$ 30 milhões. “Cerca de 76% da população brasileira não possui plano de saúde e, com o SUS precário, a demanda reprimida é alta”, afirma Geílson Silveira, CEO e fundador da Docctor Med. Para os próximos cinco anos, ele deseja alcançar a meta de cem clínicas no País.

A concorrente Acesso Saúde, também do Sul, nasceu em 2006. “Tive a ideia do negócio em um workshop do plano de saúde em que trabalhava na época. Sabia que haveria um grande crescimento da classe C

e que teriam sucesso as empresas que oferecessem serviços nesse hiato de atendimento entre o SUS e o plano de saúde”, lembra o fundador, Antônio Carlos Brasil. Então, ele pediu demissão, juntou o pouco capital que tinha – R\$ 12 mil – e montou a primeira clínica. Depois de seis anos operando, começou a franquear a ideia. Hoje presente em 12 estados, a rede tem 30 unidades, atende cerca de 40 mil pessoas mensalmente e fatura R\$ 26 milhões por ano. No modelo de negócio, não há mensalidade; as consultas custam a partir de R\$ 73, e os valores dos exames se iniciam em R\$ 4,78. A empresa conta ainda com um modelo de pagamento diferenciado, no qual os médicos recebem os valores referentes às consultas no mesmo dia, assim que o expediente é encerrado.

A rede Doutor Lubrifica, de serviços de manutenção automotiva delivery, também nasceu de uma necessidade detectada – o fundador passou por problemas com seu carro e não tinha tempo de se deslocar até uma oficina. Após três anos de operação, com 78 unidades, a rede obteve faturamento de mais de R\$ 12 milhões em 2016. Para entrar, o microfranqueado, que se deslocará até o carro que pediu assistência, precisa de um investimento inicial de cerca de R\$ 57 mil.

A empresa pertence ao Grupo VA, holding que se especializou em microfranquias, modelo de operação usado por 18,3% das redes de franquias brasileiras. Para a ABF, uma microfranquia se define pelo valor máximo de investimento de R\$ 90 mil; a média, porém, é de R\$ 44 mil. O formato parece sob medida para aproveitar oportunidades que aparecem.

Márcio Amaral, diretor de expansão do Grupo VA, comenta que, antes de montar o negócio, a empresa buscou um sócio especialista. “Sempre buscamos pessoas que têm o know-how do setor para equalizar a operação da maneira mais rápida possível e focamos a expansão”, conta.

**AS MICROFRANQUIAS, COM INVESTIMENTO MÉDIO DE R\$ 44 MIL, JÁ SÃO UM MODELO USADO POR 18,3% DAS REDES BRASILEIRAS**



Um franqueador, uma habilidade – 4

## RUBENS AUGUSTO JR.: MÚLTIPLOS FORMATOS

Em 1984, Rubens Augusto Jr., graduado em economia, alugou um sobrado e abriu uma pizzaria com a família para que o pai, que andava deprimido, se ocupasse. Usando conhecimentos que adquiria na área financeira da empresa estatal em que trabalhava, ele ajudava na loja com pequenas ideias, e o negócio começou a crescer, principalmente depois que passou a oferecer uma embalagem que mantinha a pizza delivery quente por mais tempo – algo que logo foi copiado pelos concorrentes.

Com a morte do pai, Augusto precisou decidir: pizzaria ou emprego. Optou pela Patroni Pizzaria e apostou alto – abriu seis lojas, incluindo a primeira em shopping center. Assim que conseguiu padronizar 100% dos produtos e serviços, aderiu ao



mercado de franchising, oferecendo formatos para diferentes bolsos. “Sempre mantive a Patroni como uma empresa flexível e voltada para as aspirações do mercado, tanto na oferta de opções para os franqueados como para os consumidores, que encontram nas lojas um mix de produtos para qualquer hora do dia”, diz.

Para Augusto, só foi possível chegar a 200 unidades de formatos variados graças a padronizações e processos. Ele seguiu processos até na entrada dos filhos no negócio. “Começaram lavando pratos.” Em 2018, a empresa inaugura sua primeira pizzaria nos EUA, com o nome Casa do Don, remetendo à figura dos mafiosos.

O grupo fez o mesmo em 2016 ao estruturar a ContabExpress, em parceria com um escritório de contabilidade, negócio que pode ser tocado pelo franqueado de casa. Em um ano, conseguiu 31 franqueados. “Temos interesse em democratizar o empreendedorismo. Isso significa diminuir o preço para quem quer começar e reduzir o risco, com franquias que não exigem custos fixos e que permitem que as pessoas trabalhem de casa”, explica Amaral.

Também atuante no mercado de microfranquias, a norte-americana Jan-Pro, presente em diversos países, com serviços de limpeza e conservação, começou a crescer aqui após a PEC das Domésticas, em 2013. A empresa possui metodologia, treinamento, produtos e equipamentos próprios, além de supervisão rigorosa. “Mesmo em tempos de crise econômica, vemos potencial de crescimento, principalmente em função

da mudança de comportamento que tem ocorrido no Brasil”, avalia Renato Ticoulat, diretor-executivo. A Jan-Pro já conta com 280 microfranquias e um faturamento anual de R\$ 90 milhões.

A habilidade “gestão próxima” é ainda mais importante no relacionamento do franqueador com o microfranqueado. “Esse empreendedor não tem perfil de empresário; juntou dinheiro a vida inteira para poder ter seu negócio. Gerenciar esse relacionamento e adequar as expectativas é o grande segredo do sucesso nesse caso”, comenta Ticoulat. Em função desse perfil, a empresa oferece acompanhamento mais próximo e até prestação de serviços como contabilidade e emissão de nota fiscal.

A Happy Code também respondeu a uma oportunidade, ocupando o nicho dos cursos digitais para crianças e adolescentes. Fundada em 2015, já soma 77 uni-

## Um franqueador, uma habilidade – 5

### ALBERTO SARAIVA: VELOCIDADE

O português Alberto Saraiva veio para o Brasil com 6 meses de idade. Em São Paulo, foi reprovado três vezes no vestibular até entrar na faculdade de medicina, mas, logo no primeiro ano, o destino o pôs à prova. Seu pai foi tragicamente morto em um assalto e ele herdou sua padaria no Brás, com dívidas, equipamentos ultrapassados e uma forte concorrência. Era, entretanto, o único sustento da família, o que o obrigou a trancar a faculdade – a primeira das três vezes em que precisou fazer isso até obter o diploma – e botar a mão na massa.

Para se diferenciar, Saraiva adotou um conceito que até hoje guia sua famosa rede de lanchonetes: preço baixo. “O pãozinho era tabelado, mas na minha padaria custava 30% menos”, diz. Após um ano, a padaria operava no azul, despertando seu dom empreendedor.

Bares, restaurantes, lanchonetes e pizzarias vieram em seguida, até que, em 1988, Saraiva deu início a uma rede lucrativa de lanchonetes em um ramo até então inexplorado: fast-food árabe. A primeira loja, no bairro paulistano da Lapa, teve fila na porta durante 42 dias. “Nunca tive medo. Sempre acreditei que ia vencer”, diz ele. “Andava de ônibus e me via dentro de um bom carro. Trabalhava 18 horas por dia e me via viajando. Houve desafios, mas foram todos vencidos.”

Hoje, o Grupo Habib's conta com as marcas Habib's, Ragazzo, Ragazzo Express (fast-food italiano) e Tendall Grill (churrascarias), com mais de 500 unidades em 18 estados brasileiros. Por ano, são vendidas, no Habib's, mais de 680 milhões de esfihas. “Agora, a grande meta é ser a marca que o cliente diga não só ‘posso’, mas também ‘quero’, e isso está direcionando a nova forma de comunicação”, comenta Saraiva.



Apesar do tamanho, a empresa tem velocidade, graças à megaestrutura criada para dar suporte aos franqueados e lojistas e apoiar a expansão do negócio. “A estrutura verticalizada, que envolve 12 empresas, incluindo a Universidade Habib's, é fundamental para a agilidade dos processos, do lançamento de um produto a um novo negócio”, afirma o empresário. Isso permite, por exemplo, que um novo produto leve poucas semanas para ser lançado. “Tenho uma equipe exclusiva dedicada à cozinha experimental, capaz de desenvolver qualquer produto em tempo recorde a partir de sugestões de colaboradores, lojistas ou clientes. São mais de cem produtos no cardápio – constantemente revistos –, um ponto forte de nossa rede.”

O Habib's está inserido no segmento mais robusto das franquias no Brasil, o da alimentação, que representa 22% do setor. Mas, em outubro último, inaugurou a primeira unidade de seu novo conceito de negócio: um complexo de conveniências que conta com posto de combustível de marca própria, o Posto H', um restaurante Ragazzo e uma loja Habib's com drive-thru, em local de grande fluxo de veículos da capital paulista. Para cuidar da parte operacional do posto, a empresa implantou um novo departamento interno, trazendo profissionais com expertise de mercado. Assim como as demais marcas, a ideia será franqueada após testes e ajustes no conceito. O plano prevê a abertura de 30 unidades até 2020.

dades no Brasil – apenas uma, a primeira, é própria. Cinco mil alunos já passaram pelos cursos de youtube, desenvolvimento de games e apps, robótica com drones e animação 3D, entre outros. “Levamos seis meses até chegar ao melhor modelo de negócio”, comenta Walter Fernandez, diretor-comercial da rede.

Também foi exercitando o olho clínico para oportunidades que a iGUi criou, em 2012, a rede de microfranquias Trata Bem, primeira do Brasil especializada no tratamento e assistência técnica de piscinas. “Vimos o potencial do País no ramo de piscinas; fica atrás apenas do mercado norte-americano”, comenta Filipe Sisson, presidente da iGUi. A marca já possuía uma rede de lojas para a venda de piscinas e produtos para cuidados, mas sentia falta de profissionais formais atuando na manutenção. Estava aí a oportunidade para continuar crescendo apesar da

crise. Em cinco anos, a marca montou uma rede de 170 microfranqueados, profissionais especializados no tratamento de água. Eles têm menos capital, mas querem trabalhar na formalidade, e contam com uma marca reconhecida, apoio de marketing, acesso a uma rede de fornecedores e reciclagem constante.

## AS TENDÊNCIAS

Em 2017, foram enfatizados os modelos de franquia compactos ou home-based, negócios para novos nichos e formatos, como contêineres, kombis, trailers, porta a porta e pontos alternativos, entre eles hospitais, universidades, clubes e condomínios residenciais. E em 2018? ◉

## ACELERANDO A PASSAGEM DE BASTÃO

Franquias maduras atravessam gerações, e, assim como acontece nas empresas, a sucessão deve ser uma preocupação. Maior rede de franquias do Brasil, o Grupo Boticário, com mais de 4 mil lojas, foi pioneiro na criação de um modelo de sucessão de franquias para a bandeira O Boticário, em 2000. O programa “Futuro em Nossas Mãos” auxilia o franqueado na preparação e desenvolvimento das competências de gestão de seu sucessor. A ideia é contribuir para que a transição de comando ocorra de modo planejado e seguro, preservando, assim, os padrões de qualidade da empresa e garantindo o bom desempenho do negócio. O programa dura cerca de dois anos e inclui encontros presenciais e módulos de ensino a distância, nos quais são trabalhadas as competências necessárias para ocupar o cargo de operador de franquia. A adesão é voluntária.

Os empreendedores de 18 a 37 anos vêm ganhando espaço no mercado de franchising e chegam com sede de mudança. A rede de restaurantes Divino Fogo, com 184 lojas, é um exemplo de franquia que está se adaptando para receber cada vez mais franqueados da geração millennial. Emiliano Silva, diretor de

operações, vê como característica a disposição para colocar a mão na massa e fazer as coisas acontecerem. “Eles, que já representam 20% da nossa rede, dominam as novas tecnologias, buscam agilidade nas transações e adaptam, sempre que necessário, produtos e serviços para uma nova realidade de consumo. Acompanhar tendências e buscar inovações são premissas básicas para eles”, explica. Segundo o executivo, o restante da rede, há mais de 23 anos no mercado, ganha com essa nova forma de atuar. “Nós damos espaço para a visão dessa geração mais nova, o que tem contribuído para a identificação de novos perfis de público”, revela.

Facilitar a entrada da nova geração também é uma inovação do setor de franquias; significa uma lufada de energia e ideias novas, algo que todos os negócios estão perseguindo para reagir às intensas mudanças advindas do comportamento digital. Altino Cristofolletti Jr., presidente da Associação Brasileira de Franchising, mostra-se preocupado em acelerar a renovação. “Temos de nos antecipar às transformações mercadológicas que a tecnologia já provocou e vai provocar, ou não garantiremos a manutenção dos bons resultados do franchising nos próximos anos”, adverte ele.



**Eric Santos** é CEO da Resultados Digitais, que cofundou em 2011 e tem 10 mil clientes. Sua plataforma de marketing digital RD Station possui 70% do mercado brasileiro. Antes, Santos atuou na Fundação Certi, berço do polo empreendedor de Florianópolis.

# A verdadeira razão para a internacionalização

Por Eric Santos

Desde o início da nossa relativamente breve história, a Resultados Digitais (RD) sempre teve um foco muito grande no mercado nacional. Toda a tese do negócio era que as empresas no País, em especial as PMEs, poderiam se beneficiar muito dos benefícios do marketing digital para educar seus mercados e gerar mais oportunidades, vendas e crescimento, de maneira sustentável e previsível. De fato, mercado interno não falta; ainda há muito espaço para crescer no Brasil.

Deveríamos embarcar em uma aventura de levar a RD para outros países, ou isso seria um “desvio de foco” não muito sábio, já que capitalizaríamos com maior facilidade a tração e a autoridade já conquistadas em nosso mercado nativo.

Decidimos, no entanto, pela internacionalização, e houve razões “técnicas” para tanto: aumento do mercado potencial total, diversificação da receita e do risco, maior competitividade da empresa, aumento do valor percebido pelos investidores etc. Acima de tudo, houve o desejo de alçar voos maiores, impactar mais pessoas e ter um papel relevante em outros ecossistemas empreendedores.

Assim, em 2017, iniciamos formalmente um processo de expansão internacional da RD. Pesquisando referências e conversando com mentores e executivos experientes, estudamos de forma cuidadosa as melhores práticas e os riscos que poderíamos correr. Também debatemos intensamente a estratégia, o posicionamento e os mercados-alvo. Como já tínha-

mos alguma tração – orgânica – em certos mercados, em especial da América Latina e de Portugal, entendemos que seria melhor começar por países emergentes, e nossa solução (combinando software, metodologia e estrutura de parceiros) é mais adequada para países que apresentam as mesmas carências do

**Começamos por México e Colômbia em busca de um modelo replicável e hoje estamos ampliando a atuação para Argentina, Portugal e Espanha**

Brasil. Focamos inicialmente México e Colômbia em busca de construir um modelo replicável e hoje estamos ampliando a atuação também para Argentina, Portugal e Espanha. Os números absolutos ainda não são comparáveis com os do Brasil, mas o movimento até agora é promissor: estamos crescendo mais rápido na operação internacional do que crescemos no início aqui no Brasil. Este ano será crucial para consolidar o modelo de expansão, o time e nosso playbook para concretizarmos ambições de internacionalização ainda maiores.

Há, porém, mais uma razão para essa empreitada, maior do que as outras. Para continuar atraindo e retraindo talentos únicos para nosso time, a RD precisa pensar e ser, efetivamente, global. Competir e aprender em diferentes mercados permite que os RDosers – como chamamos nossos colaboradores – continuem tendo experiências diferenciadas de desenvolvimento pessoal e profissional. Essa é uma razão mais do que suficiente para a prioridade que estamos dando ao desafio de tornar a RD uma líder glo-





## Sua empresa busca melhor desempenho e integração na governança corporativa?

Conheça a Proposta 3P's da Interact. Uma solução integrada dos escritórios de PLANEJAMENTO, PROCESSOS E PROJETOS, a partir de um sistema de gestão com ferramentas modernas e ágeis, baseadas nas principais metodologias globais.

A **Interact Solutions**® desenvolve sistemas de gestão a partir da **Suite SA-Strategic Adviser**®, focada em disseminar e preservar a inteligência e o desempenho organizacional.

**Solicite mais informações sobre estes e os demais módulos da Suite SA.**

Seja um parceiro Interact na América Latina:



# O design thinking precisa ser repensado

Para atingir plenamente seu potencial, essa metodologia de inovação tem de estar mais bem alinhada à realidade e à dinâmica social das empresas

| por Martin Kupp, Jamie Anderson e Jörg Reckhenrich

Nos últimos anos, o design thinking tornou-se popular em muitos setores; empresas estabelecidas tentam cada vez mais aplicar técnicas de solução de problemas dos designers a processos de inovação corporativa. Os principais elementos dessa metodologia incluem iterações rápidas, interações frequentes e precoces com os clientes, desenho de processo ágil com menor hierarquia e a abordagem do aprender fazendo, o que inclui construir protótipos e criar modelos de qualquer tipo o mais cedo possível no processo.

As iniciativas de design thinking deveriam evoluir no ambiente corporativo do seguinte modo: um desafio de inovação bem definido é apresentado a uma equipe treinada, que conduzirá pesquisas para entender melhor o problema. Com base em seus insights, o grupo propõe uma série de soluções, começa a construir protótipos e, no final, identifica uma oportunidade de negócios nova e lucrativa.

O processo deveria se desenvolver dessa maneira, mas quase nunca é assim que acontece. Ao longo dos últimos sete anos, ajudamos mais de 20 empresas a perseguir mais de 50 iniciativas de design thinking e descobrimos que tais projetos raramente seguiam a prescrição.

A inovação é um processo inerentemente confuso, que se torna ainda mais confuso porque confronta, de muitos modos, processos estabelecidos, estruturas e culturas corporativas. Felizmente, uma vez que você compreenda os desafios, poderá evitar as armadilhas mais comuns.

A raiz da maioria dos problemas é a desconexão entre o design thinking e os processos convencionais

de negócios. Afinal, os sucessos das empresas surgem, em sua maioria, da entrega de produtos previsíveis de maneiras repetíveis. Isso significa que as organizações, quase sem exceções, resistem a trazer visões confusas, nebulosas e abstratas a essa equação. Tal antipatia em relação ao design thinking é profunda e atinge da presidência à linha de frente das empresas. Observamos que os funcionários sempre tentam evitar as atividades de design thinking, afastando os hábitos e mentalidades que a metodologia requer.

A organização das equipes em si leva a outra dificuldade, pois a metodologia pede equipes igualitárias e auto-organizáveis, mas não é assim que a maioria das empresas funciona. Na realidade, as equipes de design thinking que estudamos tendem a ter processos e líderes de projetos bem definidos, sendo que os líderes costumam ser os gestores seniores. Eles não apenas supervisionam o projeto, como também distribuem tarefas para os membros da equipe e são responsáveis por seu resultado.

Para piorar as coisas, esses gestores com frequência supervisionam de 12 a 15 projetos por vez. Isso maximiza o tempo do líder, mas reduz a eficiência

**Martin Kupp** é professor de empreendedorismo e estratégia no campus de Paris da ESCP Europe.

**Jamie Anderson** é professor adjunto de gestão estratégica na Antwerp Management School, de Antuérpia, Bélgica. **Jörg Reckhenrich** é artista de Berlim, Alemanha, bem como professor na CEIBS Zurich Institute of Business Education, na Suíça.



## UM BOM EXEMPLO NO TECNOPUC

Uma parceria entre o CriaLab e a HP, em Porto Alegre (RS), mostra como o design thinking pode funcionar com mais eficácia | por Ricardo Lacerda

Em maio passado, estudantes que caminhavam pelo campus da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em Porto Alegre, viram-se em uma situação inusitada: interagir com uma “impressora falante”. Ante um questionamento sobre o tipo de imagem que gostariam de imprimir, a maioria respondia de modo objetivo, de fácil compreensão. Quando alguma dúvida surgia, a máquina pedia maior detalhamento ou até solicitava dados de privacidade e segurança, como o acesso à conta de e-mail da pessoa.

É bem provável que você tenha imaginado um robô dotado de tecnologias como inteligência artificial, big data e machine learning. Mas enganou-se. A experiência usou recursos de design thinking extremamente simples, mas que em nada deixam a desejar à tecnologia. Com uma prosaica caixa de papelão presa na parte superior do corpo, uma designer de carne e osso deu vida ao equipamento. Encarnando a Talking Printer, ela desenhava de próprio punho cada uma das impressões entregues aos participantes. Liderado pelo Laboratório de Criatividade do Tecnopuc, o CriaLab, o experimento é uma demanda da HP, uma das maiores empresas entre as sediadas no parque científico e tecnológico da PUCRS.

“Ao promover conversas para as impressões, deparamos com os desafios ligados a esse tipo de interação”, explica Ana Berger, líder de pesquisa e design centrado no usuário do CriaLab. Para ela, o maior valor da experiência está no exercício da empatia, que torna possível identificar reações não usuais das pessoas e levantar feedbacks diretamente.

Classificada como uma investigação de interfaces, essa primeira etapa ganhará

um segundo momento no primeiro semestre deste ano. Se, em sua fase inicial, o caráter foi puramente exploratório, no experimento seguinte a Talking Printer já saberá como a maioria das pessoas interage com ela.

Até agora, o projeto envolveu quatro designers, um bolsista de doutorado, um psicólogo e um especialista em interfaces digitais. No futuro, poderá incluir profissionais de áreas como comunicação e administração. “Uma vez que os problemas do projeto ficam mais bem definidos, acionamos especialistas de acordo com a necessidade”, acrescenta Ana. Eis aqui o princípio da cocriação.

### “PRETOTIPAGEM”

A interdisciplinaridade é uma das virtudes do design thinking para abordagens de projeto. No CriaLab, colocá-la em prática permite ter uma visão holística do processo de inovação, facilitando o desenvolvimento de produtos e serviços que impactem a vida do usuário. Nesse sentido, o laboratório atua na “pretotipagem” – neologismo que se refere à etapa anterior à construção de algo minimamente funcional, o protótipo – de uma impressora ativada por voz, com interface conversacional. “O CriaLab é forte na concepção daquilo que ainda nem chegou ao mercado”, explica Cirano Silveira, diretor de pesquisa e desenvolvimento da HP Brasil.

### ESTILO “VALE DO SILÍCIO”

Na HP do Tecnopuc rodam atualmente cerca de 30 programas, vinculados a diferentes áreas, como impressão, pesquisa e negócios. Instalada desde 2003 no parque tecnológico da PUCRS, a HP participou ativamente da concepção do CriaLab, inaugurado em 2011 para ir além das experiências cognitivas habituais. O laboratório leva ao campo da prática o conceito de pensar fora da caixa

– não raramente desgastado por seu uso incorreto. Para tanto, apresenta um ambiente ao estilo Vale do Silício, promovendo dinâmicas de grupo e até mesmo utilizando impressoras 3D para exercícios de prototipagem rápida. A esse quartel-general da inovação é que se somam técnicas como o design thinking. “A HP já interage com o CriaLab há cinco anos, trabalhando sempre com projetos que têm como características a incerteza e a ambiguidade”, explica Antonio Gomes, arquiteto-chefe do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da HP Brasil.

Segundo ele, uma das funções mais importantes do laboratório é permitir que problemas sejam valorizados, em vez de escondidos. Até porque, diante do inesperado, diz ele, nem sempre é preciso “engenheirar” soluções imediatas. “Por isso, utilizamos muito o tripé observar, fazer e refletir – não necessariamente nessa ordem”, explica. Vem daí a ideia de empoderar pessoas para que elas operem em ambientes incertos e ambíguos. Com isso, algo ainda abstrato tem mais chances de se tornar real.

Para Cirano Silveira, o laboratório de user experience (UX) do CriaLab se equipara aos que existem em duas das maiores referências mundiais em processos de inovação: a Stanford University e o Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos. “Aqui no Rio Grande do Sul temos esse espaço onde problemas são analisados para desenhar produtos. E, graças a isso, ganhamos visibilidade na HP mundial”, completa Silveira.

## FATOS E NÚMEROS

### CRIALAB

>>> Além da HP, o CriaLab atende parceiros como Dell, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Randon e Marcopolo.  
>>> Um projeto de destaque liderado pelo CriaLab envolveu o planejamento estratégico de inovação da PUCRS. O laboratório valeu-se de fundamentos-base de design thinking para reunir cerca de 40 pessoas, das mais diferentes áreas, e propor uma reestruturação do modelo de inovação da universidade. O projeto teve duração de seis meses, com encontros mensais, e foi concluído em outubro de 2017.

### TECNOPUC

>>> É um dos principais parques científicos e tecnológicos da América Latina.  
>>> No local, estão instaladas mais de 120 empresas.  
>>> Gera 6,5 mil postos de trabalho.

do grupo, impede paixão e comprometimento e torna a evolução mais morosa.

## 4 AGRAVANTES

Em muitas companhias, quatro fatores culturais tendem a agravar essas limitações culturais:

### 1. Especialização

A especialização muitas vezes leva a um acordo tácito que faz com que certas tarefas se tornem território de determinados departamentos. Isso tem dois efeitos sobre o design thinking. Em primeiro lugar, os participantes de diferentes departamentos costumam ter dificuldade de se comunicar, porque possuem perspectivas muito específicas. O segundo ponto é que muitas pessoas que pertencem a departamentos considerados menos criativos, como contabilidade e auditoria interna,

## PARA NÃO LIMITAR O PROCESSO, OS GESTORES DEVEM BUSCAR UM OBJETIVO DE DESIGN THINKING POR VEZ, E NÃO MONITORAR 12 A 15 INICIATIVAS

sofrem com baixos níveis de “confiança criativa”, como denominam os pensadores da gestão David e Tom Kelley no livro homônimo. É lógico: se uma pessoa nunca foi encorajada a ver a inovação como parte de seu trabalho e se lhe disseram que não era boa em inovar, provavelmente ela levará isso a sério. Especialização pode reduzir fricção e aumentar o conforto no exercício de uma função, mas também diminui a probabilidade de uma falha criativa acender.

### 2. Obstáculos humanos

Os gestores de alguns departamentos (em especial o jurídico, o de compliance e o de questões regulatórias) tendem a ver seu papel basicamente como “fazer com que as coisas não aconteçam”. Para extrair o máximo de um exercício de design thinking, as pessoas dessas áreas devem adotar uma atitude “é possível” e focar sua energia criativa em explorar outras maneiras em que as coisas podem ser feitas. Isso requer um tipo especial de liderança – aquela capaz de viabilizar uma cultura apoiadora da inovação em domínios tradicionalmente conservadores e avessos ao risco.

### 3. Foco em resultados monetários

Em projetos de alto grau de inovação, a expectativa deve se situar em torno do volume de aprendizado que se produz, e não no resultado monetário. Ter muito cedo foco no dinheiro, ou em outras métricas afins, pode desestimular a criatividade e, ironicamente, reduzir a possibilidade de resultado lucrativo em longo prazo.

### 4. Medo do fracasso

Muitas empresas estabelecidas punem o erro na prática, o que desencoraja a assunção de riscos. Em um workshop para uma grande empresa de bens de consumo, pedimos aos participantes que formulassem hipóteses sobre o comportamento de

compra do consumidor em uma categoria de produto. Em vez de formular hipóteses úteis, os participantes trouxeram algumas tão amplas e inespecíficas que seriam impossíveis de testar. Logo percebemos que eles estavam evitando erros pelos quais fossem responsabilizados. Infelizmente, reduzir o risco pessoal significou reduzir a probabilidade de sucesso coletiva.

## 5 PASSOS

Nossa pesquisa sugere que as companhias precisam dar cinco passos para explorar o potencial completo do design thinking:

### 1. Estimular gestores seniores a defender iniciativas de design thinking

Observamos que as equipes de design thinking requerem dois tipos de atenção da alta gestão: proativa e de acompanhamento. A atenção proativa pode ter muitas formas, tais como lançar uma iniciativa, participar do processo, desenvolver e submeter ideias e remover obstáculos. Já a atenção de acompanhamento é a energia que o líder investe depois que a equipe fez seu trabalho, como quando ele difunde ideias pela organização e, às vezes, dá retorno explícito quando as ideias não são perseguidas. Esses comportamentos podem ajudar a incorporar e sustentar o design thinking em empresas estabelecidas.

Entretanto, o maior fator limitador é que os gestores tentam fazer coisas demais. Melhor do que monitorar a evolução de 12 a 15 iniciativas, eles devem perseguir um único objetivo de design thinking por vez.

### 2. Equilibrar equipes

Equilibrar os pensamentos intuitivo e analítico é um dos maiores desafios no estabelecimento de uma cultura inovadora. Equipes assim equilibradas são

muito complicadas de gerir em organizações tradicionais, já que é difícil dar liberdade às pessoas ao mesmo tempo que se exige delas não perder de vista outros importantes objetivos de negócio.

Uma das saídas é que os membros do grupo reconheçam e aproveitem a diversidade de suas experiências e capacidades. Alguns, por exemplo, deles podem se concentrar mais em facilitar workshops; outros, explorar suas redes de contato na empresa para identificar projetos potenciais. As equipes devem incluir funções pertinentes, como marketing, vendas, gestão de produtos e pesquisa e desenvolvimento.

### 3. Estabelecer regras claras para o jogo

A equipe de design thinking precisa de muita autonomia para funcionar bem. Ela deve ter poder para agir sem pedir permissão para dar cada pequeno passo. Uma boa maneira de fazer isso é definir regras mínimas para o grupo, como escrever uma lista das cinco coisas que não podem ser feitas – por exemplo, pôr em risco a percepção de marca ou realizar atividades ilegais. Tudo o mais, por definição, poderá ser feito.

### 4. Integrar o design thinking ao desenvolvimento de produtos

O design thinking é muitas vezes tratado nas empresas como mais uma responsabilidade imposta pela matriz, mais um item a ser eliminado da lista de tarefas. Para que essa percepção mude, as equipes responsáveis pela metodologia devem olhar mais de perto os processos já existentes de desenvolvimento de produtos. Pode ser providencial integrar as soluções específicas, como retorno do cliente na fase da definição do problema, retorno em larga escala na fase de soluções de mercado e protótipos e modelos ao longo do processo.

Ligar o design thinking à estratégia de inovação deve tornar mais fácil a mensuração da influência

desse método sobre a qualidade e a adequação de novos produtos e serviços ao mercado. Com isso, mais stakeholders verão o design thinking como parte do desenvolvimento de produtos, e não um processo paralelo.

### 5. Redefinir as métricas

Uma vez que o design thinking se refere às fases iniciais do processo de inovação, as equipes não devem focar os lucros, mas o aprendizado. Ao definir claramente os resultados de aprendizado por meio de perguntas (por exemplo, “Por que os pacientes não assinam o termo de consentimento?”), será possível definir hipóteses precisas (“Porque o formulário é muito extenso” ou “Porque a linguagem é ininteligível”). Mesmo que o projeto fracasse, o aprendizado conquistado levará a melhores questionamentos na próxima iniciativa.

## APOIANDO O DESIGN THINKING

Muitas empresas investiram ingenuamente em treinar funcionários em metodologia de design thinking e se decepcionaram quando não perceberam um resultado tangível na forma de inovações.

Inovar é um processo inerentemente social que abrange não apenas inventar algo, mas também convencer as pessoas a fazer algo de maneira diferente. Por isso, um programa de design thinking tem de estar conectado à dinâmica social da organização para ser bem-sucedido. Sem os mecanismos de apoio corretos, os resultados desejados provavelmente não serão alcançados mesmo. ❁

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

# COMO O DESIGN THINKING SE REFERE ÀS FASES INICIAIS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO, AS EQUIPES TÊM DE FOCAR O APRENDIZADO, NÃO OS LUCROS

# A onda da IoT no mar brasileiro


Diante do Plano Nacional da Internet das Coisas, anunciado pelo governo federal, vale a pena fazer uma reflexão sobre o que pode realmente impulsionar a economia brasileira; iniciativas localizadas e com horizontes mais curtos funcionarão?

| por Maurício Angelo

IMAGEM: SHUTTERSTOCK







A internet das coisas (IoT, na sigla em inglês) será “a mudança mais substancial na produção de bens desde a Segunda Revolução Industrial”. A afirmação é do especialista em estratégia da Harvard Business School Michael Porter, que destaca a IoT em meio ao conjunto de dez tecnologias usualmente associado à indústria 4.0 – capaz de transformar a economia e o dia a dia da população de maneira tão ou mais impactante do que robótica avançada, tecnologias cloud ou mesmo a internet móvel. O Brasil conseguirá acompanhar essa onda tecnológica?

Já existe uma série de iniciativas isoladas de IoT. No início de 2017, o CESAR Instituto de Inovação lançou uma plataforma capaz de interconectar plataformas de IoT já existentes, fazendo com que, por exemplo, um sistema de iluminação doméstico inteligente possa conversar com um carro conectado e acender as luzes ao perceber que o veículo está se aproximando de casa. “Ao fazer protocolos específicos conversarem entre si, o KNoT fornece uma infraestrutura adequada à realidade do ecossistema de empresas brasileiro, tanto no que se refere às suas necessidades como à disponibilidade de recursos para investir”, diz Tiago Barros, líder de pesquisas em IoT do CESAR. Essa infraestrutura já é utilizada, por exemplo, pela Avantia Tecnologia e Engenharia. Outro caso é o da startup paulista DEVTecnologia, que criou um dispositivo para conectar os equipamentos que antes só funcionavam offline [veja quadro na próxima página].

A primeira iniciativa coletiva partiu do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), que, em outubro de 2017, lançaram o Plano Nacional de Internet das Coisas, baseado em consultas a mais de 200 especialistas e mais de 190 organizações, e com benchmarking mundo afora com 76 iniciativas a serem colocadas em prática entre 2018 e 2022, incluindo a criação de redes de inovação, um observatório de IoT e o uso de IoT em serviços públicos municipais.

O plano de IoT foca quatro segmentos de negócios: cidades, saúde, zona rural e indústria – de base (petróleo & gás e mineração) e manufatureira (têxtil e automobilístico), escolhidos pela agenda de inovação já em curso e por seu impacto projetado na economia brasileira. Na perspectiva mais pessimista em relação à quantidade de medidas implementadas, o uso dessa tecnologia nas cidades deve ter acrescentado US\$ 13 bilhões a nosso PIB já em 2025, além de potencialmente diminuir em 15% o tempo gasto com trânsito e em 20% os índices de criminalidade. Na área da saúde, o impacto mínimo será de US\$ 5 bilhões no mesmo período, e a previsão é a redução de até 30% na incidência de crises graves geradas por doenças crônicas e de 40% nos custos de manutenção de equipamentos médicos, além de uma melhor prevenção de epidemias. Na área rural, o impacto esperado é de pelo menos US\$ 5 bilhões também, com redução de até 20% no uso de insumos agrícolas como agrotóxicos e fertilizantes, e aumento de até 25% na produção das fazendas. Nas fábricas, por sua vez, é que a mudança tende a ser maior, agregando mais US\$ 11 bilhões ao PIB e revertendo a tradicionalmente baixa produtividade, com melhoria de 40% no desempenho.

Para Carlos Azen, gerente setorial do departamento de tecnologia de informação e comunicação do BNDES, o segmento com maior capacidade de desenvolvimento no momento é o rural, por seu protagonismo no mundo. “Nessa área, podemos alcançar ótimos resultados em um prazo de tempo mais curto”, afirma Azen. Por exemplo, a iniciativa “Fazenda Tropical 4.0”, proposta no plano para ajudar a monitorar com precisão os ativos biológicos, aumenta a produtividade e a qualidade da produção rural brasileira com o uso de dados.

## CONHEÇA A DEV TECNOLOGIA



Do zero a fornecedora de soluções e serviços para mais de 50 empresas em apenas quatro anos. Essa é a história da DEV Tecnologia, startup paulista que apostou no segmento de internet das coisas e começa a colher os frutos: em breve, deve produzir em larga escala um dispositivo que conecta máquinas e equipamentos que antes funcionavam apenas offline, o DEV FieldConnect. Com o dispositivo, a máquina ganha sensores conectados à internet e é monitorada on-line quanto a seus parâmetros operacionais, como número de horas trabalhadas e eventuais falhas de operação. Essa forma de controle, mais precisa, possibilita ao fabricante adotar um modelo de negócio baseado não mais na venda da máquina, mas no serviço prestado.

Um segundo produto de IoT da DEV é o Beacon, dispositivo que se comunica com aplicativo de celular ou plataforma de internet, por meio de um transmissor bluetooth, informando a identidade e a proximidade de pessoas – é um dos primeiros do gênero desenvolvido 100% no Brasil e já tem 20 mil unidades vendidas.

A engenheira Sílvia Mayumi Takey, sócia da DEV Tecnologia, trabalha para gerar escala para as soluções desenvolvidas. “Estamos tentando mostrar às empresas, com comparações, quanto se ganha em eficiência com as máquinas conectadas e não conectadas. As possibilidades de uso são virtualmente infinitas e os mecanismos tradicionais já não conseguem competir com esse nível de eficiência”, afirma.

Para a sócia da DEV, o Plano Nacional de Internet das Coisas deve funcionar principalmente para abrir a mente do mercado quanto à importância da IoT. “Precisamos de um incentivo maior para hardware, porque o foco está muito concentrado em software. Creio que há muito espaço para evoluir e sermos competitivos”, acredita.

Sentindo diretamente o pulso do mercado, Takey afirma que as empresas do agronegócio e a indústria em geral começam a se articular para apostar em IoT. A expectativa da DEV é crescer significativamente nos próximos cinco anos, apostando, sobretudo, no avanço da comunicação por bluetooth e da rede de celular e no menor custo de infraestrutura para soluções de alto impacto que devem surgir. Como o parque industrial brasileiro ainda está, em boa parte, em fase de pré-automatização, a IoT pode significar uma verdadeira virada tecnológica, na visão de Takey. **(Maurício Angelo)**

Porém o plano ainda não tem orçamento dedicado e não indica como serão vencidos os desafios que reconhece, tais como (1) aumentar a quantidade e a qualidade de cursos técnicos, profissionalizantes e de extensão voltados a competências básicas de internet das coisas; (2) incentivar a adoção da IoT financiando estudos e projetos piloto que comprovem seus benefícios; (3) criar um marco regulatório para lidar com os crescentes riscos à segurança da informação e (4) desenvolver redes de inovação temáticas para que grandes empresas, startups e centros de pesquisa

possam gerar projetos exequíveis com a combinação de funding público e privado.

Azen acredita que o principal impacto da IoT será em países emergentes e que, apesar dos desafios, o Brasil, dessa vez, acompanhará o que acontece no mundo. “A publicação do plano de governo tem um papel importante para destravar o potencial e gerar engajamento”, diz. Vale dizer que o BNDES, com um grupo de trabalho dedicado, está gerando um guia de IoT para as cidades e deve ajudar a captar investidores para inovações no setor.



Carlos Azen, do BNDES, prevê que o desenvolvimento da IoT será mais fácil na área rural

## QUADRO MAIS AMPLO

“A internet das coisas é, de fato, mudança na veia”, diz Glauco Arbix, coordenador do Observatório da Inovação do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP). Para o sociólogo, que presidiu a agência de fomento à inovação Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) entre 2011 e 2014, o foco em tecnologias emergentes em geral passou a ser obrigatório e faz parte das escolhas difíceis que os países têm de fazer.

Preferindo não comentar o plano do governo especificamente, Arbix aponta o quadro maior para a tecnologia florescer e dar frutos, que requer ambiente adequado, infraestrutura e pessoas qualificadas. No que diz respeito ao ambiente, ele sugere “a real discussão sobre o aumento do nível de competição e redução dos mecanismos de proteção que dificultam a oxigenação da economia brasileira”.

A infraestrutura requer, a seu ver, além de novas estratégias, instrumentos e programas públicos e privados de inovação e apoio à P&D e a manutenção e o aperfeiçoamento de programas existentes que deram resultado. “Conhecimento novo exige estabilidade de recursos e infraestrutura, e perspectiva de longa duração”, diz. A prática de descontinuar ações, porém, é comum no Brasil. “Em décadas, 2010 foi o único ano em que os recursos para inovação deixaram de ser contingenciados em ciência, tecnologia e inovação (CT&I).”

O professor da USP comenta, por fim, que inovação exige pessoas qualificadas, que sejam “capacitadas a transformar ideias, dispostas a perguntar mais do que responder e a ouvir mais do que falar”. Ele destaca três medidas: a melhoria da qualidade da engenharia brasileira especificamente, o critério meritocrático e o foco na produção de conhecimento novo – “é o que alimentará empresas e universidades”.

A boa notícia é que o Brasil não está partindo do zero. Apesar de não termos uma verdadeira coalizão de empresas, universidades e agências públicas, nos últimos 30 anos o País construiu, como diz Arbix, um conjunto empresarial dinâmico – as empresas inovadoras brasileiras investem praticamente o mesmo que a média dos países da OCDE –, uma forte comunidade científica, um marco legal na área e instituições de apoio ao desenvolvimento tecnológico – mesmo que haja alguma instabilidade nelas. Essa é uma base respeitável.

## PARA POUCOS

Entre as iniciativas isoladas em curso, o plano do BNDES/MCTIC e o quadro mais amplo, só há uma conclusão: o caminho para a IoT tão valorizada por Michael Porter não é fácil. Mas isso não vale só para o Brasil, com seus desafios particulares; o mundo todo está sendo desafiado. Como Arbix observa, “não há caminhos fáceis para a modernização das economias e sociedades”. Até porque a redução dos empregos por conta da automação é uma possibilidade real, conforme diversas pesquisas (não conclusivas).

Estudos de Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), preveem o surgimento de muitas oportunidades de trabalho novas, mas essas serão para poucos; os trabalhadores com baixa qualificação devem ficar de fora. Patricia Ellen da Silva, sócia da consultoria McKinsey que participou da elaboração do plano do BNDES/MCTIC, enfatiza: para que o potencial da internet das coisas possa ser capturado, a força de trabalho do Brasil terá de ser realmente preparada. Ela será? 🗨

*Love is in the air*, quadro pintado com spray pelo artista de rua britânico Banksy que foi vendido em 2013 na casa de leilões Bonhams por US\$ 20 mil. Ele foi capa de *Guerra e spray*, livro sobre a obra do grafiteiro, publicado em 2007, e é visto como um símbolo dos protestos contemporâneos.



# Os erros subversivos de Facundo Guerra

No livro *Empreendedorismo para subversivos*, o jovem rei da noite paulistana recomenda aprender com erros e avisa: a esperança é a maior inimiga do empreendedor

Você falhará. Muitas vezes. Se for bem-sucedido, terá sido à custa de sangue, suor, lágrimas e inúmeras falhas. O fracasso é parte da vida, especialmente para empreendedores. Alguns falham a ponto de quebrar seu negócio logo nos primeiros anos, outros experimentam muitas pequenas falhas ao longo do caminho. Um empreendedor experiente sabe que não existe sucesso ou fracasso, mas narrativas.

A falha é um dos pontos focais do empreendedor Facundo Guerra em seu primeiro livro, *Empreendedorismo para subversivos*, lançado recentemente. A seguir, **HSM Management** publica os highlights dos dez erros educativos que ele cometeu e compartilha.

**Expansionismo desmedido.** “À medida que os anos passavam e mais lugares eu abria, tanto mais problemas eu tentava encontrar para resolver. Comecei a me comportar como um empreendedor serial, abrindo lugares e me enfiando em projetos em ritmo alucinante, à razão de dois por ano, à custa de minha vida pessoal e sanidade. Eu me meti em todos os ramos de entretenimento possíveis. Boates? Abri quatro. Bares? Quatro. Casas de show? Duas. Cinema, centro cultural, aplicativo? Um de cada. Projetos corporativos? Mais de cinco. Minha fome não tinha limites, mas eu não gozava mais os lugares. Eram apenas mais um, e mais um, e mais um, um ritmo triste entre articular a equipe, colocar toda a

minha energia para o projeto começar, inaugurar, virar as costas e saltar para outro projeto, voltando no máximo três ou quatro vezes para o lugar que tinha recém-inaugurado.

Os espaços começavam com uma energia incrível, mas, sem meus olhos, e os dos meus sócios, eram rapidamente perdidos para a entropia. E eu não me interessava mais pelos lugares. Comecei a me sentir permanentemente fatigado, tinha sono o dia inteiro, dormia poucas horas por noite, era descuidado profissionalmente, irritadiço. Tinha entrado em um platô na minha vida profissional: era bem-sucedido, mas isso pouco importava. Não era mais feliz fazendo o que fazia, não tinha tempo para me conectar com meus amigos ou me exercitar, meu casamento se desfez; até mesmo minha filha, a coisa mais importante que tenho, um dia me perguntou, do alto de seus 2 anos, por que não me via sorrir. Estava permanentemente em estado de guerra comigo e com todos.

Sem alternativas, eu me arrastei até um psiquiatra, que encontrou minha saúde mental em frangalhos. Tive de encher minha cara de remédios controladores de humor, coisa que jamais pensei ter de fazer na vida. Pago os custos desse crescimento desmedido até hoje. Perdi sócios, me endividei, vivo com medo de quebrar – e por algumas vezes estive muito próximo disso, sendo salvo pelo gongo.



## “NÃO EXISTE PÚBLICO-ALVO; PARA COLOCAR UM PRODUTO OU SERVIÇO NO MERCADO, É PRECISO RESPONDER A UMA INQUIETAÇÃO PESSOAL”

Moral da história: se for bem-sucedido, goze. Só expanda seu projeto se isso realmente fizer sentido para o propósito.”

**Vaidade.** “Quando realizamos um projeto, nós o achamos fantástico. É uma parte nossa. Muitos negócios são isso: apenas vasos para as vaidades de seus donos. Por isso, quando começam a ir mal, a primeira atitude é a negação. Acreditamos estar à frente de nosso tempo, julgamos que o mundo não nos entende, não aceitamos que de fato erramos na solução que propusemos para o problema. Excesso de vaidade e falta de autocrítica nos deixam cegos para reconhecer os tropeços ao longo do caminho, e isso pode ser fatal. Vaidade extrema pode matar tanto o negócio quanto o empreendedor. Tenha cuidado com ela.”

**Não respeitar o capital.** “Essa é a lição mais cara de todas. Não importa se você é o Elon Musk dos trópicos: tudo ruirá se você não se familiarizar com os princípios da administração, com a operação e com o controle financeiro do seu negócio. Por mais que possa estar imbuído de propósito, com sangue nos olhos para resolver um problema legítimo, e a relação política de seu produto com o entorno esteja clara e bem equacionada, de nada valerá seu discurso neo-hippie-pós-capitalista se o banco não compartilhar dos seus ideais de empreendedor. E, acredite, o banco não compartilhará. Você está na fratura entre o velho mundo, aquele impulsionado pelo lucro como imperativo máximo dos negócios, e o novo mundo, onde o propósito e a política precisarão ser levados em conta a cada momento. Aqui vale a regra de ouro de qualquer subversão: conheça as regras de trás para a frente antes de se propor a quebrá-las; do contrário, além de se machucar com o enfrentamento direto, suas ações para

mudar o mundo serão apenas tiros de festim, e você parecerá um mero adolescente revoltado. Matricule-se em um curso de finanças e administração, leia sobre o assunto – mesmo que você intencione deixar os aspectos administrativos para um sócio.”

**Não saber quando parar.** “Seu negócio foi criado com uma narrativa e qualquer narrativa precisa de um fim. Não acredite que seu negócio durará para sempre; ele não vai durar. Seja maduro e planeje até onde seu negócio irá. O propósito, a política e o problema [os três Ps] sempre admitem inúmeras soluções, e talvez o produto ou serviço que você criou seja apenas uma de muitas maneiras de equacionar essas três variáveis. E lembre que do fim se faz um novo começo.”

**Acreditar no mito do público-alvo (e nos formadores de opinião).** “Eu não sei se você já se deu conta, mas não existe público-alvo. Primeiro, porque deveria ser proibido encarar o consumidor como um animal de caça – e sempre que ouço o termo ‘público-alvo’ eu me lembro da mãe de Bambi sob a mira de um caçador sem alma. Segundo, porque é impossível encaixar determinado agrupamento de humanos em uma categoria de consumidores. Para colocar um produto ou serviço no mercado, é preciso responder a uma inquietação pessoal, não tentar responder a uma massa amorfa, sem rosto, nome ou opinião.

Depois, no refinamento do produto, quer-se normalmente atingir a elite e os formadores de opinião. Pergunto: é possível mesmo alguém influenciar a compra de alguém por contiguidade e exemplo? Provavelmente a resposta depende de inúmeras condições. Eu prefiro atender uma comunidade que tenha opinião própria e não simplesmente pautar suas decisões porque a celebridade fulana ou

sicrana foi paga para exibir esse ou aquele produto. Um produto é a solução a um problema encontrado por você. Esqueça os demais. Com sorte, e se você encontrou um problema legítimo, outros se identificarão contigo. Se quiser diminuir os riscos, use ferramentas como o crowdfunding e o crowdsourcing.”

**Acreditar em business plan.** “O documento em que se simula e virtualiza o negócio nada mais é – em minha nada humilde opinião – do que ficção científica digna de um filme de Ed Wood. É uma perda de tempo e energia que pode condenar o negócio antes de seu nascimento, em vez de auxiliar o empreendedor na tomada de uma decisão. Me explico: timing é uma das mais importantes variáveis a serem levadas em consideração quando você for montar um negócio. Não acredite que só você em todo o planeta foi genial a ponto de ter uma ideia e que sua solução é única no mundo.

Já fiz business plan e fiz o que pude para provar que merecia receber o investimento que pleiteava. Isso me tomou dois meses e, quando tudo parecia certo e eu tinha o investimento, recebi a notícia do proprietário do imóvel onde pretendia abrir meu negócio que ele já havia sido alugado para um concorrente. Perdi o timing. Existem ‘empreendedores’ de business plan, e existem empreendedores que têm ideias inovadoras, sujam as mãos e desenvolvem soluções para problemas reais. (Fique no segundo grupo.)”

**Achar que o inferno são os outros.** “Quantas vezes não culpei a crise, o mercado, a concorrência, os jovens, os astros porque meus negócios não iam bem? Vitimizar-se e depositar a culpa em

variáveis que estão fora do seu controle é a maneira mais rápida de agravar a situação desafiadora em que você se encontra. Aquilo que não tem solução solucionado está. Deixe de se preocupar com o que você não tem controle, abra mão do beicinho e do choramingo, arregace as mangas e interfira exatamente onde pode criar uma mudança. Mergulhe profundamente na sua gestão e nas finanças. Investigue se o produto que criou perdeu seu caráter de inovação e virou uma commodity. Analise sua comunicação e se você está usando os canais certos para divulgar seu produto. Etc.”

**Não saber responder às críticas.** “Na medida em que seu produto é você, cada dardo disparado contra ele te doerá na carne. Já recebi críticas aos meus lugares que me deixaram em posição fetal por dias, desejando jamais ter nascido. Caso alguém te insulte, não faça como o idiota aqui, que perdeu dias de sua vida respondendo a patadas nas redes sociais. Resista à vontade de devolver o impropério no mesmo tom. Também não acredito em silêncio. Arrume uma calma de neurocirurgião pediatra para argumentar e esteja no controle da situação. E lembre sempre: algumas reclamações são legítimas.”

**Esquecer o caixa.** “Quando administrar sua empresa, foque o nível de seu caixa. Você deve saber quanto de energia tem disponível de cor e salteado, dia a dia. Sempre deixe disponível o que pode ser chamado de ‘caixa para o caso de um apocalipse zumbi’: seis meses, preferencialmente mais, dos custos operacionais de seu negócio, mais um pró-labore para os sócios, caso o pior dos cenários se configure e você tenha que passar por um tempo sem faturar um único centavo que seja.”

**Ser obcecado.** “Nos dois meses subsequentes à abertura de meu primeiro clube, o Vegas, eu perdi 15 quilos que me fizeram falta à época. Estava tão obcecado e apaixonado pelo lugar que simplesmente deixei de comer. Naquele momento era necessária toda a energia que eu tinha dentro de mim. Mas, se eu tivesse continuado com aquele nível de dedicação ao Vegas, provavelmente estaria morto agora. Assim como você reserva um caixa para o caso de algo não dar certo, reserve algo de energia para si e para os seus. São eles que importam, no final das contas. Soa piegas, mas é a verdade.”



Argentino radicado no Brasil desde 1976, Facundo Guerra foi considerado o rei da noite em São Paulo e agora investe na cena carioca. Começou a empreender porque perdeu o emprego em uma multinacional.





# Summer Job, plataforma que conecta empresas e estudantes

Por Eduardo Peixoto



**Eduardo Peixoto**  
é executivo-chefe de  
negócios do CESAR  
Instituto de Inovação, sem  
fins lucrativos, sediado em  
Recife (PE), um dos clusters  
de empreendedorismo  
inovador mais  
avançados do Brasil.

Certo dia de janeiro, apareceu na minha frente um estudante, de uns 20 anos, em férias do ITA – Instituto de Tecnologia Aeronáutica (SP), pedindo patrocínio para seu time de robótica em uma competição internacional. No verão de Recife, nove entre dez garotos estariam na praia, mas ele, não. Ali existiam vontade, determinação e uma coragem que não vemos com frequência. Então, sugeri que participasse de um projeto nosso como estagiário, durante seis semanas, dizendo que, para cada real que ele recebesse no estágio, o CESAR daria outro a seu time de robótica.

Foi assim que nasceu o Summer Job do CESAR. O rapaz contou o que fez para os colegas e, um ano depois, seis alunos da instituição paulista nos pediam estágio de férias. No terceiro ano, já eram oito e, no quarto, quando formalizamos a iniciativa, apareceram 20 candidatos do ITA e 32 do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco.

O programa foi formatado para que os alunos passassem por um processo estruturado de inovação. Eles seriam estimulados a pensar em problemas reais de empresas reais, investigar alternativas de soluções, propor uma e desenvolver um protótipo e, ao final, fariam um pitch do trabalho. Liguei para al-

gumas empresas e seis delas concordaram em trazer seus problemas reais para os jovens resolverem. Deu tão certo que, no mesmo ano, fizemos um Summer Job “de inverno”, em julho, e a demanda foi alta. Vieram os primeiros alunos estrangeiros – do Canadá, EUA, Vietnã, Coreia do Sul – e outros cursos, como de administração, publicidade e arquitetura.

Vimos que o Summer Job é uma plataforma, como um Facebook, ao conectar e beneficiar dois grupos distintos: de um lado, os alunos, lidando com problemas e clientes reais e aprendendo a tomar decisões e lidar com pessoas diferentes; de outro, as empresas, que conseguem experimentar soluções e obtêm o protótipo de uma em pouco tempo e a um custo baixo – com o bônus de poderem, mais tarde, recrutar o time que patrocinaram (ou parte dele, ao menos). A educação deveria ser assim.

Só que arrumamos um novo problema. Em 2017, o boca a boca fez com que 677 universitários se inscrevessem. Apesar de termos mais patrocinadoras – subiram para oito –, muitos jovens ficariam de fora. Entendemos o que houve: tínhamos entrado na fase de escalar. Nossa plataforma Summer Job é uma startup, afinal de contas.

Aceitamos o desafio e escalamos. Em janeiro de 2018, o Summer Job rodou não só em Recife [foto ao lado] como também fora daqui, com turmas pioneiras nos laboratórios do CESAR em Curitiba (PR), Manaus (AM) e Sorocaba (SP). Um total de 1.075 alunos de todo o Brasil se inscreveu e 60 foram selecionados, compondo 15 turmas. Como eram nove patrocinadores, dois foram “padrinhos” de mais de uma turma.

A internet mudou tudo e agora experimentar é a ordem. Nada melhor do que experimentar com jovens estudantes, não acha? ☺







# PARA ONDE VAI O EMPREENDEDORISMO INOVADOR

COMO EMPREENDER EM TEMPOS DE INDÚSTRIA 4.0? NO VALE DO SILÍCIO, EUA, UM NÚMERO CRESCENTE DE EMPRESAS BUSCA FOCAR OS GRANDES PROBLEMAS DO MUNDO E HUMANIZAR O TRABALHO. JÁ EM PAÍSES COMO CHINA, ELAS CRESCEM FAZENDO O QUE O MERCADO QUER E TRABALHANDO DURO – MUITO DURO. ENQUANTO NA CHINA UMA COMPANHIA DE APP DE TRANSPORTE COMO A DIDI ANUNCIA A “GUERRA DO SÉCULO” COM A MEITUAN, NO VALE RIVAIS SELAM MAIS PARCERIAS. QUAL MODELO TERÁ MAIS SUCESSO EM CRIAR O FUTURO E MAIOR INFLUÊNCIA SOBRE OS BRASILEIROS? ESTE DOSSIÊ BUSCA AS RESPOSTAS.



# OS VENTOS DA MUDANÇA SOPRAM NO VALE

IMPACTADAS PELAS TRANSFORMAÇÕES  
INDUSTRIAIS E SOCIAIS EM CURSO,  
AS EMPRESAS DO VALE DO SILÍCIO,  
NA CALIFÓRNIA, RESPONDEM COM  
A RENOVAÇÃO DE SEUS MODELOS  
GERENCIAIS E COM NOVAS SOLUÇÕES  
TECNOLÓGICAS PARA ATACAR  
OS GRANDES PROBLEMAS DA  
HUMANIDADE | por Adriana Salles Gomes

*No alto:* a Salesforce Tower, com 326 metros de altura e 61 andares, que foi inaugurada em 8 de janeiro de 2018.

*À dir., de cima para baixo:* dançarinas do ritual havaiano que todos os anos acontece no evento Dreamforce; o cofundador da Salesforce Marc Benioff; o rapper e cantor will.i.am, uma das muitas celebridades presentes no Dreamforce de 2017, que falou sobre sua fundação, a i.am.angel



FOTOS: DIVULGAÇÃO SALESFORCE

Sempre venta forte nos arredores da ponte Golden Gate, que liga San Francisco a Oakland, na Califórnia, Estados Unidos. Os poetas diriam que é o vento da mudança. Mas, como a poesia maior do Vale do Silício é a inovação tecnológica, os empreendedores geeks fazem mudanças todos os dias.

Só que, dessa vez, parece haver uma mudança maior em curso. É uma resposta à queixa que o *Wall Street Journal* fez, em 2013, sobre a região estar se burocratizando com suas gigantescas empresas. No entanto, é uma resposta principalmente à quarta revolução industrial – alimentada pela soma de várias tecnologias digitais, como a inteligência artificial, o blockchain e a internet das coisas – e às transformações sociais que o mundo e a própria região vêm experimentando.

De uns anos para cá, San Francisco não é mais a mesma. Os jovens que trabalham nos pequenos municípios do Vale quiseram ser moradores de ci-

dade grande e o resultado foi um trânsito que não faz inveja a ninguém – nem a São Paulo. Pessoas sem-teto são vistas com frequência e andam tão revoltadas que a orientação local é evitar contato visual com elas.

Essas situações novas e constrangedoras aumentaram a empatia da população do Vale com a parte do planeta que sofre a desigualdade e, assim, o respeito à diversidade tornou-se uma causa real, mais do que algo conveniente para a inovação.

Quanto à quarta revolução industrial, o Vale entendeu que ela vai prevalecer, como foi com a prensa de Gutenberg, e já está liderando em soluções tecnológicas, mas de um modo que precisa ser “humanizado”. Isso foi percebido rapidamente porque, como resumiu o CEO da empresa de elevadores inteligentes Kone, Henrik Ehrnrooth, no evento Dreamforce 2017, a quarta revolução industrial tem uma diferença em relação às três anteriores: não impactará só trabalhadores de colarinho azul; os de colarinho branco a sentirão.

A Ásia vem sendo fortemente impactada pela quarta revolução industrial e suas empresas estão passando a usar as novas tecnologias com uma rapidez impressionante, como relatou Ehrnrooth, que passa muito tempo lá. Mas o Vale está sendo impactado pelas duas transformações, a industrial e a social. **HSM Management** passou dez dias na Bay Area no último bimestre do ano passado para entender como a região que mais influencia a economia e os negócios na Terra responde a esses impactos e compartilha alguns insights.

## O “EVENTO DOS SONHOS”

Junte os diferentes players de um setor em um mesmo lugar e você só terá uma síntese do que está acontecendo ali. É isso que o evento Dreamforce proporciona todos os anos, ao reunir 170 mil visitantes nas várias unidades do Moscone Center, funcionando como um anemômetro, o aparelho que mede a velocidade do vento, para a ventania que varre o ecossistema do Vale. A convite da Salesforce, **HSM Management** cobriu o Dreamforce 2017 e rapidamente entendeu o tom da mudança com Marc Benioff, CEO e cofundador da Salesforce: a empresa desenvolveu uma nova geração de tecnologias para habilitar os clientes, sua razão de ser, a atuar como “trailblazers”, que são desbravadores do futuro, em tradução livre. Contudo, essas tecnologias têm de ser usadas, direta e indiretamente, para melhorar o futuro, tornando o mundo mais inclusivo.

Circulando entre o público, Benioff contou que as aplicações de sua plataforma de CRM ficaram customizáveis pelos clientes, como se estes escrevessem os apps. Por exemplo, a inteligência artificial Einstein, que desde o fim de 2016 funcionava como um cientista de dados embutido, tornou-se o MyEinstein, e cada empresa agora pode privilegiar os dados que mais lhe interessam para prever o comportamento dos consumidores e receber, automaticamente, recomendações de iniciativas a tomar. O mecanismo de internet das coisas, com o qual os dados captados dos consumidores entram diretamente na plataforma, virou o MyIoT. O e-learning passou a ser o MyTrailhead, permitindo que cada empresa treine seus funcionários, em

# A ÁSIA ESTÁ SENDO FORTEMENTE IMPACTADA PELA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, MAS O VALE É IMPACTADO PELA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E PELA SOCIAL

qualquer assunto, a seu modo, com gamificação e com quantas trilhas quiser.

Não é difícil entender por que essa sofisticação tecnológica é uma valiosa ajuda para a Salesforce alcançar seu principal objetivo, que é a retenção dos clientes – dos pequenos aos poderosos, como Adidas e a brasileira Embraer. Mas ela também cumpre o objetivo da humanização, ao tirar complexidade do trabalho e liberar o tempo e a energia das pessoas para o que realmente importa.

Por isso, Benioff e a maioria das 2,7 mil palestras do evento ficaram lembrando o que realmente importa, como a espiritualidade (com rituais e música havaianas – sua empresa é “ohana”, família na língua ancestral havaiana), a igualdade de oportunidades para os diferentes (que pode ser promovida pela educação, como faz o rapper will.i.am com cursos a jovens de comunidades menos favorecidas e a ajuda da tecnologia), a proteção aos vulneráveis (como faz o ator Ashton Kutcher com sua ONG Thorn, que, entre outras coisas, identifica pedófilos na internet, com a ajuda da tecnologia, e avisa a polícia), diversão e arte. O evento terminou com show de Alicia Keys e Lenny Kravitz no estádio do time de beisebol San Francisco 49ers.

Todos os anos, o Dreamforce prima por misturar artistas, pessoas de negócios e Marc Benioff. Ele integra os dois times. Sua narrativa, radical e traduzida em ações, é o que explica sua fama – mesmo sem ele ter uma companhia B2C e pop como a Apple e sem prometer nos levar a Marte, como Elon Musk. Benioff simboliza o novo Vale do Silício, capaz de usar a tecnologia para melhorar o mundo – e de ganhar muito dinheiro com isso sem

## DIVERSIDADE POLÊMICA

O grafite de super-heróis da Draper University tem mulheres e negros. Mesmo que, no topo da escada, vejamos o escudo do “homem branco” Capitão América, a diversidade é respeitada. No entanto, há críticos, como Michael Moritz, sócio do fundo de venture capital Sequoia. Ele reclamou no *Financial Times* que, enquanto a Califórnia passa o tempo debatendo a desigualdade, a China trabalha.

Por maior que seja o risco, é difícil imaginar retrocesso na tendência. O discurso da equidade de gêneros é visto tanto na gerente do coworking Hanahaus (que pertence à companhia alemã SAP), a espanhola Anna Lincea, como na ex-primeira-dama dos Estados Unidos Michelle Obama, uma das mais aplaudidas no Dreamforce 2017. A diversidade é ativamente praticada em uma empresa de US\$ 10,4 bilhões de receita anual como a Salesforce, onde a vice-presidência mundial da nevrálgica área de customer service é ocupada por uma mulher, a porto-riquenha Maria Martinez, e onde a plataforma de e-learning dos clientes é aberta a qualquer pessoa que queira se qualificar para conseguir um emprego melhor, como conta a VP do Trailhead, Kris Lande. Também é praticada por investidores como Tim Draper, que apoia com naturalidade o empreendedor de 19 anos Ashutosh Sharma, das Ilhas Fiji – este tem um e-commerce na Ásia, o SellMyGood, e fez um ICO (oferta inicial em criptomoeda) para captar investidores.

E, além de capital de sobra, há duas razões extras para o Vale não recuar: o público quer respeito à diversidade (o que o design thinking da d.School ensina é pôr-se no lugar do público) e a cultura do Vale sempre foi de desapego ao dinheiro, tanto que a icônica garagem da HP, onde tudo começou, e a casa de Steve Jobs têm moradores, apesar de tombadas.



Ambientes da Draper University, abrangendo cursos, aceleradora e coworking

se envergonhar de fazê-lo. Sua previsão é alcançar, em 2022, uma receita de US\$ 18 bilhões e ver seu ecossistema movimentando US\$ 859 bilhões (US\$ 27 bilhões no Brasil, de acordo com o diretor de marketing para a América Latina, Daniel Hoe, com geração de 195 mil empregos).

Quase 20 anos atrás, Benioff deixava uma organização tida como “desumana”, a Oracle, para fazer uma startup diferente: a Salesforce nasceu com o Modelo 1:1:1, segundo o qual doa a causas sociais 1% do tempo dos funcionários, 1% da receita de seus produtos e 1% do próprio capital. Já conseguiu que mais de 3 mil empresas adotassem o mesmo compromisso.

## OS PROBLEMAS A RESOLVER

Não se sabe quem puxou o assunto primeiro, mas foi a Singularity University que deu tração à ideia de que resolver os grandes problemas mundiais com inovação tecnológica é um bom negócio para as empresas. (Mais ou menos



como C.K. Prahalad fez com o atendimento à base da pirâmide socioeconômica em 2004.) O foco nos problemas mundiais rapidamente virou uma cultura no Vale; só se fala nisso ali, tanto em organizações do tipo Tesla, que quer disseminar a energia de fontes renováveis no planeta, como em startups – a seleção feita por aceleradoras, investidores e profissionais talentosos leva a isso. Por exemplo, a Plug & Play, uma das maiores aceleradoras do mundo, com 200 startups no portfólio, tem privilegiado o investimento em fintechs, empresas que tentam facilitar o acesso da população de baixa renda às finanças formais (a fim de melhorarem de vida) por meio da tecnologia. Então, entre os 5 mil candidatos anuais a um programa de aceleração na Plug & Play, sempre têm mais chance os que querem fechar o gap – e olhe que a Plug & Play nem alardeia responsabilidade social.

A BioIndie, maior aceleradora de biotecnologia em estágio seed, explicita seu compromisso com grandes problemas mundiais. Entre as startups militantes que abriga nas vizinhanças da Berkeley University está a cada vez mais conhecida Memphis Meats [veja quadro na página ao lado]. O problema mundial não é livrar os veganos da proteína animal ou salvar as vaquinhas, embora isso seja uma consequência; o que se quer é tornar a tão fundamental proteína acessível a uma população muito maior (porque planta é mais barata que animal) e reduzir os impactos no meio ambiente, em consumo de água e em emissão de gases de efeito estufa, “pecados” que costumam ser imputados à pecuária tradicional.

Ryan Bethencourt, cofundador da IndieBio, desta-



ca outras startups que estão fazendo esse “biohacking”, como a New Wave Foods, que faz uma proteína tão nutritiva e saborosa quanto frutos do mar a partir de algas e plantas; a Endura Bio, desenvolvedora de plantas que podem ser regadas com água salgada em vez de doce; a Sugarlogix, cujos açúcares aumentam a imunidade das pessoas ou as curam de males como inflamações sem que o sabor piore; a BioNascent, que aproxima o leite de fórmula do leite materno em termos nutricionais; a Jungla, que usa machine learning e mapas de funções proteicas para previsões precisas da ocorrência de doenças como câncer no genoma de uma pessoa, e a Venomyx, criadora do soro antifídico do século 21. “Só apoiamos startups extremamente ambiciosas”, diz Bethencourt. Ron Shigeta, o outro cientista que fundou a BioIndie, mostrou o simplicíssimo laboratório em que eles trabalham, destacando que grandes avanços têm de ocorrer em ciclos muito curtos, de dois ou três meses, e que a maioria usa matéria-prima barata e acessível – “compramos os ingredientes no supermercado”.

## O MODELO DE GESTÃO A ADOTAR

Sempre que defendem causas, empresas são questionadas, com razão, sobre não aplicarem os mesmos bons princípios com funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes. A geração desafiada pela indústria 4.0 no Vale se mostra, em geral, muito preocupada com o modelo gerencial. Não é só a Salesforce, que criou o conceito de sucesso do cliente e se preocupa com a formação de um ecossistema de negócios que inclua parcerias com empresas rivais. Muitas organizações se dedicam a melhorar e diferenciar continuamente o modelo, até porque a disputa por talentos no Vale é acirrada: um jovem





*Da esq. p/ a dir.: cafeteria do Googleplex, onde os fundadores conversam com os colaboradores toda quinta, átrio de Stanford e o carro-símbolo de sua d.School; embaixo, à esq.: Plug & Play*

pode sair da faculdade já ganhando entre US\$ 120 mil e US\$ 150 mil por ano; alguém com dez anos de experiência não custa menos de US\$ 500 mil anuais para as empresas, e a rotatividade é alta.

O modelo do Google segue como uma referência – por incentivar os funcionários a intraemprender seus sonhos e por cuidar tanto da experiência de usuário (UX) deles. No entanto, os críticos dizem que só funciona para o Google, “que tem dinheiro para jogar fora”. Com o Facebook, acontece o mesmo; é descrito como um Google desorganizado. Já a Netflix seria um Google racional. Na empresa de streaming de filmes, os colaboradores têm total autonomia – trabalham em equipes pequenas sem chefe e devem satisfação uns aos outros –, mas sabem que precisam entregar performance alta e com rapidez, ou estarão fora. Isso tem um

tradeoff, e bons modelos em geral têm tradeoffs: a Netflix não forma jovens; concentra-se nos profissionais experientes. Um terceiro modelo é o das startups e se chama coworking – os coworkings estão em toda parte.

## FAROL PARA OUTROS PAÍSES

O Vale não virou 100% do avesso. Nem vai. **HSM Management** viu quatro pitches no Vale do Silício, e não acabou a fase dos apps que reorganizam rotinas, B2B ou B2C, como o da Loop & Tie, plataforma de escolha de brindes corporativos, ou o da NoPassword, que troca senhas por autenticações adaptativas, contextuais e comportamentais.

Mas o propósito de usar a indústria 4.0 para resolver os grandes desafios do planeta e influenciar outras regiões é cada vez mais visível – simbolicamente, na recém-inaugurada Salesforce Tower. A torre, que inclui um coworking para negócios sociais nos fins de semana, ilumina-se à noite e parece um farol. Será que, do outro lado do oceano, a China a vê? 📌

## CARNES DE LABORATÓRIO

A startup Impossible Foods criou um hambúrguer com produtos naturais de origem não animal, como aveia, soja, óleo de coco, batatas e um ingrediente chamado “heme”, que funciona como a levedura na fermentação da cerveja, dando o cheiro e o gosto de carne. Embora o heme seja encontrado em animais, o usado pela Impossible foi sintetizado de plantas. Remover animais da alimentação tem sido uma meta de várias startups, como a Beyond Meat, que vende hambúrgueres sem carne em lojas como Whole Foods e Safeway, e a Memphis Meats, que, em 2016, lançou a primeira almôndega de carne in vitro. Esses produtos, consumidos por não vegetarianos em 80% dos casos, ainda têm baixa escala devido ao preço: enquanto 500 gramas de carne moída de boi custam US\$ 3,50 no varejo dos EUA, 500 gramas de carne de plantas saem por US\$ 12 – mas eles eram 99% mais caros quatro anos atrás. A reportagem provou o Impossible Burger no restaurante Umami Burger, de Palo Alto, pagando US\$ 16, e achou uma delícia!





**PRÊMIO  
HSM MANAGEMENT  
DE LIDERANÇA  
2018**

**Não importa  
o que uma  
empresa produz.  
O que ela precisa  
é saber produzir  
transformação.**

Vivemos uma era de acelerações em que as empresas têm que se transformar. Precisam de líderes que fazem a transformação acontecer. Em 2018, a revista *HSM Management* vai premiar aqueles que fizeram essa idéia acontecer nas empresas brasileiras. Eles personificam o modelo de liderança que todas as empresas precisam. São os líderes que nosso país precisa.





PRÊMIO

HSM MANAGEMENT

DE LIDERANÇA

2018

## UM ANO INTEIRO EM BUSCA DA TRANSFORMAÇÃO.

O Conselho Editorial da HSM acompanhou o desempenho de 20 líderes e sete times de liderança durante todo o ano de 2017.

Foram selecionados a partir de uma relação das maiores empresas em operação no Brasil. A pergunta era: estão gerando transformações?

E, assim como a verdade, a transformação sempre aparece.

E merece ser destacada e celebrada.

## ► CONHEÇA OS GANHADORES

### LÍDERES



**Artur Grynbaum**  
Grupo Boticário



**Cristina Palmaka**  
SAP Brasil



**Eduardo Gouveia**  
Cielo



**Fabio Coelho**  
Google



**Fabio Luchetti**  
Porto Seguro



**Fabio Venturelli**  
São Martinho



**Fred Trajano**  
Magazine Luiza



**José Galló**  
Renner



**Laércio Cosentino**  
Totvs



**Leocadio Antunes Filho**  
Ipiranga



**Luiz Pretti**  
Cargill



**Otto Von Sothen**  
Tigre



**Paula Bellizia**  
Microsoft



**Paulo Chapchap**  
Hospital Sírio-Libanês



**Paulo Kakinoff**  
Gol Linhas Aéreas



**Pedro Parente**  
Petrobras



**Rafael Santana**  
GE



**Sérgio Rial**  
Santander



**Theo Van Der Loo**  
Bayer



**Walter Schalka**  
Suzano

### TIMES DE LIDERANÇA

Grupo Boticário

Grupo Zaffari

IBM Brasil

Ipiranga

Magazine Luiza

Suzano

Votorantim

► **VOTE NOS DESTAQUES** TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: • LÍDER EXPONENCIAL • LÍDER ANTIFRÁGIL • LÍDER SERVIDOR  
• LÍDER STORYTELLER • LÍDER COM PROPÓSITO. MAIS A CATEGORIA COLETIVA DE DESTAQUE: • TIME DE LIDERANÇA DAS TRÊS CAIXAS

Se você ainda não votou, ainda dá tempo, vote agora. A comunidade que reúne assinantes da revista **HSM Management**, do HSM Book Club e o público da HSM Expo vai eleger os destaques. Serão cinco CEOs em cinco categorias de transformação organizacional, mais um time de liderança em transformação que inclui diretoria executiva e conselho de administração.



# CHINA E ISRAEL AVANÇAM

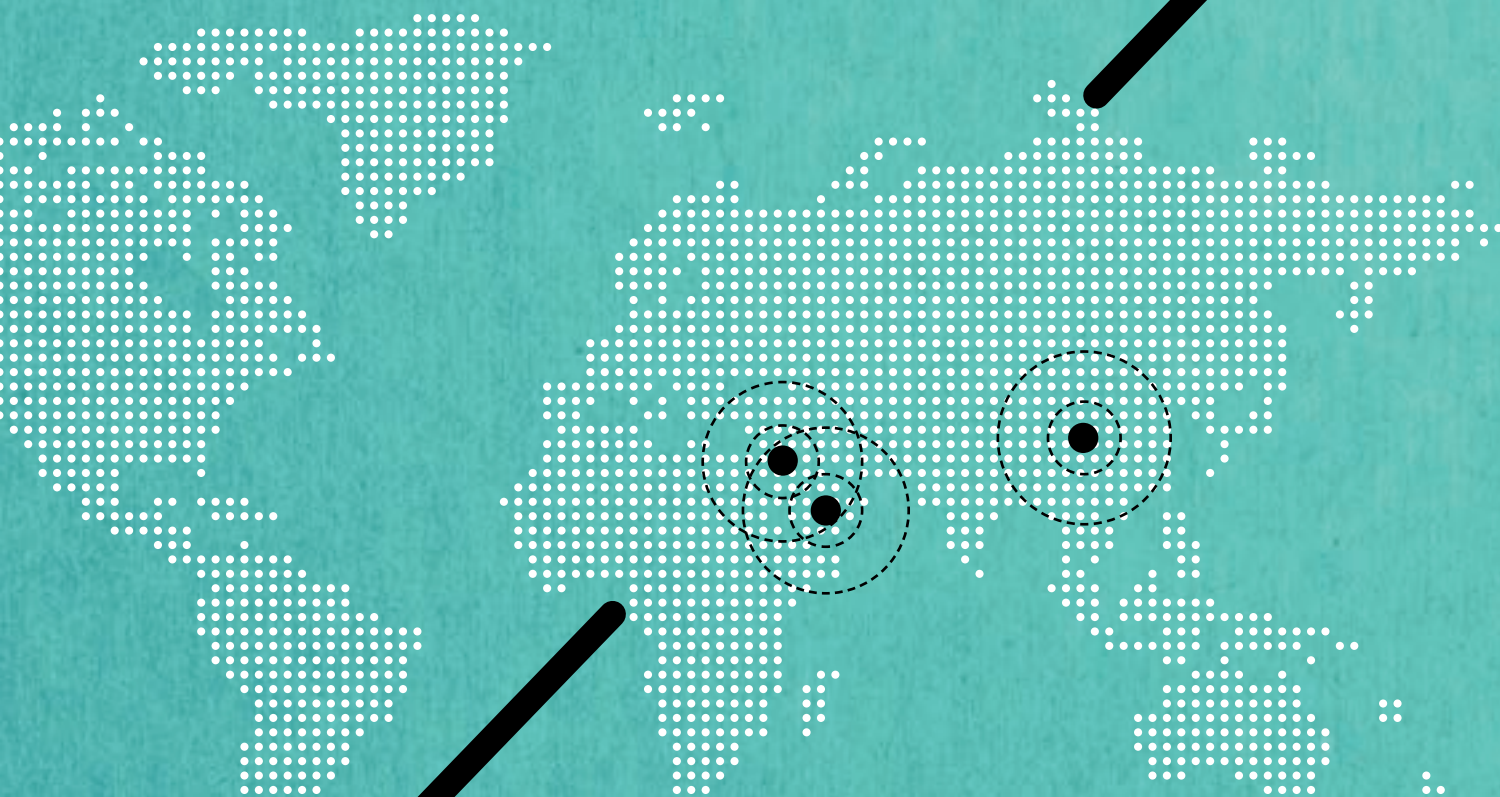
O ORIENTE AMEAÇA A HEGEMONIA  
DO OCIDENTE, DISPUTANDO  
EMPREENDEDORES E INVESTIDORES,  
INCLUSIVE DO BRASIL

| por Heinar Maracy



3cm

Cápsula que funciona como um aparelho de endoscopia, desenvolvida por uma empresa de tecnologia médica de Israel há 20 anos; o país tem um ecossistema maduro que fica mais visível globalmente



O ecossistema mundial de startups está vivendo uma diáspora rumo ao Oriente. Depois de 50 anos liderando revoluções tecnológicas como as dos computadores e da internet, o Vale do Silício corre o risco de ver sua hegemonia abalada por startups chinesas e israelenses, entre outras.

“Estamos na fase da negação”, diz Marina Miranda, coordenadora da Missão Rethink China, uma das muitas missões de visitas de brasileiros a startups chinesas. “Não queremos acreditar que o Ocidente está perdendo sua hegemonia. Estudamos movimentos assim nas aulas de história, mas nunca pensamos que poderíamos viver um desses de fato.”

Faz tempo que os países do Oriente têm representantes no Vale do Silício, que vão estudar e trabalhar lá, mas até cinco anos atrás eles em geral acabavam fixando residência nos Estados Unidos. Agora, seus investidores e empreendedores vão a outras plagas, mas voltam para casa; o foco da atividade é na terra natal. Observam-se dois movimentos: startups orientais atraindo o capital ocidental e investidores orientais comprando participação em startups ocidentais. Estão muito mais ativos os investidores e startups de países como Coreia do Sul, Japão, Emirados Árabes e, em especial, China e Israel.

No Brasil, um indicador do interesse crescente pelo universo empreendedor de China e Israel é o aumento das missões a esses destinos organizadas por agências como Rethink Business e Latin American Institute of Business – Laiob. Vão investidores, empresas estabelecidas e até empre-

## A CHINA ESTIMULA SEUS CIDADÃOS A EMPREENDER; OS EUA CORTAM OS INVESTIMENTOS EM P&D

sas de crowdsourcing para fazer benchmarking. A Broota, que já financiou 50 startups segundo seu cofundador Frederico Rizzo, espera que o financiamento coletivo triplique no Brasil em 2018, graças à nova legislação, e foi aprender com o mercado chinês.

### A CHINA E A “CALICHINA”

“Na China, o líder Xi Jiping conclama os cidadãos a empreender e estimula suas empresas com um misto de apoio estatal, venture capital, protecionismo e investimento em tecnologia – calcula-se que em quatro anos o investimento em P&D chinês se equipare ao norte-americano. Enquanto isso, os EUA têm Donald Trump tomando medidas protecionistas e cortando investimentos em pesquisa e desenvolvimento, olhando apenas o curto prazo”, explica Miranda.

Não é só o governo; as 30 maiores operações de venture capital na China em 2017 movimentaram US\$ 24,4 bilhões. Afinal, o país conta com o BAT, como é conhecido o trio de empresas Baidu, Alibaba e Tencent, investidor ativo em startups. Em um ano, como o de 2016, mais de 3.500 investimentos podem ser realizados, somando US\$ 20,2 bilhões. O resultado é que a China já tem 57 unicórnios – 40% do total mundial, que é de 215 – que, somados, têm um valor de mercado de mais de US\$ 240 bilhões. E 46% desses unicórnios contam com o capital de uma ou mais das empresas BAT e ainda da JD.com.



A moderníssima Shenzhen era uma vila pesqueira 30 anos atrás

Pode-se dizer que a China tem dois polos de empreendedorismo inovador. O do norte, baseado na capital Beijing, dedica-se mais a software, tendo startups como Didi Chuxing – plataforma de transporte que recentemente comprou a brasileira Voude99, convertendo-a em nosso primeiro unicórnio – e a plataforma de conteúdo alimentado por inteligência artificial Toutiao, além da Tsinghua, uma universidade de ponta. No polo do Sul, centralizado na cidade de Shenzhen, ficam as startups de hardware, com destaque para a fabricante de drones DJI e a Jimgo, que produz alarmes anti-incêndio, detectores de fumaça, sistemas de inspeção por raios X e outros equipamentos, todos com alta tecnologia. Shenzhen está no centro dos holofotes. De um lado, foi apelidada de “Calichina”, combinação de Califórnia e China, graças ao fato de executar cada vez mais protótipos e provas de conceito de projetos nascidos no Vale do Silício; de outro, é vizinha de Hong Kong, que abriga a megaconferência anual de startups Rise.

Essa cidade é o exemplo de como o governo chinês leva a sério a inovação. Há 30 anos, era uma vila de pescadores com menos de 20 mil habitantes. Hoje é uma zona econômica especial de 10 milhões de pessoas, de visual arrojado, onde se instalam startups do mundo inteiro. É a cidade startup da China por excelência. Alicerçada em uma população jovem (a média dos habitantes tem menos de 30 anos), tem também um enorme polo industrial. Mais de 40% da riqueza da região já vem de indústrias como biotecnologia, energia renovável, comunicação high tech e novos materiais.

Além de o governo chinês investir cerca de US\$ 10 bilhões em P&D em Shenzhen anualmente (o dobro do que é investido em Singapura), o ecossistema de crowdfunding entra com mais US\$ 2 bilhões para financiar projetos de hardware – das 200 plataformas de crowdfunding existentes na China, metade é em Shenzhen.

Outra vantagem competitiva local é o Hax, primeira aceleradora do mundo a focar exclusivamente em hardware e novos gadgets. “O Hax abriga dezenas de startups e lhes dá acesso a um maquinário ultramoderno de padrão industrial e à possibilidade de receber aportes de capital de US\$ 100 mil a US\$ 1 milhão. É uma iniciativa que não tem comparativo em nenhum lugar”, diz Miranda.

## O HAX, EM SHENZHEN, É A PRIMEIRA ACELERADORA DO MUNDO A SER FOCADA EM HARDWARE E GADGETS HIGH TECH

O mais interessante é que 90% das startups aceleradas pelo Hax ali vêm de outros países. Seu Demo Day, o dia em que os empreendedores apresentam seus negócios a investidores, já virou um evento mundial. IoT para jardinagem doméstica, sensores neurais para reduzir a depressão, vitrines de lojas inteligentes, chaleiras ultrassônicas – não há limites para a criatividade das startups aceleradas pelo Hax.

### ISRAEL: MODELO GAP MAIS VISÍVEL

País com maior concentração de startups e venture capital per capita do planeta, Israel tem mais de 1 mil empresas high-tech lançadas todos os anos e é vista como líder em inteligência artificial, biotecnologia e tecnologia médica, além de muito avançada em fintechs. Como na China, também em Israel a participação do governo explica muito dessa performance [veja quadro ao lado], bem como a da academia (a educação é de excelência, ou um país de 9 milhões de habitantes e 60 anos de existência não teria dez ganhadores do Prêmio Nobel) e a do setor privado local (que, entre outras coisas, investe muito em centros de pesquisa e desenvolvimento – são mais de 350 no país). Os três pilares formam o modelo chamado de GAP (governo, academia e setor privado), que é reforçado ainda pelo mindset global nato dos empreendedores locais e sua resiliência – talvez atribuível ao fato de todos servirem o Exército, como especula Miranda.

As startups israelenses, localizadas em Tel Aviv e região, são conhecidas há mais de 20 anos, mas estão gerando exits crescentes [veja quadro ao lado]

## TRÊS DIFERENCIAIS ISRAEL TEM ATRATIVOS BEM PERSUASIVOS PARA INVESTIDORES E EMPREENDEDORES

1. Os empreendedores contam com forte apoio estatal. “O governo israelense é responsável por 85% dos investimentos em incubadoras”, explica André Fauri, presidente do Laiob, que começa a organizar missões para Israel este ano. Em contrapartida, o governo fica com 3% do faturamento das empresas e, em caso de venda das incubadas, recebe o triplo do que investiu. Empreendedores têm um caminho mais fácil do que o do Vale do Silício, onde o ecossistema é voltado para a rápida aceleração das empresas.
2. As startups não fazem questão de ser unicórnios; elas querem é vender o negócio (US\$ 200 milhões já é um bom valor), o que é ótimo para os investidores. “São compradas por grandes empresas, como IBM e Microsoft”, diz Marina Miranda, da Rethink Business. Segundo relatório da PwC, as operações de exit de startups israelenses de alta tecnologia em 2017 totalizaram US\$ 7,4 bilhões, valor 110% maior do que o volume gerado em 2016, de US\$ 3,5 bilhões. Não há investidor que não goste de estatísticas que lhe deem segurança de reaver o capital investido, com o ganho obtido – e, assim, os investidores ocidentais avançam sobre as startups israelenses.
3. Os empreendedores costumam ser mais velhos, pessoas que fizeram carreira em grandes empresas antes de empreender e têm habilidades gerenciais desenvolvidas.

e ficando cada vez mais conhecidas mundialmente. E não é só o Waze. O leitor provavelmente já ouviu falar da plataforma de criação de sites Wix.com, da empresa de cibersegurança CheckPoint, da otimizadora de tarifas de voos FairFly, do gerenciador de projetos e tarefas DaPulse, da desenvolvedora de tecnologias para veículos autônomos Mobileye, da fornecedora de banda larga por satélite Gilat, do hub de freelancers Fiverr, do guia de transporte público Moovit. Se não, ouvirá em breve.

## STARTUPS ORIENTAIS ATRAEM CAPITAL

As startups orientais vêm atraindo capital de diversos países do mundo, mas sua atratividade pode ser avaliada por sua relação com os investidores brasileiros. A Bossa Nova, um dos maiores fundos investidores do Brasil na fase pré-capital semente, investia até agora em 170 empresas, sendo 110 delas nos Estados Unidos e 60 no Brasil. Agora, decidiu expandir para outros mercados. Está com ações de coinvestimento em Hong Kong, que é a maneira de entrar na China. Mas ela vai começar a atuar em outros países ocidentais também, como o Chile, a Argentina, o México e Portugal, onde está abrindo uma filial a partir do apoio governamental ao ecossistema empreendedor inovador. “Para cada euro que investimos lá, o gover-



Frederico Rizzo, da Broota, plataforma de crowdfunding brasileira que mandou representante em missão na China organizada pela Rethink Business, de Marina Miranda

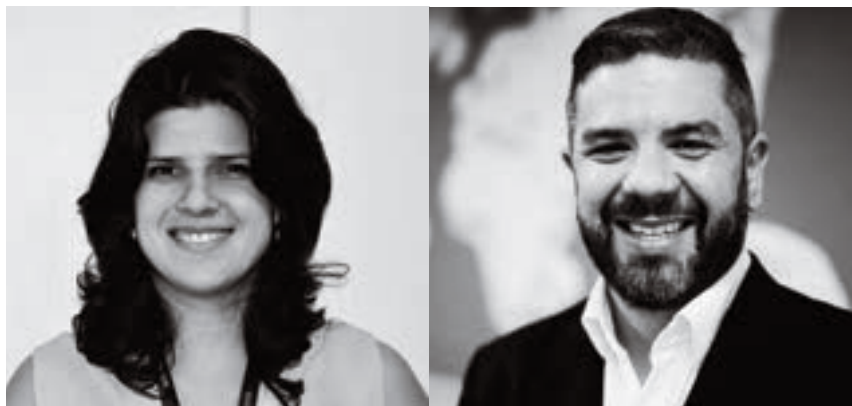
no português coloca outro”, comenta João Kepler, um dos diretores da Bossa Nova.

“A China é o grande mercado para investimentos em startups hoje”, confirma Rodrigo Marques, diretor do escritório de investimentos 10<sup>9</sup> (Dez à Nona), que já investe no Vale do Silício. Marques recentemente percorreu China, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Israel e Japão pesquisando os ecossistemas desses países e ficou bem impressionado. “Existem três pontas do ecossistema que estão bem sólidas nesses países: o empreendedor, as universidades e o investidor”, garante ele.

Para começar a investir na China, Marques acompanhará a aceleração de um startup norte-americana de seu portfólio lá, a Immersion. “Ela vai ser acelerada pela Industry of Virtual Reality Alliance (IVRA). Será o modo de aprender mais sobre o ecossistema chinês – e o mercado-alvo da empresa é o chinês mesmo”, diz.

Em Israel, os investidores brasileiros têm a entrada facilitada. O conterrâneo Michel Abadi, que trabalhou no banco JP Morgan, comanda, desde 2013, o fundo VC Maverick, que investe em startups e tem 30% de seu capital vindo de brasileiros. Outros investem diretamente, como o fundo Initial.vc, que tem no portfólio 23 empresas, 16 de Israel. “Investimos apenas em empresas de cultura equilibrada entre o lado empreendedor e o lado empresarial, porque quem tem um equilíbrio dessas duas culturas consegue ter uma taxa de crescimento razoável, faça chuva ou faça sol”, diz Daniel Cunha, sócio do Initial. Na explicação de sua filosofia de investimento, fica claro por que Israel é seu foco – lá é comum que sócios de startups tenham conhecimento de gestão.

## EM ISRAEL, É COMUM SÓCIOS DE STARTUPS TEREM CONHECIMENTO DE GESTÃO, O QUE TRANQUILIZA O INVESTIDOR



Elisa Carlos, do Programa Conexão Startup-Indústria, e Rodrigo Marques, da 10<sup>9</sup>: a baixa densidade de startups no Brasil ainda afasta investidores externos

Por que os investidores brasileiros vêm preferindo a China ao Brasil para destinar seu dinheiro? “Principalmente porque a maioria não está disposta a esperar seis a oito anos para ter retorno no negócio. O governo brasileiro tem olhado para o empreendedor, mas não incentiva o investidor. No resto do mundo investimentos em startup são isentos de impostos, o que faz esse investimento valer a pena; aqui, não”, opina Kepler.

Nos EUA, muitos investidores vêm preferindo as startups chinesas pelo engajamento das pessoas. “Enquanto discutimos quanto deve durar a licença-paternidade, eles trabalham em um ritmo furioso, das 8h às 22h, seis ou sete dias por semana e até dormem na empresa”, escreveu Michael Moritz, sócio da Sequoia Capital, no *Financial Times*.

## INVESTIDORES ORIENTAIS GANHAM O MUNDO

Os investidores orientais estão ativos no mundo todo, inclusive levando as startups de outros países para serem aceleradas em seus territórios. Mas analisemos sua atuação com startups brasileiras.

Foi graças ao capital chinês que o Brasil ganhou seu primeiro unicórnio nos primeiros dias de 2018, como foi dito, e a Didi já anunciou o valuation da empresa em US\$ 1 bilhão. Ela quer escalar globalmente sua operação de plataforma móvel de transporte, como declarou seu CEO, Cheng Wei, até porque precisa justificar os pesados investimentos que tem feito em inteligência artificial e soluções avançadas de transporte.



A Rise Conference, que acontece todo ano em Hong Kong, tornou-se um dos eventos de empreendedorismo mais importantes do mundo

Assim como a Didi, o capital chinês como um todo está atento às oportunidades de startups mundo afora e o Brasil não escapa do radar. Tanto que, em 2014, por exemplo, a chinesa Baidu investiu no Peixe Urbano (já vendeu sua participação). No entanto, ainda não estamos atraindo os grandes fundos investidores, como observa Marques. “O desafio para as startups brasileiras é atrair investimentos externos em geral, porque o ecossistema não está suficientemente desenvolvido, muita coisa precisa ser balizada e a quantidade de startups é muito baixa em relação ao potencial do País – seria preciso poder investir em 70 startups para acertar uma e não temos esse volume.”

O momento é bom. Os chineses querem se globalizar e seu interesse na América Latina aumentou depois da eleição de Trump nos EUA. No Brasil, o tamanho do mercado doméstico é sedutor, especialmente o tamanho da base da pirâmide demográfica, ainda muito mal atendida e, portanto, passível de ser muito impactada com inovação. Os chineses parecem acompanhar ao menos cinco áreas: educação, saúde, fintechs, agronegócio e varejo. No entanto, eles reclamam bastante – seja da baixa formação em gestão dos nossos empreendedores, seja da grande distância entre universidades e negócios.

Para Daniel Cunha, o fato de termos poucos investidores estrangeiros se deve aos entraves burocráticos, principalmente nos investimentos em estágios iniciais de uma startup. Mas Cunha acredita que São Paulo é um polo de startups tão robusto e avançado quanto os de alguns países da Europa e oferece boas perspectivas. Aliás, os fundos estrangeiros têm aqui a vantagem da pouca competição de investidores locais, incluindo um financiamento coletivo ainda tímido.

Nem o governo brasileiro, com orçamento de R\$ 50 milhões para gastar, tem conseguido convencer os fundos estrangeiros, do Oriente ou de outros países do Ocidente, a investir em nossas startups. Elisa Carlos, gerente de inovação da Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), é responsável pelo Programa Nacional Conexão Startup-Indústria, que visa fomentar a relação entre startups e empresas. Segundo ela, a primeira etapa do programa, com investidores do Brasil, já não havia obtido os resultados esperados e, na segunda etapa, os fundos do exterior demonstraram pouco interesse. “Os investidores internacionais dizem querer vir para o Brasil, mas estão demorando para se mexer. Isso ocorre devido à baixa densidade de startups aqui, o que eles atribuem à burocracia e ao excesso de regulamentação, que encarecem as iniciativas de negócios”, diz.

Agora, a ABDI está procurando outros caminhos para chegar aos investidores externos. “Temos feito acordos de cooperação técnica com agências semelhantes à nossa ou câmeras de comércio em países como Israel e Japão. É um modo de buscar ajuda para trazer esse capital”, afirma Elisa Carlos.

## SEGMENTAÇÃO À VISTA

China e Israel, ou outros países orientais, podem mesmo superar mesmo o Vale do Silício? Kepler, da Bossa Nova, acha que não. “Tem muito capital no Vale do Silício para isso acontecer.” Mas, em sua opinião, os polos orientais vão realmente crescer e destacar-se por segmentos de negócios, como a inteligência artificial na China e as fintechs em Israel. ◉





# COMO OS BRASILEIROS ACOMPANHAM O MOVIMENTO

COMO PODEMOS REDUZIR O GAP?  
HSM MANAGEMENT ACOMPANHOU  
TRÊS GERAÇÕES EM UMA MISSÃO  
AO VALE DO SILÍCIO PARA  
RESPONDER ESSA PERGUNTA

| por Adriana Salles Gomes

*Da esq. p/ a dir., Rui  
Castro, Nathiele Stedile,  
Louize Oliveira e  
Guilherme Cristófani*



*Os vencedores do hackaton do  
Bancoob posaram para a foto na frente  
da garagem da HP, onde começou a  
história do Vale do Silício, em 1967*

Que modelo de empreendedorismo inovador influenciará mais os brasileiros? Vale do Silício, China ou Israel? Hoje nossos polos empreendedores inovadores, como os de Recife e Florianópolis, inspiram-se culturalmente no Vale do Silício, mas demandam também uma participação governamental mais ativa, como na China e em Israel.

Enquanto isso não acontece, cada vez mais brasileiros se aproximam do Vale do Silício, de dois modos – fazendo cursos em instituições como as universidades Singularity, Draper e Stanford, ou viajando para San Francisco em grupos organizados nos moldes de missões internacionais, em geral por uma semana. O segundo modo vem conquistando mais e mais executivos que querem ser mais intraempreendedores e criativos em sua prática.

Qual o impacto dessas viagens? Teme-se que as pessoas tenham uma abordagem de turistas, daqueles que só tiram fotos para postar em redes sociais. Ou que se emocionem nas visitas, mas, diante da primeira dificuldade no retorno ao Brasil, voltem a fazer tudo igual. Ou que a transformação seja tão lenta que se perca o ritmo imposto pela Bay Area, por Shenzhen ou por Tel Aviv.

Para entender a influência dessa experiência, em dezembro último **HSM Management** acompanhou uma dessas missões, organizada pelo Latin American Institute of Business (Laiob), a convite do Bancoob, o banco do sistema de cooperativas financeiras Sicoob, que assim premiou os jovens vencedores do hackaton que promoveu.

## TRÊS GERAÇÕES

Em diferentes estágios de vida e com objetivos diversos, os membros da missão absorveram a experiência de modos distintos:

**Os jovens.** Em setembro, Nathiele Stedile Scheibner (19 anos, cursa análise e desenvolvimento de sistemas, além de trabalhar, e respondeu pela programação), Guilherme Cristófani (22 anos, cursa engenharia química e cuidou da user experience – UX), Rui de Lima e Castro (24 anos, formado em administração e já trabalhando) e Louize Pereira Oliveira (26 anos, formada em direito e trabalhando) haviam vencido um hackaton, no qual



O empreendedor Marcos López experimenta a tecnologia da Beam, usada por gestores para estar “presentes” em unidades remotas; o usuário dirige o equipamento de seu computador

tinham de fazer a releitura de dois apps do Sicoob – Minhas Finanças e Conta Fácil –, tendo como alvo o público jovem. Eles haviam passado três dias em Maringá entre canvas, post-its, sprints e muito energético, e tinham desenvolvido uma solução que integrava quatro apps com novas funcionalidades, validado com o público, criado estratégias de negócios e de engajamento de mercado para ela e feito um pitch de cinco minutos.

Depois de um desafio dessa proporção, eles não se impressionariam tão facilmente com o Vale do Silício, certo? Errado.

A diversidade de modos de trabalhar foi a primeira coisa que chamou a atenção. “Vimos empresas com culturas enrijecidas e carga de trabalho acentuada e outras com um ócio criativo tão forte que parecem clubes, e o interessante é entender que os dois jeitos funcionam e os dois estão mudando o mundo”, conta Rui. Guilherme se espantou duas vezes: primeiro, ao entender que é possível – “mesmo” – viver de inovação e, segundo, ao ver tantos jovens no comando de negócios. “O fato de enxergar pessoas como eu produzindo inovação me inquietou. Entendi que qualquer um pode empreender e mudar o mundo e, agora, a ideia de empreender se tornou uma opção para mim”, afirma.

Se os dois rapazes, paulistanos, foram surpreendidos, as jovens do interior sofreram impacto ainda maior. Louize, que mora em Divinópolis (MG), encantou-se, por exemplo, com a gestão mais simples das startups (as de fato e as de espírito). “Nós nos acostumamos a complicar as coisas, como marcar reuniões que poderiam ser resumidas num e-mail, e tudo poderia ser mais simples”, comenta. Ela adorou também a ideia de poder trabalhar para salvar o mundo, tão presente no Vale do Silício, e o modo como é transmitida pela Draper University, que prepara empreendedores comparando-os a super-heróis. Quando retornou ao trabalho, no Sicoob, Louize reuniu-se com a equipe para esclarecer seu “propósito”. “Eu sugeri que cada membro usasse seu ‘superpoder’ em favor desse propósito e só essa linguagem já mudou o ambiente, que ficou mais dinâmico e tornou o pessoal mais engajado.”

Nathiele, que mora em Toledo (PR), já tinha dado uma virada na vida com o hackaton do Bancoob, que lhe permitiu mudar de emprego – foi contratada pelo Sicoob –, mas disse que a missão no Vale do Silício está lhe abrindo portas e talvez redesenhando sua história. “Tudo isso de startups, aceleradoras e investidores é muito novo e distante para mim; fiquei paralisada num primeiro momento.” Mas, depois de processar as informações, ela, programadora, decidiu aprofundar-se mais na área de negócios.

**O empreendedor.** Marcos López, 33 anos, participou da missão do Laiob como um trabalho free-lance de guia, auxiliando o guia principal Luciano Bueno. O fato de ter recém-terminado o famoso Hero Training da Draper University, uma imersão de sete semanas, seria um diferencial para a missão. Há sete anos, Marcos fundou um negócio na área de sonorização de ambientes em São Paulo. Deu muito certo no início, mas, após um período, como grande parte das startups, piorou – ele quase foi à falência. Pediu uma consultoria ao Laiob para se reciclar – “queria me afastar um pouco do clima ruim no qual estava imerso e abrir a cabeça” – e lhe foi indicado Hero Training, da Draper. “Eu não conhecia a Draper e, logo no processo seletivo, já percebi que tinha métodos completamente disruptivos, o que me motivou mais ainda a conseguir a vaga”, conta. O curso, intenso, é pensado para o

aluno superar seus limites, tanto físicos como psicológicos. “Nas sete semanas os alunos criam uma startup em duplas e fazem pitches para investidores no final. No processo, experimentamos o fracasso e a vitória, enfrentando situações inimagináveis e deixando nossos medos de lado”, conta. Graças ao grande relacionamento e reputação de Tim Draper, assim como na promessa da Singularity University [veja quadro na última página deste artigo], o curso não ensina história. “Ele ensina futuro”, afirma Marcos.

Há um pacto de silêncio entre os alunos sobre o que acontece no programa, mas **HSM Management** apurou que inclui sobrevivência na selva (selva californiana, claro), com pouca comida, e ter de vender produtos “constrangedores”. A disciplina é requisito: quem se atrasa para as aulas é jogado na piscina de roupa e tudo – os alunos não têm desculpa, porque ficam abrigados no dormitório da Draper. “O idealizador disso é Tim Draper, um dos investidores mais famosos do mundo, com quem nos relacionamos mesmo e que é completamente maluco (no bom sentido) e não é raro que nomes como Elon Musk e Navin Jain passem pelo curso para dar palestras.” Seu pitch foi sobre uma startup de educação e lhes foi recomendado fazer um protótipo para avançar à segunda fase. Mas o desempenho de sua startup de sonorização no Brasil tem melhorado.

**O executivo sênior.** O sistema Sicoob é a sétima instituição financeira do Brasil em patrimônio líquido e a sexta em rede de agências – são 2,6 mil pontos de atendimento. Luiz Ajita, hoje conselheiro da unidade de Maringá, o Sicoob Metropolitano, que cofundou, é um executivo sênior com influência em todo o sistema, e acostumado a lidar com altos valores, poder e desafios, além de viajar frequentemente pelo mundo em busca de lições de negócios. A visita ao Vale o levou, no entanto, a reorganizar seus pensamentos. “Voltei resolvido a tomar medidas no campo pessoal e profissional”, conta. “No pessoal, incentivei meu filho de 22 anos recém-formado em engenharia da produção, a passar um tempo no Vale do Silício, provavelmente na Draper University, onde, além dos cursos, há a aceleradora Hero City, e resolvi que vou procurar estar mais antenado no tema inovação.”

Para as cooperativas do sistema, ele resolveu gerar um “pensamento inovador”. Ajita e o presiden-

## INSPIRAÇÃO AO VIVO

Estes são alguns personagens que os brasileiros da missão organizada pelo Laiob para o Bancoob conheceram:



### RYAN BETHENCOURT, INDIEBIO

De origem cubana, esse pesquisador dirigiu os Berkeley Biolabs até 2016 e luta por causas: uma delas é o biohacking; outra, específica, produzir carne sem carne (é vegano). Com múltiplas atividades, ele é a cara do novo Vale: cientista, dirige a maior aceleradora de biotecnologia em estágio seed do mundo, a IndieBio; é sócio de fundo de investimentos Babel Ventures; empreende em várias companhias e é professor da Singularity.



### DING YU, PLUG & PLAY

Ele cuida do corporate venture que vem da sua terra natal, a China. Costuma dobrar turnos – trabalha no horário da Califórnia (o das startups) e no de Beijing (o dos clientes), dizendo não se importar com as noites sem dormir, orgulhoso de estar na aceleradora de empresas como Dropbox, Lending Club e PayPal. Seu objetivo? “Chegar aos 40 sem precisar trabalhar mais”, brinca. Que seu chefe, iraniano, não o ouça...



### DONG LIANG, TESLA MOTORS

Ir do Google à Tesla é ir do céu ao inferno para a maioria dos profissionais do Vale, mas esse chinês especialista em supply chain quis percorrer o caminho; ele se aborrecia com o ritmo “folgado” do Googleplex. Apesar de a montadora pagar abaixo do mercado e acioná-lo bastante fora do expediente, aprova o nível de exigência de Elon Musk – “de quem todos têm medo” – e ama carros. Só que prefere o ronco do seu Mustang ao silencioso Tesla.



O mascote Stan, réplica de tiranossauro próxima à lanchonete onde há as conversas de quinta-feira com o fundador, é lembrete: mesmo os grandes podem ser extintos



### MARTIN SPIER, NETFLIX

Um dos arquitetos seniores de performance do serviço de filmes por streaming mais célebre do mundo é gaúcho. Vindo da Expedia, ele se identifica com o “deck de cultura adulto” dali – o funcionário não tem chefes ou metas e decide seus projetos e sua férias (incluindo a duração; basta avisar os outros cinco da equipe). A empresa contrata só gente experiente e paga muito bem, mas quem não resolve rápido os problemas não dura. Spier investe em startups no Brasil e as orienta.



### NAISHA SILVA, GOOGLE

Com passagem pela IBM, essa filha de haitianos cuida da UX dos novos googlers no RH e mapeia os talentos do mundo. Aproveita os mimos que os funcionários recebem no Googleplex, como um intercâmbio de seis semanas trabalhando em uma unidade de outro país (ela vai fazer um no Google Brasil), mas dá retorno, com accountability e os OKRs (metas) cumpridos. Seus 20% de tempo livre remunerado vão para um projeto de melhoria da internet no Haiti, que a empresa abraçou e financia.

te do Sicoob Unicoob, Jefferson Nogaroli, vão criar uma rede de espaços de inovação tecnológica, que terão programas de empreendedorismo, liderança e inovação. “O novo é inevitável; precisamos ser ágeis mesmo”, diz.

## UMA LIÇÃO EXTRA

O Vale também ensinou mais uma coisa aos integrantes da missão do Bancoob: que a morte dos negócios está à espreita. A mensagem vem tanto do T-Rex do Google, como da placa na entrada do campus do Facebook – o FB só virou ao contrário a placa da finada Sun Microsystems, mantendo-a como um alerta. ◉

De cima para baixo, esq. p/ a dir.: Singularity University; loja de gadgets de inventores b8ta Store; faixa com os grupos empreendedores do Hero Training da Draper, à la Hogwarts; Luis Ajita, conselheiro do Sicoob Metropolitano, no museu da Autodesk; e o campus do Facebook (com a famosa placa)



## EM 2018, O VALE VAI SER AQUI TAMBÉM

Às vezes, brasileiros que vão ao Vale do Silício se decepcionam: a mítica Singularity University, universidade que está lidando com os maiores problemas do mundo no campus da Nasa, é apenas uma “casinha”. Ao lado de um hangar de foguetes desativado, ela parece mesmo insignificante, mas manda um poderoso recado: os grandes problemas do mundo podem ser resolvidos de maneira simples, em lugares modestos e sem muitos recursos – com o uso de tecnologias exponenciais.

Em 2018, esse Vale do Silício exponencial e simples também vem ao Brasil. Os já famosos encontros de dois a quatro dias da SU – os Summits – terão sua versão brasileira, organizada em conjunto com a HSM no final de abril. Países como Austrália, República Tcheca, Alemanha, África do Sul e Suécia já contavam com seu SU Summit internacional, e agora o Brasil vai integrar o time.

O evento de estreia explicará por que a “curva exponencial”, aquele momento em que uma tecnologia faz um mercado crescer de forma extremamente acentuada, é uma realidade. Trata-se de um dos dois conceitos-chave da SU; o outro é a era da abundância que supera a economia da escassez viabilizada pelas tecnologias exponenciais. Os palestrantes apontarão novos caminhos e mercados em impressão 3D, discutirão estratégias de nanotecnologia e próteses biônicas, mostrarão como a inteligência artificial em carros autônomos movidos a energia solar transformará para sempre nossas vidas e nossos negócios. Até a imortalidade humana, levada muito a sério na SU, estará em pauta.



# Marcel Fukayama e o desafio de trazer o sistema B ao Brasil

Por Dario Neto



**Dario Neto** é CEO do Grupo Anga e estrategista da Eurecal.

Vivemos uma convergência de eras no mundo, e, certamente, uma das principais é a da consciência. Não são poucos os autores e os movimentos que falam de liderança e negócios conscientes como o caminho para o resgate da verdadeira essência do capitalismo, muito mais humanizado do que o que vemos imperando hoje.

Como atual presidente do Sistema B Brasil, o jovem líder Marcel Fukayama é um dos expoentes brasileiros no tema. Desde muito cedo, Marcel se descobriu um apaixonado por tecnologia e, depois, por empreendedorismo. Programando, aprendeu a aprender, uma das principais competências deste século. Programando, compreendeu o que significa ser protagonista da própria história e, quando tinha 17 anos e estudava processamento de dados, empreendeu – criou uma das primeiras lan houses de São Paulo.

Aos 23 anos, recebeu um diagnóstico de câncer e se viu em profunda reflexão pessoal. Decidiu acelerar suas escolhas para poder gerar todos os impactos que gostaria de gerar. De repente, a lição clássica de Aristóteles lhe fez todo o sentido: “Onde meus talentos e paixões encontram as necessidades do mundo, lá é meu lugar”.

Marcel entendeu seu propósito: usar a tecnologia como ferramenta para que as pessoas transformassem a si mesmas e se tornassem agentes de transformação de suas comunidades. Ele se juntou ao Comitê para a Democratização da Informática (CDI), organização social pioneira em empoderamento e inclusão digital, e lá militou por sete anos, sendo os quatro últimos na diretoria executiva global – gerando impacto em mais de 15 países e 800 comunidades.

Em uma busca por soluções para a extrema desigualdade que o Brasil e o mundo vivem, Marcel se conectou, em 2012, com a ONG norte-americana B Lab (e o movimento global B), que pretende redefi-

nir, por meio de certificação, o conceito de sucesso nos negócios, identificando empresas que usem seu poder de mercado para solucionar problemas sociais e ambientais. Ali conheceu o grupo que estava trazendo para o Chile, a Colômbia e a Argentina a certificação conhecida como sistema B [B corporation, em inglês], hoje exibida por 2.360 empresas no mundo, sendo que cerca de 350 estão na América do Sul. Em 2013, Marcel fundava oficialmente o Sistema B Brasil.

Nessa jornada empreendedora tão intensa, o jovem ainda se associou com mais dois empreendedores para, recentemente, criar a Din4mo, empresa B que direciona investimentos para os chamados empreendedores de alto impacto e lhes oferece programas de gestão – entendendo impacto como redução de desigualdade, ao diminuir a vulnerabilidade das comunidades e o custo de transação para famílias de baixa renda e ajudá-las a criar ativos produtivos.

Marcel não tem dúvidas de que agentes econômicos como as empresas podem ser agentes de mudança importantes na criação de uma economia mais sustentável e inclusiva. ☺



SAIBA MAIS SOBRE MARCEL FUKAYAMA. É cofundador e presidente do Sistema B Brasil e também cofundador da Din4mo, empresa B que oferece gestão e investimento de

impacto para empreendedores que reduzam a desigualdade social. Em 2017, concluiu seu mestrado em políticas públicas na London School of Economics and Political Science.



## É possível implantar a meritocracia em empresas brasileiras, começando pela cultura | por Neuza Chaves

“Em uma sociedade cheia de desigualdades, politicagens e apadrinhamentos como a nossa, deveria ser proibido alguém se manifestar sobre meritocracia.”

Será isso verdade? Esse foi um dos questionamentos que recebi ao publicar recentemente o livro *Meritocracia: influência da cultura brasileira no desempenho e no mérito*. Afinal, a meritocracia usa justamente critérios preestabelecidos para avaliar as pessoas por seus méritos, considerando unicamente seu desempenho e não o tempo de casa, vínculos, parentescos e amizades.

De fato, desde as primeiras iniciativas da meritocracia no Brasil, há relatos de que nossa cultura apre-

senta indícios desfavoráveis a sua implementação. No entanto, discordo de quem prefere deixar as coisas como estão sob a alegação de que a meritocracia não combina com nossa cultura. Como estaríamos hoje se nos limitássemos a fazer apenas o que fosse compatível com nossa cultura? Se fizermos isso com a meritocracia, estaremos subestimando nossos aprendizados e a capacidade de intervir positivamente.

Há alguns anos, quando eu era gerente em uma grande estatal e trabalhava com uma equipe maravilhosa, criei uma espécie de blindagem. Quando ouvíamos frases como “Isso aqui não é uma empresa

privada”, “Eles não vão aprovar, não adianta, não vai passar”, jogávamos esses argumentos na caixa dos “álibis paralisantes” e seguíamos em frente.

Conhecemos várias organizações que venceram as barreiras contra a meritocracia e obtiveram resultados excelentes, como motivação para bater metas, contratação e retenção de pessoas mais adequadas ao negócio, eliminação de indicações e melhoria do clima.

Essas empresas que conseguiram ter uma gestão mais justa e transparente foram além do discurso, sintonizando todas as suas práticas na frequência do mérito. À medida que o esforço foi sendo percebido como algo real e aplicado a todo mundo, sem exceção, a mensagem de que mérito é para valer se propagou e a cultura se viu gradativamente modificada.

## COMEÇANDO PELA CULTURA

Gerenciar a contenção da cultura é o primeiro passo para implantar a meritocracia em uma empresa brasileira. Fazendo analogia com uma árvore, nossa cultura tem em sua raiz a ambiguidade, o personalismo e a concentração de poder. Os líderes têm de evitar que essas forças subam pelo tronco da flexibilidade, outro traço marcante. Vejamos cada caso:

1

### Ambiguidade e antagonismo

Um exemplo de ambiguidade ocorre quando os gestores fingem que estão apoiando determinada iniciativa, chegam a discursar sobre as ações, mas não a aceitam de fato. São favoráveis à meritocracia apenas na presença de seus líderes ou de outras pessoas que defendem a iniciativa, mas depois se comportam de maneira ambígua. Isso enfraquece a gestão, gera dúvidas e promove decisões confusas.

Essa incoerência remonta a décadas, como se pode ver em dois artigos da primeira Constituição,



de 25 de março de 1824: “A Lei será igual para todos, quer proteja, quer castigue, e recompensará em proporção dos merecimentos de cada um” e “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença, que não seja a dos seus talentos e virtudes”. Os artigos formalizavam o texto de um Estado meritocrático, mas o que ocorria na prática? No primeiro artigo, embora se referisse à igualdade de todo cidadão brasileiro, o direito ao voto não era extensivo às mulheres, religiosos, criados e pessoas de menor poder aquisitivo. No segundo, não havia uma descrição dos critérios para identificar tais talentos e virtudes, cabendo essa atribuição aos órgãos do governo.

Embora o antagonismo tenha sido mencionado por quase todos os autores e pesquisadores sobre a cultura brasileira, vou abordar uma analogia do antropólogo Roberto DaMatta. Ele coloca o brasileiro em duas perspectivas: pessoa e indivíduo. Enquanto pessoa, tem como ambiente sua casa, é protegido por suas relações, pela complacência, pelo reconhecimento superior de suas qualidades e



NEUZA CHAVES é consultora associada da Falconi Consultores de Resultado, fundadora da Ad3 Desenvolvimento Humano e especialista em liderança e desenvolvimento de equipes. Lançou recentemente o livro *Meritocracia: influência da cultura brasileira no desempenho e no mérito*, que é o tema deste artigo, escrito com exclusividade para **HSM Management**.



conta com um colo para acolhê-lo, mesmo quando falha. Enquanto indivíduo, seu ambiente é a rua, expõe-se a riscos, é chamado a demonstrar suas capacidades e a se sujeitar a normas e regras e às autoridades, que o tratam sem considerar relações ou laços sanguíneos.

Embora o brasileiro transite entre a casa e a rua, a característica natural e predominante de nossa cultura se situa na perspectiva da pessoa. Daí o foco nas relações pessoais, que se sobrepõem aos critérios do mérito e são responsáveis por conseguir uma vaga para o filho de um conhecido ou alterar uma avaliação de desempenho para favorecer um amigo, por exemplo. Em culturas que focam o indivíduo, o ambiente é mais natural à meritocracia, fazendo com que os profissionais rejeitem relações familiares no trabalho, indicações e interesses pessoais.

Essas culturas estimulam o indivíduo a ter ambição e a se esforçar, pois seu status e remuneração dependem de sua performance e não de parentesco, sobrenome ou amizades influentes. Nessas culturas, o feedback é assertivo e a diferenciação pelo mérito é mais aceita. No entanto, como o ser humano tem suas semelhanças em qualquer país, ainda ali a meritocracia apresenta distorções.

## 2

### Personalismo



Quem não conhece líderes que têm dificuldade de ser imparciais ao avaliar ou reconhecer pessoas de sua equipe? Há os que ficam receosos de magoar, os que usam o poder para prejudicar e os que não estão preparados para praticar a meritocracia. Isso ocorre devido ao personalismo, outro traço da cultura brasileira que dificulta a prática da meritocracia, porque considera a pessoa, seus vínculos, parentesco e laços de amizade, em vez de aplicar os critérios ao indivíduo.

Embora muitas organizações já tenham reduzido a força desse traço, basta se descuidar um pouco para que ele reemerja, pois é uma força natural. O melhor indicador de que o personalismo está sob controle é quando um líder reconhece um profissional e toda a equipe concorda com sua decisão.

## 3

### Concentração de poder

“Quem manda aqui sou eu, não admito by-pass”, “Me copia em todos os e-mails”, “Não faça nada sem falar comigo”. Essas são frases que andam sumindo do vocabulário dos líderes, mas, às vezes, ainda é possível ouvi-las. Elas expressam outro traço da cultura brasileira: a concentração de poder. Esse traço inibe fortemente a meritocracia por distanciar o líder da equipe, não permitir iniciativas ou autonomia e, assim, atrofiar o potencial das pessoas.

Recentemente ouvi o depoimento de um CEO que, ao admitir a concentração de poder em sua empresa, conseguiu reforçar a meritocracia e motivar os funcionários a realizar os objetivos do negócio. Ele começou encorajando e capacitando os gestores a delegar e a reconhecer as iniciativas do pessoal da linha de frente, eliminando a gestão mando/obediência e apontando o mérito publicamente, com incentivos financeiros e outros. Ao comunicar a todos que a empresa estava valorizando as pessoas que o mereciam, o CEO deu visibilidade à meritocracia.

Por sua vez, os demais líderes entenderam que, ao concentrar o poder, viviam sobrecarregados e com



dificuldades para bater metas, uma vez que suas equipes se retraiam por medo, desmotivação e falta de autonomia para demonstrar sua performance.

## CULTURA E AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é o principal instrumento para atribuir o mérito e tem de ser um dos alvos prioritários de qualquer empresa que queira implantar a meritocracia. No Brasil, porém, é comum ouvirmos histórias de avaliações tendenciosas, realizadas por líderes que priorizam os sentimentos e traços da personalidade, em detrimento das ações e resultados.

Uma falha comum nas empresas é tentar melhorar a avaliação de desempenho mexendo no instrumento. Não é aí que está o ganho, e sim em como a avaliação é realizada. A pior opção é ignorar a forte subjetividade de nossa cultura, acreditando que um instrumento vai torná-la mais objetiva. É necessário que os líderes sejam capacitados em aspectos comportamentais para aprender a lidar melhor com as equipes e ajudá-las a melhorar a performance. O conhecimento e entendimento dos funcionários sobre as expectativas de seu desempenho, bem como os critérios pelos quais serão avaliados, reduzem o nível de desconfiança sobre a maneira como os líderes interpretam os critérios e aplicam as métricas.

Além disso, a meritocracia requer que as consequências sejam estruturadas para estimular o alcance dos objetivos e o feedback regular sobre o desempenho, a fim de que o funcionário tenha tempo oportuno para redirecionar sua atuação.

## ANTES QUE SEJA TARDE

Não há como negar que as desigualdades, injustiças e outros vícios de nossa cultura limitam a meritocracia. Entretanto, é possível implantá-la, embora o caminho seja mais difícil. Os primeiros passos devem ser dados na direção dos traços da cultura, identificando-os e contendo-os, antes que gerem a perda de pessoas necessárias. ❁

### UM BREVE ESTUDO DE CASO

Muitas vezes, a resistência à meritocracia ocorre por desconhecimento ou por informações equivocadas. O importante é sempre levar as pessoas a compreender seu significado.

O dono de uma empresa havia lido *Empresas feitas para vencer*, de Jim Collins, segundo o qual o maior diferencial das empresas vencedoras é sua capacidade de diferenciar as pessoas e atribuir-lhes o mérito. O executivo nos procurou para implantar a meritocracia em sua organização, que estava com sérios problemas, como o turnover de profissionais importantes para o negócio, insatisfação de pessoal nas áreas-chave e outros indicadores ruins relevantes.

Observando o ambiente, percebemos que havia resistência interna. Diretores e gerentes influentes estavam cansados de ouvir aquele discurso do dono. Então, em vez de falarmos sobre meritocracia, apresentamos os resultados de organizações que foram bem-sucedidas ao adotar práticas que desafiam as pessoas com metas e recompensam aquelas que as alcançam seguindo os valores da companhia. Aos poucos, os profissionais foram compreendendo a necessidade de mudar a forma de gestão, atrelando mérito a resultados e tirando a força das relações pessoais, algo que, naquela empresa específica, chegava a criar constrangimentos e conflitos.

Assim nasceu um modelo meritocrático ali, adequado àquela organização, mas robusto o suficiente para motivar os profissionais certos. **(N.C.)**

HONEST.C

# Como ser honesta, segundo Jessica Alba

**Jessica Alba,** cofundadora da The Honest Company e estrela do filme *Quarteto Fantástico*, entre outros

Em 2012, a atriz fundou, com o sócio Christopher Gavigan, a The Honest Company, com o propósito de criar e distribuir produtos de higiene e limpeza atóxicos, orgânicos e ecológicos. A bem-intencionada startup atraiu investidores, expandiu-se rápido e virou um unicórnio, mas vem descobrindo os desafios de crescer e, ao mesmo tempo, continuar a fazer jus ao nome

Durante sua primeira gravidez, em 2008, a atriz Jessica Alba passou um bom tempo pesquisando produtos para bebê e comprando-os online; queria que tudo fosse o mais natural possível. Muitos dos que adquiriu se mostraram decepcionantes, porém: apesar das embalagens de material reciclável, das fotos de natureza e de todas as promessas feitas, suas fichas técnicas revelaram a existência de componentes que ela procurava evitar.

Como se não bastasse, a primeira filha nasceu e teve uma reação alérgica horrível ao sabão em pó especial que Alba tinha comprado para lavar suas roupinhas. Foi quando a atriz compareceu ao lançamento do livro *Healthy child health world*, de Christopher Gavigan, então CEO de uma organização sem fins lucrativos. O autor explica, com base no trabalho desenvolvido por sua ONG, como os pais devem proceder para evitar a contaminação dos filhos por produtos tóxicos.

Alba aumentou a vigilância seguindo esses conselhos, mas percebeu que os poucos produtos verdadeiramente seguros não tinham a eficácia desejada na função a que se destinavam.

Então, enxergou uma oportunidade de empreender e convidou Gavigan para fundar, com ela, uma empresa que fabricasse produtos que fossem realmente naturais, livres de químicos, e funcionassem.

Assim surgiu, em 2012, a The Honest Company, com foco em criar e distribuir produtos atóxicos para bebês e gestantes, além de itens de higiene pessoal e de limpeza doméstica orgânicos e ecológicos. A startup levantou mais de US\$ 200 milhões com fundos de venture capital e, em 2015, ganhou o status de unicórnio, com valor de mercado estimado em US\$ 1,7 bilhão. De 17 produtos vendidos inicialmente, saltou para mais de 100 na carteira – acrescentou

uma linha de cosméticos naturais, inclusive. De venda exclusivamente online, passou a ser comercializada também em grandes redes de lojas de departamentos, como Target e Nordstrom. Sua receita anual é de US\$ 300 milhões (dados fornecidos pela empresa).

O que Jessica Alba vem descobrindo, no entanto, é que ter honestidade nos negócios é bem mais desafiador do que parece, especialmente quando se cresce muito rápido. Nos dois últimos anos, a Honest fez três recalls de produtos – entre eles, fraldas e lenços umedecidos com suspeita de terem mofo (mas a empresa alega ter sido por excesso de zelo). Também foi processada por um cliente que disse que seu protetor

solar não funcionava e, em junho de 2017, concordou em pagar US\$ 1,5 milhão

em uma ação de âmbito nacional nos Estados Unidos que alegava que seus produtos para lavar roupas e louça continham ingredientes químicos não naturais – como a produção da Honest é terceirizada, e para várias partes do mundo, é difícil controlar toda a cadeia de fornecimento.

Depois de uma reorganização que

incluiu 80 demissões e a contratação de

um novo CEO – Nick Vlahos, ex-executivo da marca Clorox –, Alba espera ver sua empresa avançar para um novo patamar. Em entrevista à *Fast Company*, ela falou sobre as dores do crescimento. “Você nunca sabe realmente no que se meteu até estar ali, e cada dia é diferente”, diz, comparando o processo a ter filhos. “Mas tenho procurado evoluir com essas experiências. Ser empreendedora me entusiasma muito.”

A atriz é a porta-voz da Honest e quem cuida de sua imagem – é a responsável pela decisão de indenização milionária para evitar uma batalha judicial. Ela entende que, devido à promessa explícita de ho-





nestidade, o público da empresa é muito mais exigente do que o usual. “Chamar uma organização de ‘Honest’ causa preocupações extras quando algo dá errado”, reforça Andrew Gilman, especialista em gestão de crises.

Os produtos de limpeza, acusados de conterem ingredientes químicos não adequados à proposta da companhia, tiveram as fórmulas rapidamente alteradas – ainda que Alba atribua a mudança mais a um constante processo de aperfeiçoamento do que a uma reação às críticas dos consumidores que reverberaram na imprensa.

A Honest agora quer reduzir preços para que seus produtos se tornem acessíveis a mais pessoas. Segundo Alba, a empresa está conseguindo baixar os preços graças à econo-

## O FOCO AGORA ESTÁ NA REDUÇÃO DE PREÇOS, EM PRODUTOS MAIS ACESSÍVEIS

mia de escala e à maior eficiência tanto na produção como na precificação.

O grande objetivo é transformar o que inicialmente estava estruturado como um e-commerce em uma companhia global omnicanal, como explica Alba. A experiência do novo CEO pode, em sua opinião, ajudar a tornar isso realidade. “Seu currículo como executivo é incrível; já trabalhou na [empresa de cosméticos] Burt’s Bee e supervisionou várias marcas na Clorox.” E ela também admite: “Como empreendedores, vamos aprendendo enquanto fazemos”.

Um fator de pressão particular são as intermináveis especulações do mercado, que vão da suposta venda do negócio para a Unilever à abertura de capital em bolsa de valores, mas Alba prefere não falar sobre esses assuntos. “Eu me concentro no dia a dia – em como entregar a melhor experiência para o consumidor, em como realmente desenvolver a marca. Quanto ao restante das coisas, prefiro que outras pessoas falem por mim.” Os rumores sobre aquisição podem ter a ver com a compra da Seventh Generation pela Unilever em 2016. Já o IPO estava previsto; sua demora talvez se deva, conforme especialistas entrevistados pela CNN, aos recalls e processos judiciais.

O número de clientes aumenta. A própria Alba teve seu terceiro bebê no último dia de 2017 – Hayes. Mas, como ela vem aprendendo, dar à luz um negócio honesto não é tão fácil. ◉

# Quer um RH promotor de inovação? Toque as almas

Por Denise Horato



**Denise Horato**

é diretora-executiva de RH da Roche Brasil, a sétima maior afiliada da Roche mundial, com faturamento anual de R\$ 2,6 bilhões, 1,3 mil colaboradores e exportações para 23 países. Entre suas marcas estão Bactrim, Rivotril e Lexotan.

Quando me perguntam o que há de inovador para ser feito na área de recursos humanos, respondo de imediato: tudo. Afinal, somos o tempo todo agentes de transformação e de renovação de ideias, treinamos pessoas para revisitarem seus processos, ferramentas, serviços, preparamos o contexto cultural para que as mudanças necessárias aconteçam dentro das organizações.

Quando penso em inovação, porém, não estou falando de tecnologias avançadas ou de reinventar a roda. Refiro-me ao costume diário de estar aberto a alterar um ponto de vista, a propor uma forma mais rentável de produção, a ouvir o colega ao lado que tem um estilo de pensar diferente, uma orientação sexual distinta, uma nacionalidade de costumes ímpares. Pautar a empresa para o acolhimento da diversidade e da inclusão já é um grande passo para pensar de outra maneira e aceitar o novo.

Como realmente engajar os colaboradores na inovação? É preciso tocá-los na alma. Estamos lidando com corações e mentes, e ambos têm de estar conectados para uma pessoa ter o hábito e a vontade de inovar.

Vamos começar pelos líderes, os principais responsáveis por nortear as trilhas que levarão à mudança. Estimular a cultura de inovação passa pela liderança positiva, que promova abertura e comunicação livres, que estimule entre os colaboradores novas ideias, aprendizado e desenvolvimento constantes para alcançar resultados. Programas estruturados para desenvolver competências de gestão de pessoas, alinhados com os propósitos da empresa, são campos férteis para ter essa liderança.

E os aliados para a conquista da cultura da inovação? Tenho passeado pelas diversas áreas da nossa empresa e descoberto muitos deles. Você, do RH, já pensou em fazer um convite de parceria com tecnologia da informação? RH e TI têm alto potencial de promover inovação e capital humano, unindo avanço trazido pela tecnologia à gestão de talentos. Sistemas integrados ou plataformas de recrutamento e seleção são capazes de agregar muito

a esse propósito, de modos diversos. Assim, o RH cumpre seu papel de parceiro de negócios que fornece ferramentas inovadoras para que os líderes possam gerenciar melhor suas equipes.

E que tal o marketing externo como aliado? Como há oportunidades de integração com o RH! Conceito novo ainda no Brasil, em comparação aos EUA, o desenvolvimento do employer branding, que, a princípio, atua no valor da organização para seus colaboradores, é fundamental para a reputação da empresa e para a atração de novos talentos.

E o que dizer da alma dos millennials? Eles são determinantes para um RH inovador. Procuro inserir atividades que desenvolvam o espírito empreendedor, no sentido de atender essa geração, para que, cada vez mais, assuma as rédeas de sua carreira. Outra iniciativa tem sido disponibilizar uma lista de mentores – líderes seniores – treinados para desenvolver esses jovens e acompanhá-los ao longo do tempo.

Não paro de estudar a inovação. Descubro que inovar não é inventar, mas disciplina, hábito, cultura e necessidade. E, no caso da minha profissão, é cuidar bem das pessoas para que elas evoluam e inovem. ◉

**Corações e mentes devem estar conectados para as pessoas – dos líderes aos millennials – terem o hábito e a vontade de inovar**

# Dos líderes para as redes

A mudança da arquitetura da informação está levando a um processo de descentralização que abole o conceito de liderança | por Massimo Di Felice

As últimas gerações de redes digitais implementaram formas de interação inéditas, permitindo a conexão à internet não apenas de pessoas, dispositivos e dados, mas também de coisas (IoT), territórios (sistemas informativos geográficos) e biodiversidades (big data climáticos e genéticos).

O advento de tais arquiteturas conectivas tem mudado a arquitetura da informação, a qual, mais que se basear em trocas de informações entre emissores e receptores, aproxima-se de uma composição química, feita de moléculas que, ao interagirem, conectam-se, alterando-se reciprocamente e

dando vida a novos elementos. Uma vez criados, esses elementos alteram a arquitetura da rede.

Como Lemuel Gulliver no famoso conto de Jonathan Swift, despertamos em uma paisagem desconhecida, na qual nos encontramos amarrados a redes e em contextos complexos, estranhos a nós. A inédita situação nos impõe aprender rapidamente as novas geografias conectivas e entender a complexidade das interações em redes para poder interagir com elas.

A característica que marca a transformação das organizações nos contextos digitais é a mudança

## A GESTÃO DE HOJE NÃO SE LIMITA A DECISÕES HUMANAS; ABRANGE DADOS, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E BIOSFERA

de suas ecologias – ou ecossistemas – de interação. Na era industrial, as empresas podiam gerenciar, adaptar e controlar estrategicamente sua comunicação. Agora, a comunicação deixa de ser o produto livre e independente de um sujeito-ator ou de emanar de uma estratégia institucional para se tornar a consequência do conjunto de interações atuantes no ambiente da ecologia comunicativa.

Isso modifica as relações e o conhecimento. Na obra *Cibercultura*, Pierre Levy fala em “aspiração de construção de um laço social, que não seria fundada nem sobre ligações territoriais, nem sobre relações institucionais, nem sobre relações de poder”, como de costume. O laço se apoiaria “na reunião de pessoas em torno de centros de interesses comuns, no compartilhamento do saber, no aprendizado colaborativo, nos processos abertos de colaboração”. Ou seja, a dimensão informativa e o conhecimento substituiriam as relações hierárquicas e haveria um particular processo de descentralização. As culturas hackers, os movimentos sociais netativistas, os blockchains e a difusão de uma cultura generalizada da colaboração são provas do fenômeno. Instituições empresariais, governos e quaisquer tipos de organização já podem se beneficiar dele.

Mas o que acontece com a figura do líder nesse novo contexto?

Mesmo quando entendido como ente inspirador, exemplo ético e motivacional, o líder tradicional ficou inadequado para a complexidade e a imprevisibilidade do mercado transformado em ecossistemas interativos. A gestão corporativa de nossa contemporaneidade conectada não se limita mais a decisões humanas; abrange os dados, a inteligência artificial e, cada vez mais, a biosfera.

É necessário buscar, nos oceanos de dados e de conexões, formas de administração não mais cen-

tradas em pessoas, nem mais baseadas na tomada de decisões centralizada, e construir redes e arquiteturas do conhecimento coordenadas pelas tecnologias da informação e comunicação.

O que pode substituir a cultura do líder? A cultura das redes e da conectividade, distribuída e disseminada em diversos âmbitos e entidades. Surge um novo tipo de inteligência extra-humana, situada nas redes de pessoas e máquinas e disponível a um clique.

Quanto às características dessas novas organizações sem líderes, baseadas em uma governança descentralizada, em primeiro lugar devemos pensá-las não mais como estruturas institucionais, e sim como redes e tecidos distribuídos e conectados, feitos de dados e de informações e atravessados em todas as partes pelo que, até então, era considerado o mundo externo.

Vale utilizar uma metáfora visual: na época da conectividade, a forma das organizações pode ser associada à imagem de uma água-viva, organismo que habita a água e que por ela mesma é composto. Membrana sutil e transparente, a água-viva passa a tomar continuamente formas diversas, impulsionadas pelas correntezas provocadas pelas marés, mostrando-se a nós como uma interface que conecta duas “águas”.

Agora, as marés e os mares são formados pelos dados. Agora, somos oceano. Precisamos aprender com as águas-vivas e, em vez de lutar contra a baleia, como fez o capitão Ahab de Melville, nos tornar o rastro dela no oceano. Sem líder. ☺



Italiano, **Massimo Di Felice** é sociólogo, professor livre-docente

da Universidade de São Paulo (USP) e coordenador do Centro de Pesquisa Internacional sobre Redes Digitais Atopos. Cofundou o Centro de Pesquisa Internacional de Teoria Social para a Sustentabilidade – Sustainibilia, da Universidade La Sapienza, de Roma, e é diretor científico do Istituto di Alti Studi Toposofia. Escreveu este texto especialmente para **HSM Management**.

FOTO: REPRODUÇÃO



## Live events

### março

**HSM HR Conference**  
*Ressignificando o papel do RH na era digital*  
Dia 6

### abril

**SingularityU Brazil Summit**  
Dias 23 e 24

### junho

**HSM Leadership Summit**  
*Tempos ágeis*  
Dias 5 e 6

### novembro

**HSM Expo**  
*Multiplique perspectivas*  
Dias 5, 6 e 7

#### INFORMAÇÕES:

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

 **(11) 4689-6666**

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

## Organizações citadas nesta edição ▼

Acesso Saúde, 47  
Adidas, 68  
Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), 25  
Air France-KLM, 27  
Alibaba, 75  
Amazon, 23, 29, 98  
Apple, 14, 29  
Artmed, 36  
Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), 79  
Associação Brasileira de Franchising (ABF), 41, 46  
Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi), 37  
Autodesk, 84  
Avianca, 27  
Azul, 27, 28  
B Lab, 85  
b8ta Store, 84  
Babel Ventures, 83  
Baidu, 75, 79  
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 59-61  
Bancoob, 81-4  
Beam, 68, 81  
Berkeley Biolabs, 83  
Boss Nova, 77, 79  
BR Media, 35  
Bradisco, 39  
Broota, 75  
BuzzFeed, 98  
BuzzMonitor, 35  
Castorama, 98  
Celebrity, 35  
Centro Universitário Brasileiro (Unibra), 35  
CESAR Instituto de Inovação, 59, 66  
Checkpoint, 77  
Chilli Beans, 43, 45  
China in Box, 42, 45  
Clarif, 10  
Claro, 39  
Coletive, 35  
Comitê para a Democratização da Informática (CDI), 85  
ContabExpress, 47  
CriaLab, 54-5  
Cross Networking, 35  
DaPulse, 77  
Dell, 55  
Delta Air Lines, 27  
DEV Tecnologia, 60  
10º (Dez à Nona), 78  
Didi Chuxing, 76, 78-9  
Digital Stars, 35  
Dinamo, 85  
Divino Fogo, 49  
DJI, 76  
Docctor Med, 46  
Doutor Lubrific, 46  
Draper University, 68, 81-3  
Dropbox, 83  
dSchool, 68  
Egon Zehnder, 12  
Expedia, 83  
Fabrimar, 10-1  
Facebook, 35, 84  
FairFly, 77  
Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), 61  
Fiverr, 77  
Gávea Investimentos, 43  
Gendai, 42, 45, 46  
General Motors, 98  
Gigafactory, 16-7  
Gilat, 77  
Giphy, 20-3  
Gol Linhas Aéreas Inteligentes, 24-9  
Google, 68, 83, 84  
Grupo Reserva, 98  
Grupo TrendFoods, 42, 45  
Grupo VA, 46  
Habib's, 48  
Hanahaus, 68  
Happy Code, 47  
Hax, 76  
HBO, 22, 23  
Hero City, 83  
Hope Lingerie, 43, 45  
Hospital de Clínicas de Porto Alegre, 55  
HP, 54-5  
I.am, 68  
IBM, 68, 77  
iGUI, 49  
Immersion, 78  
Impossible Burger, 68  
IndieBio, 68, 83  
Industry of Virtual Reality Alliance (IVRA), 78  
Initial.vc, 78  
Instituto de Tecnologia Aeronáutica (ITA), 66  
Instituto Trata Brasil, 11  
IQ, 35  
Jan-Pro, 47  
JD.com, 75  
Jimgo, 76  
John Lewis, 98  
Kone, 68  
Latam, 27, 28  
Latin American Institute of Business (Laiob), 75, 77, 81-2, 83  
Lemonade School, 35  
Lending Club, 83  
Lufthansa, 98  
Marcopolo, 55  
Medcel, 36  
Microsoft, 77  
Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), 59, 61  
Mobileye, 77  
Moovit, 77  
Netflix, 22, 23, 68, 83  
NoPassword, 68  
Nordstrom, 91  
Nutty Bavarian, 44  
O Boticário, 49  
Patroni Pizzaria, 47  
PayPal, 83  
Peixe Urbano, 79  
Plug & Play, 68, 83  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), 54-5  
PwC, 68  
Ragazzo, 48  
Randon, 55  
Rei do Mate, 44-5  
Resultados Digitais, 50  
Rethink Business, 75, 77  
Salesforce, 68  
Saraiva, 39  
Sequoia Capital, 68  
Seventh Generation, 92  
Sicoob, 81-4  
Singularity University, 68, 81, 83, 84  
Sistema B Brasil, 85  
Sony, 37  
SpaceX, 16-7  
Squid, 35  
Stanford University, 68, 81  
startups diversas, 68  
Sun Microsystems, 84  
Target, 91  
Tecnopuc, 54-5  
Tencent, 75  
Tendall Grill, 48  
Tesla, 16-7, 68, 83  
The Beyond Burger, 68  
The Boring Company, 16-7  
The Honest Company, 90-2  
Thorn, 68  
Tigre, 10-1  
Toutiao, 76  
Trata Bem, 49  
Tsinghua, 76  
Unilever, 92  
Universidade Federal de Pernambuco, 66  
Varig, 25  
VC Macerick, 78  
Vivenda do Camarão, 43  
Vivenda em Casa, 43  
Volante Scherzo, 17  
Voude99, 76  
Walmart, 98  
Waze, 77  
Windlab, 17  
Wix.com, 77

## Nossos patrocinadores ▼

**ABRH, 51**  
casaeducacao.com.br  
(11) 3097.8476

**Amil, 100**  
amil.com.br  
(11) 3004.1000

**Interact, 13**  
interact.com.br  
(51) 3710.5100

**HSM Book Club, 2 e 3**  
revistahsm.com.br  
(11) 3097.8463

**HSM HR Conference, 15**  
hsm.com.br  
(11) 4689.6666

**HSM SingularityU Brasil Summit, 99**  
hsm.com.br  
(11) 4689.6666

**HSM Prêmio HSM, 7, 8 e 9**  
premiohsm.com.br  
(11) 3097.8463

## EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

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

CASA EDUCAÇÃO

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

Publicidade: **anuncio@hsmpublishing.com.br**; (11) 3097-8476

revistahsm.com.br

Para assinar: **atendimento@hsmpublishing.com.br**; (11) 3097-8463

Serviço ao assinante: **atendimento@hsmpublishing.com.br**; (11) 9 6079-0096 (whatsapp)

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

Diretor de arte: **Pedro Ursini** • Colaboradores desta edição: **Heinar Maracy, Leonardo Pujol,**

**Maurício Angelo, Sandra Regina da Silva, Ticiane Werneck, Lizandra Magon de Almeida, Fernando**

**Leal, Alexandra de Sousa** • Design: **Débora Bianchi e Carlos Borges Jr.** • 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: **Total Express.**

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**.



# ESTAVA SENTINDO FALTA DO **VLOG** DA HSM MANAGEMENT?

Em fevereiro, estreia a segunda temporada, não perca! Cada semana, um dos nossos vlogueiros vai responder a uma pergunta complexa diferente



Nosso hacker:

**SILVIO MEIRA**



Ele fundou o famoso instituto de inovação CESAR, o cluster Porto Digital – que abriga algumas das mais bem-sucedidas e globais startups brasileiras – e um monte de empresas. E fez isso fora do eixo Rio-São Paulo, em Recife! Autor da “bíblia” *Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil*, é indiscutivelmente um dos maiores especialistas do País em inovação, empreendedorismo e transformação digital. Se você quer inovar, empreender ou pivotar seu negócio, é dos conselhos dele que precisa!



Nossa mentora digital:

**MARTHA GABRIEL**



Ela está na lista dos principais pensadores digitais do Brasil, tendo escrito nada menos do que seis livros sobre o assunto – o mais recente é *Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital*. Estudou neurociência no Massachusetts Institute of Technology (MIT), dos Estados Unidos, e tem experiências múltiplas, como executiva, consultora, palestrante internacional e professora (de pós-graduação na PUC-SP). Se não converter seu mindset de analógico em digital com ela, você não tem mais salvação, não...



Nosso coach:

**PAULO CAMPOS**

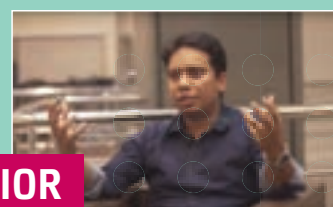


Ele trabalha há quase 30 anos com programas corporativos de liderança, gestão de pessoas e autoconhecimento. É professor em cursos de pós-graduação e educação executiva de instituições como ESPM e Sustentare e autor do livro *A estreia do líder*, sobre os desafios (muitas vezes não percebidos) de quem acaba de virar chefe. Sua formação é diversificada: inclui comunicação, educação física, administração e psicologia da educação. Se você busca mudança ou aceleração na carreira ou tem uma meta ousada para bater, ele é “o cara”!



Nosso millennial:

**AUGUSTO JÚNIOR**



Ele é evangelista da energia jovem na Eureka!, empresa que trabalha com processos seletivos, desenvolvimento e employer branding, com 120 mil jovens talentos em sua plataforma. Escreveu o livro *O que a juventude pode fazer por nossa nação?*, desenvolveu o projeto “Universitários Acima da Média” (presente em várias universidades brasileiras) e foi selecionado pelo Fórum Econômico Mundial para integrar seu Global Shapers, movimento de millennials que querem liderar a mudança do mundo. Coragem! Seja desafiado por um mentor jovem!

Se você tiver uma pergunta cabeluda a fazer, envie para: [pergunteaosvlogs@hsmpublishing.com.br](mailto:pergunteaosvlogs@hsmpublishing.com.br)

TODA SEGUNDA-FEIRA EM [REVISTA.HSM.COM.BR](http://REVISTA.HSM.COM.BR)

**hsm**  
management



# Líderes do varejo devem ser campeões da mudança

Por Luís Augusto Lobão Mendes



**Luís Augusto Lobão Mendes** é professor da HSM, com vasta experiência executiva – no desenvolvimento e implantação de modelos de gestão – e acadêmica.

Você sabia que, na China, há lojas do Walmart que entregam os produtos comprados pelo site em 30 minutos a um custo equivalente a US\$ 1? Quem contou isso foi Doug McMillon, CEO mundial do grupo supermercadista, na NRF 2018, o “big show” do varejo mundial em Nova York, do qual acabo de voltar. McMillon afirmou que o Walmart está se tornando uma empresa de tecnologia e, por isso, está lançando duas academias para re-treinar seus funcionários em torno de uma cultura de mudança, compatível com uma empresa de tecnologia.

Também na NRF, a consultora Kate Anckettill, da GDR Creative Intelligence, endossou a mudança de posição do Walmart, ao afirmar que os gestores do varejo, não importa de que tamanho ou segmento, têm de mudar o mindset e pensar como plataforma, como se fossem a Amazon. Tendências como fragmentação do mercado, mudança do comportamento dos consumidores, excesso de lojas e ascensão das experiências sobre os produtos estariam levando a isso, segundo ela.

Muita coisa relevante foi discutida na NRF, mas compartilho três ideias sem as quais o resto não faz sentido:

**1.** A discussão sobre a venda pela internet e pela loja física chegou ao fim; prevalece a omnicalidade. Neste exato instante, é obrigação de cada varejista pensar em entrar em novos canais e contextos. Por exemplo, várias varejistas estão fazendo parceria com a General Motors para participar de seu marketplace; uma rede de mercearias coloca catálogos de produtos nos voos da Lufthansa para que os passageiros os comprem antecipadamente e recebam em casa, evitando a geladeira vazia quando chegarem lá.

## Gestores do varejo têm de mudar o mindset e pensar como plataforma

**2.** A experiência de compra é o que de fato vai tornar cada negócio competitivo e singular, e ela requer investir no conhecimento do cliente – nos customer insights, como esta revista mostra na página 30. Experiências focadas no estilo de vida terão mais suces-

so, na visão de Anckettill. Por exemplo, a rede de lojas de departamentos britânica John Lewis oferece serviço de concierge para conectar o cliente com quem pensa como ele em assuntos que vão de cortes de cabelo a treinamento tech.

**3.** O papel da liderança no varejo fica mais importante: os líderes devem assumir o papel de campeões da causa da mudança e mudar em alta velocidade. Isso significa adquirir novas competências e fazer o que não se espera. O líder da Castorama, varejista francesa do tipo “faça você mesmo”, decidiu passar a vender um wallpaper que proporciona uma experiência interativa em tablet para crianças e pais na hora da contação de histórias antes de dormir – inesperado. O líder do BuzzFeed montou um laboratório de produtos e agora vende caçarola inteligente (você joga os ingredientes e ela praticamente cozinha sozinha, ligada a um aplicativo por Bluetooth), e o app já tem 107 milhões de usuários. Você pode fazer mudanças pequenas, como instalar um espelho inteligente no site para provar produtos, médias, como fez o Grupo Reserva no Brasil, que passou a aceitar bitcoin como forma de pagamento em seus e-commerces, ou gigantescas, como realmente virar uma plataforma. Mas seja um campeão da mudança.

Guarde bem esses três pontos e siga a recomendação que James Curleigh, presidente da Levi’s, fez na NRF: tenha um pé na tradição, mas ponha o outro no futuro.



# SingularityU Brasil Summit

Prepare-se para desvendar o futuro além da curva.

As tecnologias exponenciais estão se manifestando a todo momento e moldando o mundo em que vivemos.

A hora de sair do lugar comum e impactar positivamente nossa sociedade através das nossas ações é agora.

Conecte-se com inovadores, empreendedores, líderes empresariais e empresários, e aprenda sobre inteligência artificial, robótica, impressão 3D, Big Data, neurociência e muito mais!



23 e 24/04  
São Paulo

Faça já a sua inscrição: [hsm.com.br](http://hsm.com.br) [eventos@hsm.com.br](mailto:eventos@hsm.com.br) (11) 4689.6666

PATROCÍNIO OURO:

**Deloitte.**

REALIZAÇÃO:

**hsm** THE POWER OF KNOWLEDGE



**MIRACH**

Para a Amil,  
cuidar do sistema  
de saúde do Brasil  
é cuidar da **saúde  
do brasileiro.**

A Amil é a maior empresa brasileira voltada exclusivamente para a saúde e, por isso, trabalha diariamente na construção de um futuro mais sustentável para o complexo sistema de saúde nacional. São diversos investimentos em gestão e na busca por melhores práticas que colaborem com a saúde de todos e tornem o sistema complementar um benefício possível para milhões de brasileiros.

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

**Amil**  
Uma vida de saúde para você