

hsm

management

ELAS SÓ CRESCEM
Confira o modelo de negócio
das cooperativas de crédito

A Trader Joe's e os millennials

O jogo dos 7 erros da transformação
digital das empresas

O que o Creative Destruction Lab,
de Toronto, nos ensina



Discretamente,
cidades do mundo
inteiro, até do Brasil,
conseguem enriquecer
e aumentar a qualidade
de vida de seus habitantes
graças a um novo foco –
o usuário – e a uma gestão
apoiada em tecnologias

DOSSIÊ SMART CITIES

Transformação digital
nos serviços públicos

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE



R\$ 54,00
Nº 127 MAR/ABR.

Nesta edição

março-abril 2018

54

O jogo dos 7 erros da transformação digital

Você pensou que o mundo digital era baseado em criatividade, certo? Não é. Ele se apoia em observações criativas, sobretudo do que não é dito.

62

CDL (ou como o Canadá desafia o Vale do Silício)

O laboratório de destruição criativa da Rotman School associa tecnologia e gestão de modo inédito.



68

5 limitações para a inteligência artificial

A rotulagem dos dados, em geral dependente das pessoas, é uma das vulnerabilidades.

76

O "Chinese way" ganha o Brasil

Uma das mudanças é o menor grau de individualismo; outra, o planejamento para o futuro.

80

Como a Trader Joe's lida com os millennials

A jovem Harley garante: nessa varejista não há gestores sub-apaixonados.



CONTAGEM REGRESSIVA com Paulo Veras (99)

8

DIRETO AO PONTO

10

O que fazer quando não se sabe o que fazer?

12

"Aculturabilidade" pesa mais do que sintonia cultural

14

Desperdício de estratégia é tema em Davos

16

Era da informação? Era do cliente? Esta é a era da urgência

33



CIDADES INTELIGENTES JÁ

Como crescer economicamente sem sacrificar a qualidade de vida? A tecnologia é só uma das respostas.

34 O futuro está nas smart cities

40 Até Hong Kong precisa melhorar

44 Pioneiras do Brasil

50 Palava, criada do zero

ABHISHEK LODHA
(na foto, com a esposa): jovem líder de um grupo empresarial indiano, ele está desenvolvendo uma smart city novinha perto de Mumbai, na Índia



84

A disrupção do cooperativismo financeiro

A economia compartilhada está criando momentum para as cooperativas de crédito.

TEMAS POR CORES

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

LIDERANÇA E PESSOAS

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

92

REPORT SETORIAL Farmas buscam a próxima fórmula do crescimento

Após um ciclo de sucesso impressionante de mais de duas décadas, empresas farmacêuticas buscam novas receitas de sucesso.

COLONISTAS CONVIDADOS NESTA EDIÇÃO

53

Onda 3x4:
Hugo Bernardo

74

Mindset global: Daniel Azevedo

91

Elas por elas: Tamy Lin

96

Era exponencial: Daniel Gava

98

HSM: Thomaz Castilho

+ 32

High potentials: Dario Neto (com Gabriela Reis)



Guilherme Soárez,
CEO da HSM

5-10-15, nosso mais novo código

A comunidade executiva adora uma linguagem cifrada, como sabemos: dizemos cotidianamente “esse é um caso 80-20” (a regra de Pareto, segundo a qual 80% dos ganhos deriva de 20% das iniciativas ou das pessoas, entre outras coisas). Ou “nossa educação corporativa segue o modelo 70-20-10” (70% do aprendizado on the job; 20% na interação com outros e 10% em eventos educativos formais). Ou, ainda, “nossa gestão de pessoas se baseia no 20-70-10” (em premiar os 20% melhores, manter os 70% medianos e afastar os 10% de pior desempenho). Código não é arrogância: seleciona interlocutores e, por isso, acelera a comunicação.

Esta edição de HSM Management propõe um novo código a você, mas não só para o trabalho; vale para a sua vida. Anote: 5-10-15. Significa que tudo de que você precisa diariamente deve estar a 5 minutos de caminhada, tudo de que precisa a cada três a quatro dias deve estar a 10 minutos a pé, e as coisas que você renova a cada semana ou mês devem poder ser adquiridas após uma caminhada de 15 a 20 minutos.

Descobri com o empresário indiano Abhishek Lodha, no Dossiê desta edição, que, se nossa cidade nos proporciona isso, ela é uma cidade inteligente. Mas não é fácil chegar a esses números. Precisa haver toda uma estrutura (especialmente, mas não exclusivamente tecnológica) nos bastidores, algo que hoje ainda é muito raro nas cidades brasileiras – raro em qualquer cidade do mundo, na verdade. Só não é impossível, como muitos pensam. A colombiana Medellín, sinônimo de problema e de violência nos anos 1990, conseguiu virar uma smart city. Contando, ninguém acredita, mas temos em nossa equipe editorial uma testemunha ocular: nossa colaboradora Lizandra Magon de Almeida já visitou Medellín e foi arrebatada pelo que viu.

Se Medellín conseguiu, o Rio de Janeiro, por exemplo, consegue também, concorda? Como 2018 é um ano eleitoral (ainda que as eleições não sejam municipais, tudo está ligado), está mais do que na hora de discutir os modos de mudar nossas cidades e fazê-las acontecer, e daí a pertinência deste Dossiê. Mas é importante frisar: não se trata só de uma questão de gestão pública; essa é uma tarefa para a sociedade como um todo, e as empresas têm um enorme papel a cumprir – como cumpre Abhishek Lodha, a quem eu citei. Ele está construindo a smart city Palava, nos arredores de Mumbai.

Quero destacar pelo menos outros quatro assuntos desta edição. O primeiro é a reportagem sobre transformação digital. Vira e mexe voltamos a esse assunto e assim tem de ser, não só porque há novos aprendizados a compartilhar, como também porque 100% das empresas brasileiras estão enfrentando esse imenso desafio neste exato instante. O jogo dos sete erros contém lições valiosíssimas sobre o assunto e é leitura obrigatória.

O segundo tema que merece sua atenção é o das limitações da inteligência artificial. Também é assunto recorrente aqui, mas o ângulo das limitações (e das maneiras de contorná-las) é novo, e de uma utilidade ímpar. A terceira recomendação de leitura que faço é a reportagem sobre cooperativismo financeiro. Quando pensamos em disrupção (no setor financeiro ou em qualquer setor de atividade), pensamos em startups tecnológicas, mas esse texto nos ensina que há outras formas de fazer uma inovação de ruptura. O cooperativismo financeiro é antigo, mas ganhou vida nova com a economia compartilhada e com mudanças de regulamentação.

Para terminar, acho que o leitor deveria priorizar a leitura do artigo de Michela Chin, da PwC, sobre o jeito chinês de gerenciar empresas. Há cada vez mais chineses controlando organizações no Brasil, afinal! 🍵

Depois do unicórnio

Em janeiro, o Brasil viu nascer seu primeiro unicórnio (startup de tecnologia que atingiu o patamar bilionário em valor de mercado), a 99. O ex-CEO do segundo aplicativo de transporte mais usado no país, atrás do Uber, conta os bastidores da negociação com a chinesa Didi Chuxing, e seus próximos passos | por Ticiane Werneck



Quais os aprendizados da negociação com os chineses?

Antes de completarmos a venda de 100% das ações para a Didi Chuxing, havíamos passado por um processo parecido de

negociação de uma participação minoritária um ano antes, em uma transação até mais complexa. Então, tínhamos mais experiência e relacionamento nessa segunda vez, o que ajudou bastante.

Os chineses são muito objetivos e pragmáticos. Quando concordam com as ideias, avançam rápido; quando discordam, o processo anda devagar. Como eles não contrariam diretamente os interlocutores na negociação, é fundamental ter um bom ativo e garantir que entendam seu valor para alcançar o sucesso, assim como ter sensibilidade nas conversas para ler nas entrelinhas. Outro elemento importante é falar com as pessoas certas do lado de lá, aquelas que efetivamente tomarão as decisões. Na China, hierarquia é um fator forte e, em geral, os subordinados têm autonomia limitada comparada com o que vemos no Brasil.



E em relação à gestão chinesa? O que você aprendeu?

A escala deles é impressionante – a Didi, sozinha, faz na China mais corridas por aplicativo do que o Uber no mundo inteiro. Então, tem sido um período de muita transformação na 99, e acima de tudo de uma troca rica, em que os dois lados têm aprendido. Os brasileiros têm mais jogo de cintura, mais cuidado no atendimento e no relacionamento. Já os chineses têm foco, senso de urgência e uma ambição gigante, até pela escala a que estão acostumados.

Aceleramos vários processos na 99 depois que começamos a trabalhar com eles. Lá é assim: se não bateu a meta de corridas da manhã, o que será feito à tarde para compensar? Costumávamos trabalhar com algumas rotinas trimestrais que viraram mensais, e com semanais que viraram diárias. Os chineses têm uma cadência de execução difícil de encontrar no Brasil.



Passados dois meses do negócio fechado, o que mudou na sua rotina?

Eu saí da transação, assim como meus sócios e investidores; a Didi ficou com 100% das ações.

Foi uma negociação boa para todos, com um retorno excelente pelos cinco anos de trabalho na startup.



ANDRÉ KOJISCH

SAIBA MAIS SOBRE PAULO VERAS

QUEM É: Cofundador e ex-CEO da 99, aplicativo de mobilidade urbana com 500 mil motoristas e milhões de corridas por mês, que antes de ser comprada pela Didi Chuxing havia recebido investimentos da própria e de Softbank, Riverwood, Tiger Global, Qualcomm e Monashees Capital.

TRAJETÓRIA: Membro do conselho da operadora de e-commerce B2W. Foi diretor-geral da Endeavor no Brasil e membro de seu conselho por oito anos, além de engenheiro da Asea Brown Boveri (ABB). É formado em engenharia mecânica pela USP e tem MBA pelo Insead, na França.

EMPREENDIMENTOS: Fundou diversas startups digitais desde 1995, incluindo o portal GuiaSP, a empresa de webdesign Tesla (assim batizada bem antes de Elon Musk ter a ideia) e a produtora de vídeos digitais Pixit.

Como a transação é recente, ainda estou definindo meus próximos passos. Adoro startups e tenho certeza de que o setor de tecnologia irá proporcionar grandes oportunidades na próxima década. Ao longo do ano quero definir como vou trabalhar essas oportunidades.



Em sua visão, quais foram os diferenciais da 99 que a transformaram no primeiro unicórnio brasileiro?

Em primeiro lugar, acho que, mesmo com pouco capital, conseguimos atrair pessoas talentosas e comprometidas com o sucesso da empreitada. Sempre tivemos cuidado com o atendimento, tanto de motoristas quanto de passageiros. Essas características geraram diferenciais como mais segurança, um sistema de pagamentos eficiente e um app mais intuitivo e funcional que o dos concorrentes. Dessa forma, construímos um ativo de muito valor em pouco tempo.

Quisemos vender a empresa pela necessidade de capital, principalmente para concorrer com o Uber, que havia levantado bilhões de dólares com investidores. A Didi tem os recursos necessários.



Como é construir uma empresa atraente mesmo com concorrentes como Uber?

Creio que esta é a essência do empreendedorismo. Meus tempos na [ONG] Endeavor

ajudaram bastante. Bons valores e uma cultura sólida fizeram a diferença em nosso favor. Enquanto os concorrentes ganhavam exposição negativa em função da forma como operavam, a 99 ganhava seguidas vezes o Prêmio ReclameAqui de atendimento no segmento de apps de transporte. Com menos investimento que a EasyTaxi montamos um time mais completo e alinhado para o longo prazo. Também é necessária perseverança, pois a jornada é recheada de desafios.👊

DIDI VS. UBER - O ROUND DO BRASIL

A aquisição da brasileira 99 é mais um indicativo do avanço da Didi Chuxing sobre o território da Uber, iniciado em 2016 quando arrematou os negócios da concorrente californiana na China por US\$ 35 bilhões. "A globalização é uma prioridade estratégica máxima para nós. Com investimentos em soluções de Inteligência Artificial continuaremos a avançar na transformação do transporte urbano através de operações e parcerias internacionais diversificadas", disse Cheng Wei, fundador e CEO da Didi, em comunicado oficial. O app da Didi tem 450 milhões de usuários em mais de mil cidades pelo mundo.

O que fazer quando não se sabe o que fazer?

Essa é a lição que a agilidade de aprendizado ensina, como explica George Hallenbeck
| Por Lizandra Magon de Almeida



George Hallenbeck, que veio ao Brasil recentemente para a HSM HR Conference

Anote esse conceito: agilidade de aprendizado, ou “learning agility”. Com base na observação, o consultor George Hallenbeck percebeu que essa é a habilidade-chave de líderes que promovem a mudança rapidamente, e criou uma metodologia para ensiná-la aos demais líderes. “Em geral, os que dominam a agilidade de aprendizado são muito bons em criar soluções rapidamente. É uma habilidade complexa, mas o que está em sua raiz é que essas pessoas aprendem com as experiências que têm na vida, tanto no trabalho como fora dele”, explica.

O que permite que criem soluções muito mais rápidas e eficazes? Segundo Hallenbeck, essas lideranças reservam um tempo para tentar entender que lições podem aprender das situações e, quando deparam com novos desafios, esforçam-se para adaptar as lições aprendidas aos novos desafios que enfrentam, em vez de fazerem o que já funcionou antes.

DESENVOLVA A AGILIDADE DE APRENDIZADO

Treine quatro conjuntos de comportamentos:

BUSCAR. Deixar fluir a curiosidade, correr atrás proativamente de experiências novas.

ENCONTRAR SENTIDO. Procurar aprender ativamente a partir da nova experiência, fazendo perguntas, tentando enxergar novas abordagens, aprendendo com os próprios erros, ouvindo o ponto de vista de outras pessoas, prototipando ou fracassando rápido.

INTERNALIZAR. Refletir sobre as situações experimentadas, pedir feedback e racionalizar sobre as experiências para assimilar as lições resultantes.

APLICAR. Usar o aprendido em novos desafios, de forma consciente.

O trabalho de Hallenbeck com agilidade do aprendizado se concentra principalmente no Center for Creative Leadership, consultoria dedicada a treinamentos. “Ensinamos como os líderes podem aprender com suas próprias experiências. Mas nós os colocamos em situações que os tiram da zona de conforto, e ajudamos a se sentirem mais confortáveis com isso.” É menos simples do que parece, afirma, porque quem chegou a uma posição de liderança costuma gostar de exaltar o que o tornou bem-sucedido.

Saber implementar essa nova forma de pensar em uma organização – que provavelmente é intolerante a erros e confortável com seus modos de pensar – é outro desafio que precisa ser encarado. “Muitas vezes, as pessoas chegam com novas ideias que, em vez de serem vistas como uma forma de aprender, resultam em punições. Que mensagem isso envia para as pessoas? ‘Não desvie, não assuma riscos, deixe as coisas como estão.’” O trabalho do consultor, portanto, precisa envolver não só o líder específico que recebe o treinamento, mas também outras lideranças e acionistas da organização em questão.

Hallenbeck enumera os problemas que fazem os líderes procurarem desenvolver a agilidade de aprendizado: (1) questionamentos hierárquicos e sucessórios; (2) dificuldades com estratégia; (3) falta de talentos; (4) mudança; e (5) desafio da inovação e da cultura. “Muito frequentemente há uma mistura de todos esses problemas”, observa, “mas os que mais se dispõem a passar pelo processo são justamente os executivos que estão lutando para promover a mudança.”

Como o treinamento da CCL começa? Com exercícios para que os líderes se abram mais a experiências novas sem sentir tanto desconforto assim. ☺



SingularityU Brasil Summit

Imagem: Arif Wahid

faça parte de uma comunidade de pioneiros.

23 E 24 DE ABRIL, SÃO PAULO

A mudança através da tecnologia está chegando. Viva experiências extraordinárias e desafie o status quo. Arrisque fazer diferente e descubra que o erro é valioso. Amplie seu horizonte, redefina quem você é. Inove, suas ideias podem mudar o mundo. Porque quem faz o futuro é você.

- inteligência artificial
- robótica
- energia
- nanotech e impressão 3D
- big data e machine learning
- finanças e economia
- redes e computação
- medicina e neurociências
- bioengenharia
- bioinformática

NADA É COMO VOCÊ PENSA.

Expanda seu conhecimento. Conecte-se a conteúdos exclusivos do evento através do nosso site e redes sociais.



@singularityubr
singularityubrasilsummit.com

Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Patrocínio Prata



Apoio



Mídia Oficial



Realização





SingularityU Brasil Summit

Imagem: Arif Wahid

faça parte de uma comunidade de pioneiros.

23 E 24 DE ABRIL, SÃO PAULO

A mudança através da tecnologia está chegando. Viva experiências extraordinárias e desafie o status quo. Arrisque fazer diferente e descubra que o erro é valioso. Amplie seu horizonte, redefina quem você é. Inove, suas ideias podem mudar o mundo. Porque quem faz o futuro é você.

NADA É COMO VOCÊ PENSA.

Expanda seu conhecimento. Conecte-se a conteúdos exclusivos do evento através do nosso site e redes sociais.

- inteligência artificial
- robótica
- energia
- nanotech e impressão 3D
- big data e machine learning
- finanças e economia
- redes e computação
- medicina e neurociências
- bioengenharia
- bioinformática



@singularityubr

singularityubrasilsummit.com

Patrocínio Platinum



Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Patrocínio Prata



Apoio



Mídia Oficial



Corretora de Seguros Oficial



Realização



“Aculturabilidade” pesa mais que alinhamento cultural

Quem ficará na empresa? Quem será demitido? Segundo pesquisa, a capacidade de se adaptar a uma cultura é chave no recrutamento

O êxito do famoso deck da cultura da Netflix, que começou a ser desenvolvido em 2001, fez com que o “fit cultural” se tornasse o mantra da área de recrutamento e seleção de empresas do mundo inteiro. Profissionais de recursos humanos compraram a ideia de que o alinhamento de valores entre empregador e empregado é o maior fator de sucesso em uma contratação. No entanto, pesquisa realizada por Amir Goldberg, professor associado de comportamento organizacional da Stanford Graduate School of Business, sugere outra dimensão ainda mais importante, e negligenciada: a adaptabilidade a uma cultura.

Como relata artigo recente da revista *Stanford Business*, os pesquisadores reuniram mais de 10 milhões de e-mails internos de uma empresa de tecnologia enviada entre 2009 e 2014 e usaram a análise linguística para monitorar o fit cultural de cada funcionário ao longo do tempo, comparando-o com seu desempenho e com sua eventual saída da empresa (voluntária ou não). De fato, os colaboradores que se encaixavam bem desde o início tendiam a ter um bom desempenho e a permanecer, mas descobriu-se que um mecanismo de previsão de êxito muito mais poderoso é a capacidade de um funcionário reconhecer e internalizar os padrões culturais do ambiente em que estiver. “Nós descobrimos que o grau em que o funcionário se adapta a uma cultura organizacional é

o que prediz quem vai ficar, quem vai embora e quem será demitido”, diz Goldberg. Essa capacidade de ler códigos culturais e ter comportamentos alternativos em conformidade com eles foi batizada pelos pesquisadores de “aculturabilidade” (“enculturability”).

Alguns indicadores disso são o fato de os candidatos terem vivido em outros países ou ambientes, se eles se moveram facilmente entre ambientes de trabalho variados, e se conseguiram se adaptar a esses ambientes com relativa suavidade.

RETENDO OS MELHORES

Essa descoberta representa uma oportunidade para o RH. Segundo Goldberg, entre os funcionários que eram culturalmente desajustados no início, os de baixa aculturabilidade normalmente costumam ser demitidos, mas muitos de alta aculturabilidade, que se adaptam e têm excelente desempenho voluntariamente, decidem ir embora, incomodados por detalhes de cultura. A oportunidade é de reter esse segundo grupo, o que pode ser feito se os líderes zelarem constantemente por sua integração cultural. Como Goldberg disse à *Stanford Business*, o uso frequente de ferramentas de linguagem para detectar a harmonia cultural, como sua pesquisa de e-mails, ajuda nisso. 🍀





**Great
Place
To
Work®**

hsm
management

O Great Place to Work Brasil e a
Revista HSM apresentam:

PREMIAÇÃO MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA.

Data: 24 de Maio de 2018

Local: Palácio Tangará

Endereço: Rua Deputado Laércio
Corte, 1501 – Panamby – São Paulo/SP

Informações sobre convites:

eventos@gptwbrasil.com.br

(11) 3093-7777 R. 7773

Desperdício de estratégia é tema em Davos

Todos os anos, um em cada três projetos não cumprem seus objetivos no mundo. Confira as ideias que as lideranças do Fórum Econômico Mundial debateram para evitar esse desperdício de estratégias e combater a desigualdade

| Por Maurício Angelo

A cada 20 segundos o mundo joga fora US\$ 1 milhão em implementação inadequada de estratégia. Por ano, são US\$ 2 trilhões desperdiçados em um mundo cada vez mais desigual. Os dados, retirados da pesquisa global Pulse of the Profession® de 2018, conduzida pelo Project Management Institute (PMI), são repetidos com frequência por Ricardo Vargas, diretor-executivo da Brightline, think tank focado em sensibilizar lideranças a partir do discurso para a ação. Em Davos, no Fórum Econômico Mundial, um encontro promovido pela Brightline em parceria com a Thinkers 50 colocou o tal “mundo fraturado” – um dos motes do evento – no centro do debate dos influenciadores ali presentes, a chamada Agenda 2018.

“É uma responsabilidade moral nossa tentar minimizar esse desperdício”, afirma Vargas, que já desenvolveu projetos para a ONU e visitou países como Haiti, Níger, Iraque e Sudão, onde pôde ver de perto o dano que não transformar ideias em ação pode trazer. “É irresponsável, em um mundo tão desigual, que a gente aceite ser menos compe-



ECONOMISTEVENTS - DAVOS/RICARDO VARGAS

Ricardo Vargas,
brasileiro,
diretor-executivo
do think tank
Brightline



SHUTTERSTOCK

tente na execução e perder um dinheiro que faz falta para tanta gente”, acredita.

De fato, o estudo da PMI também mostra que cerca de um em cada três projetos (31%) não atendem seus objetivos, 43% não são concluídos dentro do orçamento e quase metade (48%) não cumprem o cronograma. Prova do descompasso entre teoria e realidade é que 85% dos executivos entrevistados disseram acreditar que suas organizações são eficazes na entrega de projetos para alcançar resultados estratégicos. Na avaliação de Vargas, muitos executivos desenvolvem um plano, entregam para alguém executar e começam a desenvolver a estratégia seguinte. O ciclo não é fechado. “Seu trabalho só deveria terminar quando a estratégia é entregue e executada. As coisas tendem a se deteriorar e desorganizar naturalmente. O senso de responsabilidade não pode ser transferido”, lembra.

O evento em Davos focou justamente nisso, colocando em perspectiva os dez princípios básicos da Brightline – criados não somente para organizações com fins comerciais, mas para governos – que envolvem mobilizar as pessoas certas para fazer o trabalho, manter as coisas o mais simples possível, tomar decisões com rapidez e, além de comprometimento com a entrega, fazer uma análise concreta do que está em andamento antes de partir para novas investidas, entre outros. “As empresas líderes hoje buscam a simplicidade. Muitos funcionários dizem que não entendem a estratégia quando na verdade entendem, mas não aceitam. Como a discordância clara não é incentivada, fica mais difícil corrigir o rumo durante o processo”, afirma Vargas.

Outro ponto discutido em Davos é que a tecnologia não pode ser motor de desigualdade – aumentando a distância entre quem tem chance, educação, liberdade e dinheiro e quem não tem –, o que exige uma promoção tecnológica responsável. “O comprometimento foi excelente, mas minha percepção é que os desafios do mundo são tão grandes e variados que temos de priorizar algumas coisas, porque sem foco acaba-se fazendo tudo e nada ao mesmo tempo”, alerta.

Para ajudar a identificar essas necessidades e aprimorar o foco, a Brightline tem se filiado a lugares de referência para desenvolver pesquisas próprias, como o MIT, a Universidade de Tóquio, a Universidade de Tecnologia da Dinamarca, a *The Economist*, a Quartz, o TED e o Coursera, entre outros. ❁

Era da informação? Era do cliente? Não, esta é a era da urgência

Você deve se preparar para ela, liberando estratégia, estrutura e pessoas

| POR AARON DE SMET E CHRIS GAGNON

Se sua organização ainda tem a esperança de liderar uma corrida sem linha de chegada nos dias de hoje, precisa ser reconcebida para se tornar adaptável e muito rápida na saída dos pit stops. Quando se concorre em mercados que se movimentam com muita rapidez, o mais provável é ficar para trás. Veja a seguir o que é necessário para se preparar. ■



AARON DE SMET

é sócio sênior no escritório da McKinsey em Houston, EUA.

CHRIS GAGNON

é sócio sênior no escritório de Nova Jersey da consultoria, também nos EUA.



ACEITE O IMPERATIVO DA URGÊNCIA

Cultue a velocidade. Jeff Bezos, em carta a acionistas da Amazon, afirmou que a maioria das decisões precisa ser tomada com cerca de 70% das informações que gostaríamos de ter. Portanto, você será lento se esperar até ter 90% delas. “Se você for bom em correção de rota, errar pode ser mais barato do que você imagina, enquanto ser lento sairá caro com certeza”, ponderou o todo-poderoso da Amazon.

Mude para a estratégia emergente. Trata-se de uma busca incansável da melhor maneira de criar valor por meio de oportunidades e ações.



PROMOVA A AGILIDADE

Libere a tomada de decisão. Os funcionários deverão ser estimulados a tomar decisões em tempo real. E, muitas vezes, quem decide são parceiros ou mesmo clientes. O processo se parece mais com uma rede do que com uma cadeia de comando.

Repense a estrutura. Quanto mais interconectada for a organização e mais distribuída for a tomada de decisão, mais fácil será manter o alto desempenho. É preciso eliminar a hierarquia desnecessária.



INVISTA EM CAPACITAÇÃO

Personalize os programas educacionais para os talentos. Eles devem ser adequados aos indivíduos – é isso que fará com que o senso de urgência seja desenvolvido.

Repense o modelo de liderança. Parta do pressuposto de que a liderança pode vir de qualquer parte e não é mais designada, e sim conquistada. A nova liderança se baseia na capacidade de adaptação e na coerência com a essência da organização.



CUIDE DA IDENTIDADE COMO FONTE DE ESTABILIDADE

Escolha uma fórmula de gestão, seja qual for. As empresas mais saudáveis seguem uma receita e não a mudam ao sabor dos ventos.

Cultive um propósito, valores e conexões sociais. Com isso, alinhe os indivíduos em torno de princípios comuns. Uma organização não pode mais ser concebida como uma coleção de papéis e processos.

PARE COM A CORRERIA!

Ironicamente, gerenciar com urgência pode deter o ciclo infundável de reorganizações a que as grandes empresas se dedicam cada dois ou três anos. Ao combinar urgência com agilidade, capacitação e identidade, uma organização pode tornar-se rápida e duradoura.



apresenta



Equipes das empresas certificadas sobem ao palco no fim do evento do Top Employers Institute



“Padrões internacionais de excelência”, garante Gustavo Tavares, diretor geral do Top Employers Institute Brasil

Certificação internacional identifica os melhores empregadores no Brasil

Empresas se submetem a análise que engloba cerca de 600 práticas, com respostas auditadas de forma independente: número de certificações vem crescendo consistentemente desde 2012, quando o selo foi conferido pela primeira vez no Brasil

Mesmo com o Brasil esboçando sair de um forte quadro de recessão e com estimados 15 milhões de desempregados sendo lançados na informalidade, as grandes empresas sabem que investir na capacitação e na retenção de talentos é fundamental para manter posições de liderança em seus setores. E fazem questão de serem vistas como bons empregadores.

Quando esse reconhecimento vem por meio de uma certificação internacional, como a anualmente concedida pelo Top Employers Institute, os CEOs e diretores de Recursos Humanos são unânimes em comemorar. É o que se constata ao ouvir os porta-vozes das 31 empresas brasileiras (veja a lista na página ao lado) que em 2018 receberam o selo da entidade holandesa que se propõe a identificar as melhores empresas para se trabalhar em mais de 115 países. Criado em 1991, o Instituto desenvolveu um amplo mapeamento de indicadores que abrangem funções de RH, gestão de talentos, liderança, capacitação e desenvolvimento e execução de iniciativas estratégicas para atração, retenção e engajamento de colaboradores. As empresas se inscrevem e aceitam se submeter a essa análise, que engloba cerca de 600 práticas, divididas em nove tópicos. As respostas são auditadas de forma independente. A companhia não informa quais inscritos deixam de atingir a qualificação — mas o número de certificações vem crescendo desde 2012, quando o selo foi conferido pela primeira vez no Brasil a 14 bons empregadores. “As companhias certificadas comprovaram fazer parte do seletivo grupo de melhores empregadores no mundo, criando experiências de vida enriquecedoras para seus trabalhadores e cumprindo padrões internacionais de excelência”, afirma o gerente geral da empresa no Brasil, Gustavo Tavares.

Entre os agraciados, as declarações sobre a relevância de receber o certificado corroboram o discurso de Tavares. “A certificação torna tácito o compromisso da Reed Exhibitions no sentido de ter pessoas no centro da estratégia de gestão e crescimento do nosso negócio”, diz Alinne Rosa, HR Director do grupo no Brasil. Segundo ela, “a avaliação une as melhores práticas em exposição de eventos, com a experiência de quem é líder mundial nesse mercado”.

Já Peter Plöger, presidente da companhia farmacêutica Boehringer Ingelheim no Brasil, ressalta que “ser um Top Employer significa o reconhecimento do nosso compromisso em proporcionar aos nossos colaboradores um ambiente engajador, que incentiva o desenvolvimento profissional”.

O fortalecimento da imagem corporativa advindo da certificação é outro argumento recorrente. Kelen Reis, diretora de Recursos Humanos da Baxter Brasil, multinacional da área hospitalar, compartilha dessa percepção: “Quando a empresa é certificada por uma instituição tão renomada, passa uma imagem muito positiva para a organização, ajuda a fortalecer a marca, refletindo em orgulho a todos os colaboradores”.

Pontos fora da curva

Apesar dos esforços e avanços, os Recursos Humanos no Brasil se mantêm abaixo do padrão internacional verificado pela empresa holandesa em um quesito importante: planejamento da força de trabalho. Nesse item, enquanto os objetivos da corporação são considerados claros para 92% dos europeus

(diante de uma média global de 90%), os brasileiros ainda patinam na casa dos 71%.

Ja os índices de diversidade são aqueles nos quais as empresas nacionais se destacam em relação aos de outros países. Nossas organizações definem e comunicam esses valores, e de forma consistente, em uma escala de 77% — bem à frente da média europeia de 61%, e um pouco acima da global, na casa dos 74%.

OS MELHORES EMPREGADORES

AKZONOBEL
ARCOS DOURADOS – MCDONALD’S
ATENTO
BANCO DO BRASIL
BAXTER
BOEHRINGER INGELHEIM
CHIESI
CCB (CHINA CONSTRUCTION BANK)
CORBION
DELOITTE.
DHL EXPRESS
DHL GLOBAL FORWARDING
DHL SUPPLY CHAIN
DIMENSION DATA
EVERIS
GAS NATURAL FENOSA
GOODYEAR
JTI
MERCK
NIELSEN
ORANGE BUSINESS SERVICES
PHILIP MORRIS BRASIL
REED EXHIBITIONS
ALCANTARA MACHADO
SAINT-GOBAIN
SANOFI
SAS
SOUZA CRUZ
TAKEDA
TATA CONSULTANCY SERVICES
TECHNIPFMC
VALEO



Equipe da Reed Exhibitions
Alcântara Machado

PLATAFORMAS DIGITAIS

Ferramentas on-line estão presentes do recrutamento à capacitação

De universidades corporativas, passando por métodos de e-learning e mecanismos de comunicação interna, empresas líderes não param de investir na digitalização das diversas áreas de Recursos Humanos

“**A** era digital trouxe um forte impacto na área de Recursos Humanos, que sempre busca novos recursos e tecnologias para treinar e desenvolver, recrutar e estimular a eficiência e produtividade dos colaboradores”. A constatação é de Adriana Rillo, diretora de Recursos Humanos e Comunicação Corporativa da Saint-Gobain, Top Employer do setor de construção que a cada ano contrata 28 mil pessoas no mundo.

“As plataformas digitais estão cada dia mais presentes, em métodos de e-learning, que são totalmente conectados e proporcionam às equipes novas experiências de aprendizagem, até a adoção de novos modelos de avaliação de desempenho e feedback”, destaca a diretora. A multinacional francesa desenvolveu uma plataforma de treinamento on-line, que indica automaticamente conteúdos e treinamentos específicos para auxiliar cada colaborador em seu desenvolvimento, baseado em sua área de atuação, posição e histórico de cursos realizados na ferramenta.



**João Mancio (dir.),
diretor de Remuneração
e Desenvolvimento
da Atento, recebe a
certificação da empresa**



O Grupo Gas Natural Fenosa tem aproveitado as plataformas digitais em diversos setores da companhia, e Recursos Humanos é um deles. “Utilizamos para facilitar tanto a nossa gestão das informações e dos programas internos como para melhorar a interação dos funcionários e descomplicar processos”, comenta André Braga, diretor de Pessoas, Organização e Cultura da multinacional do setor de energia.

A companhia utiliza plataformas em sua chamada Universidade Corporativa, que presta atendimento aos colaboradores por meio de um portal específico, focado em gestão do talento. “A empresa procura se manter na vanguarda das inovações de Recursos Humanos, e para isso estabelece parcerias com grandes escolas e institutos renomados, que nos atualizam sobre as novas tendências e ferramentas do segmento”, explica Braga.

Com uma média mensal de 4 mil contratações, a Atento do Brasil, empresa líder na área de contact center, sabe que tem de buscar esse volume de profissionais entre pessoas que em sua maioria estão entrando no mercado de trabalho — jovens que buscam obter uma oportunidade profissional. “Tendo em vista que os integrantes dessa população já nasceram conectados, usamos as plataformas digitais para atrair os colaboradores e dar continuidade a todo processo de recrutamento e seleção”, diz João Mancio, diretor de Remuneração e Desenvolvimento Organizacional.

“Contamos com sistemas a distância — mídias sociais, e-mail e aplicativos de mensagens instantâneas — o que está facilitando muito o contato com esses novos talentos”, continua o diretor. “Em linha com essa proposta de abordagem digital, a Atento conta com a plataforma ‘Bem-vindos’, que é desenvolvida on-line pelos colaboradores que chegam à empresa”, afirma. Essa ferramenta, esclarece Mancio, “permite que as pessoas que ingressam na companhia possam fazer o processo de integração de forma totalmente digital”.

“As grandes corporações procuram se manter na vanguarda das inovações tecnológicas”



Alinne Rosa: “Compromisso tácito em ter pessoas no centro da estratégia de gestão”



TALENTOS

A equipe da AkzoNobel foi uma das contempladas pelo Top Employers 2018

Captação e retenção de bons quadros é questão estratégica

Empresas com foco em Recursos Humanos investem de forma contínua em seus funcionários, pois têm a clareza de que atrair colaboradores e capacitá-los é determinante para a longevidade e a força de seus negócios

Todo bom profissional de RH sabe que identificar e manter um bom time de colaboradores — que seja engajado, motivado e inquieto — é ingrediente obrigatório na receita de sucesso de qualquer corporação. Uma boa política nesse fundamento tende a ser uma das principais responsáveis pela melhoria dos processos, pela solução de desafios e pelo alcance de resultados crescentes.

“Anualmente, temos um processo denominado TRP (Talent Review and Process), em que mapeamos e calibramos todos os profissionais em nossa organização”, explica Kelen Reis. “Nesse processo, identificamos quem são nossos talentos atuais e futuros e, com base nisso, estabelecemos fortes planos de desenvolvimento, retenção e sucessão em cada uma das áreas”.

A Everis, segundo sua Head de People no Brasil, Rita Souza, tem como política global “investir em programas de capacitação profissional, que proporcionem



Rita Souza, da Everis: “ambiente de inovação e de colaboração”



inovação nas ofertas da companhia para seus clientes e garantam crescimento aos seus colaboradores, o que é essencial na carreira de um profissional da nossa área”. Somado a isso, continua a gerente da empresa de consultoria em tecnologia, “o planejamento de carreira e o processo de avaliação e feedback são constantes, além de treinamentos, certificações e um ambiente de inovação e de colaboração”.

Já Eduardo Batista, vice-presidente de Recursos Humanos da DHL Supply Chain Brasil, descreve assim a cultura da companhia nessa questão — em que, segundo ele, é determinante o apoio da diretoria executiva: “Nossos esforços se refletem em três itens principais: primeiro, participando diretamente em diversos programas e ações de capacitação, seja como instrutores ou orientadores; segundo, adotando nas práticas diárias a cultura do respeito aos colaboradores da DHL; e, por fim, apoiando no board as ações e investimentos na área de Gestão de Pessoas”.

“Nosso processo de integração começa antes mesmo do primeiro dia do funcionário na empresa”, comenta Priscila Giabardo, talent management coordinator da DHL Express, outro braço corporativo do grupo que atua em transporte e logística. “Antes de começar, todos os novos funcionários recebem em sua casa um lindo e completo material sobre a empresa, nossa história e cultura — e nesse material as boas-vindas são dadas pelo nosso CEO global, sendo a entrega realizada por um de nossos couriers”. “Os funcionários ficam extremamente surpresos e orgulhosos”, destaca a executiva.

“Identificamos nossos talentos atuais e futuros.”



Kelen Reis,
diretora de
Recursos
Humanos da
Baxter



A equipe da Philip Morris foi uma das certificadas

LIDERANÇA

Liderança é a base

Os melhores empregadores delegam a seus principais executivos tarefas de Recursos Humanos que, a rigor, definem o sucesso ou as adversidades de cada empresa

“Toda nossa diretoria executiva é extremamente ativa no que diz respeito a capacitação, aprendizado e desenvolvimento.” É assim que Priscila Giabardo, talent manager da multinacional DHL Express, resume a importância de ter os principais líderes da empresa engajados em Recursos Humanos. “Através de nossa plataforma global de capacitação, a alta gestão global atua ativamente como formadores de toda diretoria, que por sua vez atua na formação dos gestores, e assim por diante”, detalha. Entre os considerados melhores empregadores é uma constante o compromisso de alinhar o alto escalão com as questões centrais que envolvem a base que sustenta toda e qualquer corporação. Em tempos de crise, o entendimento da realidade, desafios e perspectivas dos empregados torna ainda mais clara a importância de uma boa gestão de pessoas. Tato Athanase, gerente de RH da subsidiária da americana SAS Brasil, parte do princípio universal de que “valorizar os funcionários como principal ativo da empresa é essencial para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo”. Mas avança ao dizer que os executivos da empresa, do setor de TI, são constantemente capacitados e têm “total participação” no processo que garanta aos colaboradores serem tratados “como indivíduos, cada um com necessidades



e anseios próprios”. Segundo Athanase, oferecer “um ambiente corporativo agradável e boas práticas de trabalho é fundamental para se manter competitivo no mercado”.

Ser líder — e isso fica cada vez mais claro — implica formar lideranças. “Conseguimos identificar e oferecer sólidas oportunidades de carreira e desenvolvimento aos nossos colaboradores”, garante Diego Luchessa, vice-presidente da indústria de tabaco JTI Brasil.

“Investimos fortemente em educação e em desenvolver habilidades, preparando as pessoas para futuras demandas, sejam locais, sejam internacionais.” E dá exemplos: “temos programas globais para formação executiva, oferecidos nas melhores escolas de negócios do mundo como INSEAD, IMD, Ashridge e London Business School”.

“É fundamental prepararmos os atuais e futuros líderes da companhia, não somente por meio de práticas conhecidas de desenvolvimento e aprendizagem, mas empoderando esses profissionais com uma comunicação transparente, que facilite a tomada de decisão e exposição”, pontua Ariella Condi, supervisora de Desenvolvimento de Talentos da América do Sul da Valeo, do setor automotivo.

André Braga, diretor de Pessoas, Organização e Cultura da Gas Natural Fenosa, explica que sua empresa de energia conta com um modelo de liderança que descreve as competências mais importantes para cada nível profissional. “Com isso, independentemente de sua função na companhia, você saberá quais comportamentos deve desenvolver para focar na sua próxima etapa de carreira”, diz Braga. “Temos um Plano de Desenvolvimento Individual com cada colaborador, e acompanhamos o desenvolvimento dessas competências para manter a todos em evolução e alinhados com o modelo do Grupo”, complementa o diretor.

“Nossos líderes são treinados com foco em desenvolver e aprimorar uma liderança humanizada, por meio de programas estruturados”, afirma Kelen Reis. A companhia implementou um conceito denominado ACE (Alinhamento, Check in e Execução), a partir do qual, mensalmente, líderes e funcionários sentam para uma conversa denominada Check-in. “Nesses encontros, que podem durar 10 minutos, 30 minutos ou até uma hora,

verifica-se ‘o que está indo bem’ e ‘o que não está indo bem’, em termos de desempenho, performance e desenvolvimento profissional”, diz a diretora.



“É fundamental preparar atuais e futuros líderes”, diz Ariella Condi, supervisora de Desenvolvimento de Talentos para a América do Sul da Valeo, ao lado de Kleber Daniel, diretor de Recursos Humanos para América do Sul da empresa



Tato Athanase, gerente de Recursos Humanos da SAS Brasil



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.

**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

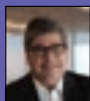
LÍDERES



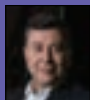
Artur Grynbaum
Grupo Boticário



Cristina Palmaka
SAP Brasil



Eduardo Gouveia
Cielo



Fabio Coelho
Google



Fabio Luchetti
Porto Seguro



Fabio Venturelli
São Martinho



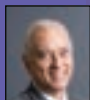
Fred Trajano
Magazine Luiza



José Galló
Renner



Laércio Cosentino
Totvs



Leocadio Antunes Filho
Ipiranga



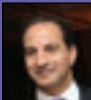
Luiz Pretti
Cargill



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.

ceg ceg rio

gasNatural
fenosa



A Ceg é maior
do que você imagina.
Ela é Gas Natural
Fenosa e está na
vida de milhões
de pessoas.

A Ceg faz parte da Gas Natural Fenosa, uma das maiores empresas de gás e eletricidade do mundo, presente em mais de 30 países. Só no Brasil, são 71 municípios atendidos e mais de 1 milhão de lares beneficiados. Orgulho gigante em proporcionar, todos os dias, conforto, bem-estar e segurança para tanta gente.

 /gasnaturalfenosa.brasil

Mais informações em:
gasnaturalfenosa.com.br
08000-247766

Agenera: 0800-0249040



Para chegar ao topo, a escalada tem que ser em boa companhia.

Respeitamos nosso time de colaboradores, oferecemos uma visão de futuro e investimos continuamente em seu desenvolvimento. É assim que conquistamos nosso lugar entre as três melhores empresas do país, segundo o Instituto Top Employers no Brasil. E logo em nossa primeira certificação!

A alegria de alguns colaboradores está estampada neste anúncio, mas temos mais 2 mil pessoas de mãos dadas nessa escalada de sucesso.



Your talent is in good company
jti.com/ingoodcompany



S.P. – brasileiro, paciente renal

Baxter

Uma empresa de

45.000

colaboradores em
âmbito mundial com a
missão de **Salvar e
Prolongar Vidas**

O principal compromisso da Baxter é com a vida, por isso, segurança consiste em um requisito fundamental para a empresa, tanto do ponto de vista do colaborador quanto daquele que, em uma situação fragilizada de saúde, vai receber tratamento por meio de uma das soluções disponibilizadas pela empresa. A missão da empresa e o orgulho que ela desperta são tão inspiradores que, em pesquisa de engajamento realizada em 2017, foram registrados índices de satisfação de 91% no que se refere à missão, e 88% com relação ao orgulho.

Responsabilidade Social como parte integrante de suas práticas

Várias iniciativas corporativas de responsabilidade social estimulam seus profissionais a exercer o voluntariado. A companhia também desenvolve ações em seu entorno, estabelecendo com a comunidade vizinha um relacionamento cordial e produtivo para todos.

Excelentes condições de trabalho para os seus colaboradores

São muitas as iniciativas que visam garantir um estilo de vida cada vez mais saudável para os colaboradores da empresa: campanhas de saúde, ações de estímulo à atividade física, palestras de conscientização, ginástica laboral, massagem e flexibilidade de horário de trabalho.

Práticas que tornam o ambiente de trabalho cada vez melhor para todos

A valorização do ser humano faz parte da essência da empresa e deve começar dentro de casa, com a atenção à qualidade de vida dos próprios colaboradores.

Cultura de inclusão e incentivo à diversidade

O fomento a uma cultura inclusiva valoriza a diversidade. No Brasil, a presença feminina tem sido substancial: 71% do time de vendas e, na fábrica, 60%. Nos níveis de liderança, a participação é de 36%, um percentual expressivo quando comparado à média de mercado.

Remuneração e benefícios que valorizam a satisfação do colaborador

As diretrizes são globais e contemplam adaptações e customizações locais. Os colaboradores contam com diversos benefícios como: previdência privada, plano de aquisições de ações, assistência médica, convênio farmácia, bolsas de estudo para filhos e licença-paternidade estendida.

Incentivo a comunicação aberta e integrativa

O diálogo constante está na base do desenvolvimento das pessoas e do negócio. Escutar é uma ação cotidiana, não apenas estimulada por políticas e diretrizes, mas efetivamente suportada por ferramentas e práticas de comunicação interna.



Baxter

#somos TOP EMPLOYER



A Saint-Gobain recebeu, pelo quinto ano consecutivo, a certificação Top Employer Brasil, que reconhece as melhores empresas do país em gestão de pessoas. Além da conquista no Brasil, o Grupo foi certificado como Top Employer América Latina e também alcançou a certificação Global.



www.saint-gobain.com.br

 /saintgobainbr

 @saintgobainbrasil

 /company/saint-gobain-brasil

A SAINT-GOBAIN ESTÁ ONDE A VIDA ACONTECE.

Nós ajudamos a criar ambientes combinando conforto e sustentabilidade para melhorar o bem-estar das pessoas em todos os lugares.


SAINT-GOBAIN



SUPERAMOS NOSSAS EXPECTATIVAS.

A DHL EXPRESS É TOP EMPLOYER PELO 4º ANO CONSECUTIVO.

EM 2018, ESTAMOS ENTRE AS 5 MELHORES!

EM UM MUNDO DE POSSIBILIDADES, ENTREGAMOS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO, PARA JUNTOS SUPERARMOS CADA DESAFIO.



Siga a DHL Express:



/dhlbr

/company/dhl-brasil



PHILIP MORRIS
BRASIL

Nós acreditamos no potencial das pessoas

Passando por um momento histórico, Philip Morris Brasil tem em sua política de RH um dos pilares para a transformação da empresa e da indústria do tabaco

“Focamos na preparação dos gestores para fortalecer as energias que precisamos e devem estar presentes em nossa cultura”



Karen Ramirez
é diretora de Recursos
Humanos da PMB

Investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento e na formação de uma cultura corporativa com colaboradores engajados, conscientes e motivados. É assim que a Philip Morris Brasil (PMB), afiliada da Philip Morris International que atua no País desde 1973, vem trabalhando com seus 3 mil colaboradores — e sendo vista como uma das melhores empresas para se trabalhar no país, conforme certificação do Instituto Top Employers, em 2018.

“É um reconhecimento externo e independente de que oferecemos condições de trabalho excelentes, além de nos destacar no mercado corporativo e fortalecer a nossa marca empregadora”, comemora a diretora de Recursos Humanos da PMB, Karen Ramirez.

Do ponto de vista organizacional, destaca a diretora, “temos o desafio de preparar as pessoas para uma transformação pela qual a empresa está passando e que constitui um momento único e histórico, em que a Philip Morris International está empenhada no desenvolvimento e comercialização de produtos de risco reduzido (“RRPs”), que são melhores alternativas do que o cigarro para os adultos fumantes que decidirem continuar fumando ou que não conseguem parar de fumar.

Mais de 5 milhões de adultos fumantes ao redor do mundo já migraram para essa nova tecnologia, que em 2017 representou 13% de toda a receita global da companhia, fruto do investimento de mais de US\$ 4,5 bilhões. “Estamos liderando uma transformação em toda a indústria, uma grande oportunidade para os profissionais que fazem parte de nossa organização e para aqueles que desejam se conectar a esse futuro”, explica Karen.

Para garantir que sejam respeitados esses valores corporativos, continua a diretora, “focamos na preparação dos gestores para fortalecer as energias que precisamos e devem estar presentes em nossa cultura”.

Entre as iniciativas inovadoras da empresa, para atrair novos talentos, Karen cita o programa de estágio global denominado INKOMPASS, que se comunica muito com a geração que está entrando no mercado de trabalho. “A repercussão entre os universitários tem sido significativa: tivemos um número recorde de mais de 45 mil inscritos na última edição.”

“Na Philip Morris Brasil nós acreditamos no potencial das pessoas e oferecemos oportunidades e desafios aos nossos profissionais, com a satisfação e a retenção dos melhores colaboradores”, completa Karen.



Gabriela Reis: uma combinação de antevisão e coerência



DARIO NETO
é CEO do
Grupo Anga e
estrategista
da Eureka!.

Por Dario Neto

A mineira Gabriela Reis, 33, teve um bom ponto de partida: é filha única de pais que não tiveram muita oportunidade de estudar e realmente valorizam o conhecimento. Sempre frequentou boas escolas e entrou nas mais disputadas universidades públicas – em arquitetura na Universidade Federal de Minas Gerais e, depois, em design na Universidade Estadual de Minas Gerais. Teve ainda a chance de fazer um intercâmbio nos Estados Unidos, durante o qual se deu conta de que design faria mais sentido para ela.

Além dessa disciplina de estudo, porém, a Gabriela mostrou ter algo que eu chamo de “antevisão”. Ela já falava de consciência nos negócios antes de conhecer o movimento do capitalismo consciente; adotou um modo de trabalho flexível sem que esse tema estivesse em pauta; escolheu trabalhar com o design aplicado a negócios, gestão e processos de inovação quando a onda do design thinking nem tinha se erguido ainda. Não à toa, começou a carreira em uma startup, cuidando de branding, e as startups estavam longe de ser a bola da vez. (Depois foi trabalhar em uma consultoria, atendendo a grandes empresas.)

Outro elemento definidor da Gabi é a forte conexão que ela tem com seus valores e sua essência. Queria desenvolver projetos que gerassem verdadeiro impacto na vida das pessoas. Não conseguia fazer isso onde estava. O que ela fez? Pediu as contas e foi empreender com amigos o Business Jam, uma iniciativa de reunir pessoas para discutir carreiras e negócios com mais propósito, o que daria à luz o Coletivo Gentileza, voltado a estimular discussões sobre as relações entre as pessoas e a cidade de Belo Horizonte. Usando a gentileza como driver de intervenções urbanas, o Coletivo ganhou grande projeção em BH.

A paixão de Gabriela pelo empreendedorismo social surgiu quando ela ganhou uma bolsa de estudos

para fazer um curso de negócios sociais da Yunus Negócios Sociais. Nessa época, Gabriela tinha sido chamada para criar uma disciplina de graduação sobre a aplicação do design de serviços na escola em que estudou, a UEMG. A partir daí, resolveu unir seus assuntos de interesse e, em um mestrado acadêmico, foi estudar o design de modelos de negócio de impacto – o que alimentou sua paixão.

Respeitando essa conexão consigo mesma – muitos gestores se aposentam sem aprender a fazer isso, como sabemos –, Gabriela entendeu como gosta de trabalhar: com autonomia, flexibilidade e orientação a propósito. E, coerentemente, decidiu não mais se vincular a uma única empresa, e sim a projetos em que acredita. Abraçou diversos, que incluem ser head de cultura e inovação da startup de inteligência artificial Hekima e liderar, pela Yunus, um programa de pré-aceleração de negócios sociais para a mineradora AngloGold Ashanti.

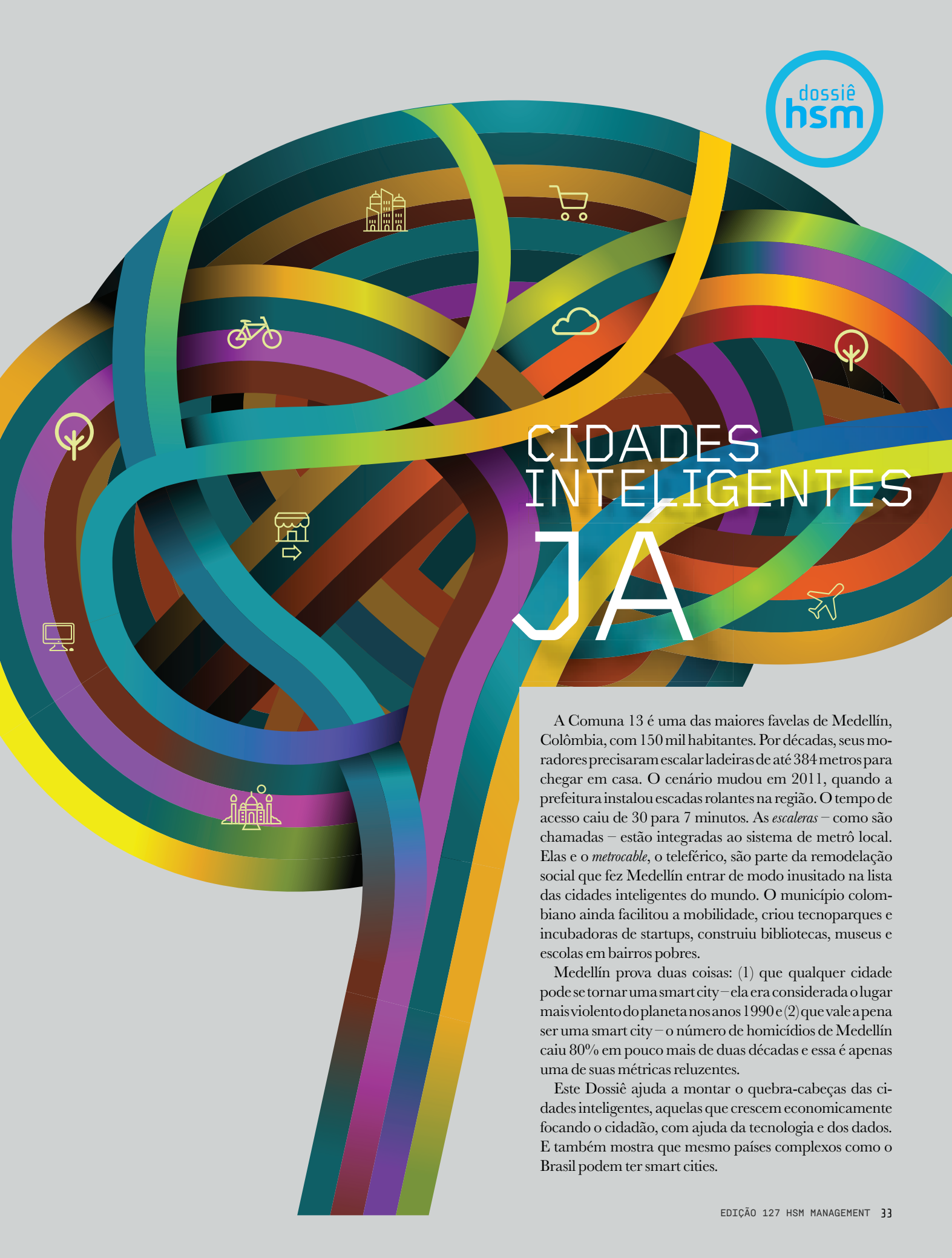
Sinto-me inspirado por tanta coerência e quero estar perto da Gabi quando ela antecipar a próxima onda.



SAIBA MAIS SOBRE GABRIELA REIS

Graduada e mestre em design pela Universidade Estadual de Minas Gerais, é professora convidada da Fundação Dom Cabral, multiplicadora do Sistema

B, consultora da Yunus Negócios Sociais e consultora independente de negócios que estejam em busca de humanização, inovação e impacto positivo para a sociedade. Gabi também fez parte da fundação do Global Shapers de Belo Horizonte, grupo de jovens líderes ligado ao Fórum Econômico Mundial.



CIDADES INTELIGENTES JÁ

A Comuna 13 é uma das maiores favelas de Medellín, Colômbia, com 150 mil habitantes. Por décadas, seus moradores precisaram escalar ladeiras de até 384 metros para chegar em casa. O cenário mudou em 2011, quando a prefeitura instalou escadas rolantes na região. O tempo de acesso caiu de 30 para 7 minutos. As *escaleras* – como são chamadas – estão integradas ao sistema de metrô local. Elas e o *metrocable*, o teleférico, são parte da remodelação social que fez Medellín entrar de modo inusitado na lista das cidades inteligentes do mundo. O município colombiano ainda facilitou a mobilidade, criou tecnoparques e incubadoras de startups, construiu bibliotecas, museus e escolas em bairros pobres.

Medellín prova duas coisas: (1) que qualquer cidade pode se tornar uma smart city – ela era considerada o lugar mais violento do planeta nos anos 1990 e (2) que vale a pena ser uma smart city – o número de homicídios de Medellín caiu 80% em pouco mais de duas décadas e essa é apenas uma de suas métricas reluzentes.

Este Dossiê ajuda a montar o quebra-cabeças das cidades inteligentes, aquelas que crescem economicamente focando o cidadão, com ajuda da tecnologia e dos dados. E também mostra que mesmo países complexos como o Brasil podem ter smart cities.



O FUTURO ESTÁ NAS SMART CITIES

As chamadas cidades inteligentes aproveitam as tecnologias digitais para transformar o cotidiano das pessoas que vivem nos grandes centros urbanos, estimulando novas mudanças de comportamento e abrindo caminho para empreendedores, com oportunidades reais de crescimento econômico

As cidades grandes sempre incorporaram os avanços tecnológicos. No entanto, o ritmo em que isso acontece vem aumentando rapidamente, uma vez que as inovações digitais trazem consigo o potencial de resolver muitos desafios. É dessa forma que importantes concentrações urbanas têm se transformado em “smart cities”, ou cidades inteligentes.

As tecnologias disruptivas são um dos fatores que impulsionam essa transformação. O segundo fator essencial a uma smart city é a disponibilidade de dados para que estes alimentem as soluções inteligentes. Os dados coletados devem ser utilizados para criar soluções inteligentes que atendam às reais necessidades dos cidadãos.

Pode-se dizer que uma cidade é considerada inteligente quando os investimentos no capital humano e social, a infraestrutura tradicional e as tecnologias disruptivas geram crescimento econômico e aumento da qualidade de vida ao mesmo tempo, com uma gestão responsável dos recursos naturais e com uma governança participativa.

SOLUÇÕES INTELIGENTES

As soluções inteligentes constituem os elementos diferenciadores das smart cities. Resultam da combinação de tecnologias disruptivas, inovações sociais e novas formas de utilizar dados.

Nessa “receita”, as mudanças no comportamento das pessoas são um ingrediente essencial. Afinal, as smart cities só existem devido às necessidades naturais de indivíduos que, indiscutivelmente, vivenciam uma realidade cada vez mais digital e se movem em uma economia também crescentemente digital.

Por isso, as soluções que compõem esse novo cenário urbano precisam obrigatoriamente ser:

- Simples.
- Correspondentes a demandas reais.
- Fáceis de usar, de modo que as pessoas deixem de se dar conta delas.
- Significativas, fazendo diferença para a vida das pessoas.
- Impulsionadoras de mudanças no comportamento dos cidadãos em longo prazo.
- Convidativas, incentivando a adoção por serem reconhecidas como benéficas.
- Sempre presentes e disponíveis.
- Escaláveis, do projeto piloto à implementação em larga escala.

Para que uma cidade se torne inteligente, também é decisivo que governo e cidadãos assumam novos papéis e que sejam desenvolvidas algumas capacidades centrais, em sete dimensões:

1) Estratégia e visão: as smart cities possuem visão clara do que querem ser e estratégia para concretizá-la.

2) Dados: a combinação de diversas fontes de informação de qualidade possibilita que as cidades desenvolvam um conhecimento real sobre desafios como sustentabilidade, mobilidade, saúde e segurança.

3) Habilidades e competências: o uso de tecnologias disruptivas requer novas capacidades humanas, em especial para lidar com as informações coletadas.

4) Atratividade para os negócios e os talentos: um novo ecossistema só pode emergir com os parceiros certos presentes na cidade. Criatividade, expertise tecnológico e capacidade de execução são componentes vitais.

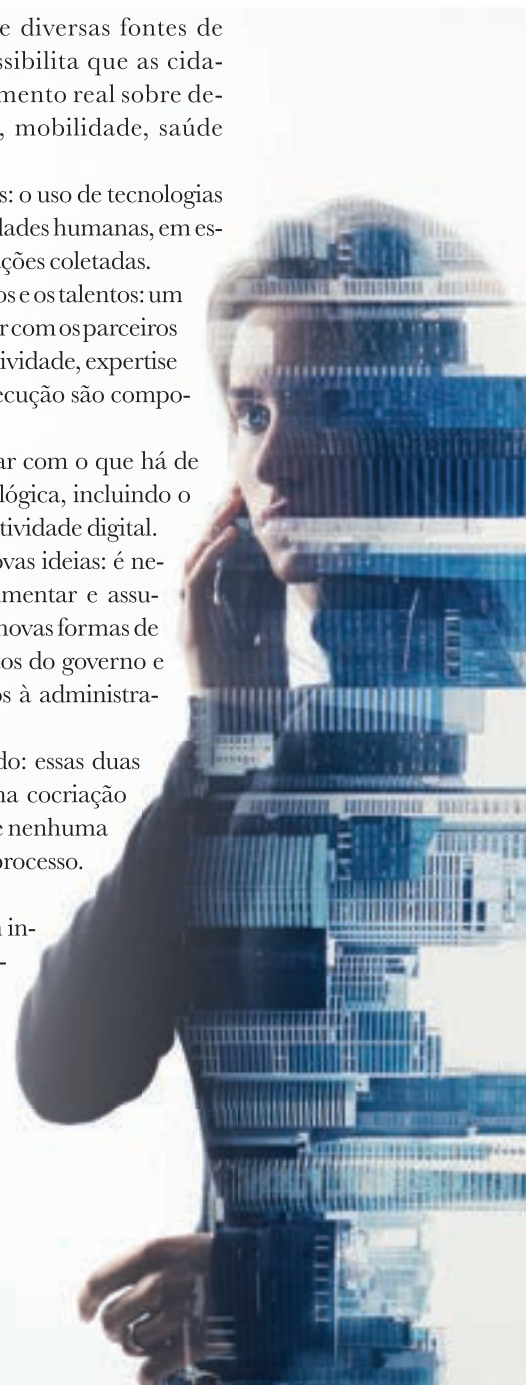
5) Tecnologia: é preciso contar com o que há de melhor em infraestrutura tecnológica, incluindo o suprimento de energia e a conectividade digital.

6) Abertura à inovação e a novas ideias: é necessário disposição para experimentar e assumir riscos calculados, incluindo novas formas de colaboração entre departamentos do governo e também com parceiros externos à administração pública.

7) Ecossistema público-privado: essas duas instâncias devem atuar juntas na cocriação de soluções inteligentes, sem que nenhuma das partes assuma o controle do processo.

Importante: as cidades devem investir tanto em novas e disruptivas tecnologias como em capital humano e social. Sem pessoas preparadas nada acontece. As inovações sociais são cruciais para gerar soluções sustentáveis.

O calor coletado no verão poderá ser armazenado para o inverno ou reciclado para aquecer a água



IMPACTOS POTENCIAIS

As soluções inteligentes típicas das smart cities impactam diversos setores:

MOBILIDADE

Com o objetivo de reduzir os congestionamentos e promover opções de transporte mais rápidas, baratas e amigáveis do meio ambiente, surgem estas soluções:

Estacionamento. Cada vaga é equipada com um sensor que detecta se há carro estacionado ali. Informações em tempo real são enviadas aos motoristas sobre vagas e estacionamentos alternativos. A partir daí, novas formas de parcerias público-privadas podem ser estabelecidas, como o uso de estacionamentos de prédios de escritórios quando ociosos.

Serviços de táxi. Novas soluções, nos moldes do Uber, podem surgir, contribuindo para oferecer mais conveniência às pessoas e reduzir congestionamentos.

Informação personalizada. Tecnologia e dados oferecem orientação em tempo real e personalizada sobre transporte, indicando os melhores caminhos para transitar na cidade. O Waze é exemplo disso.

Controle de tráfego. Informações de qualidade e em tempo real sobre o trânsito fluem o tempo todo, captadas por sensores instalados nos diversos elementos da infraestrutura urbana e nos veículos. Isso permite otimizar o fluxo de carros, sincronizando semáforos.

Veículos autônomos e conectados. As distâncias seguras entre os carros podem ser reduzidas e isso tende a aumentar a capacidade das vias. Se combinados com os princípios da economia compartilhada, os veículos autônomos geram uma redução significativa do número de carros nas ruas e nos estacionamentos. As pessoas podem trocar o carro próprio por uma assinatura de um serviço de transporte.

SEGURANÇA

Segurança é fator crítico para o avanço da economia e da qualidade de vida e a tecnologia pode ajudar muito:

Iluminação pública. A iluminação inteligente das ruas pode não apenas reduzir o consumo de energia, como também aumentar a segurança das pessoas. Por exemplo, as luzes podem ficar mais fortes sempre que algum movimento for detectado.

Drones. Essa tecnologia serve para avaliar riscos de uma área antes de enviar uma equipe da polícia ou dos bombeiros.

Programas de prevenção. A análise de grandes volumes de dados é útil para determinar as causas mais prováveis do aumento da criminalidade em algumas áreas, alimentando ações específicas. A análise combinada com novas tecnologias, como reconhecimento facial em tempo real, pode orientar o trabalho preventivo.

Apps de emergência. Aplicativos inteligentes podem ser usados pelas pessoas para enviar alertas em casos de crise. A solução detecta o local do pedido de socorro e conecta a polícia, os bombeiros ou o resgate.

Deteção de tiros. Uma rede ampla de sensores acústicos pode detectar tiros com precisão.

ENERGIA

As soluções nesse setor visam uma geração de energia mais limpa e redução do consumo. Veja como:

Fontes renováveis. Uma parcela cada vez mais importante da eletricidade das cidades virá de fontes renováveis e deve haver mais usinas de geração de energia, ainda que cada uma delas tenha menor capacidade.

Redes inteligentes. São o próximo passo da transmissão e distribuição de energia. Com tecnologia e automação, garantem maior eficiência e controle, inclusive por parte do consumidor final, que passa a contar com medidores eletrônicos inteligentes.

Equipamentos responsivos. Os eletrodomésticos serão capazes de interromper o consumo de energia em situações de aumento de demanda, e também para controlar custos.

Reciclagem de calor. Prédios e outras instalações típicas das grandes cidades produzem calor em excesso durante o verão. Esse calor pode ser armazenado para uso no inverno ou destinado a outros propósitos, como o aquecimento de água.

Combinação de fontes. Na combinação entre vários avanços tecnológicos da área de energia é que está o maior impacto potencial. Há uma interdependência e, ao mesmo tempo, uma “colaboração” entre fontes energéticas alternativas. Para colher os benefícios dessa junção de tecnologias, empresas e governos devem trabalhar em parceria, e assim estabelecer as devidas regulações, alinhar sistemas e criar padrões.

ÁGUA

O abastecimento de água será um dos maiores desafios urbanos do século 21. As soluções inteligentes chegam para reduzir o desperdício e assegurar a qualidade:

Detecção de vazamentos. As empresas fornecedoras de água podem instalar sensores na rede de distribuição, que fornecem dados em tempo real sobre pressão, fluxo e qualidade. A análise das informações indicará a existência de vazamentos.

Poluição. Sensores também têm a capacidade de monitorar a qualidade da água em tempo real.

Alerta de enchente. A análise preventiva de dados meteorológicos, combinada com informações geográficas, indica áreas e períodos com risco de enchentes.

Plano de manutenção. Os dados coletados servem também para direcionar a manutenção para as partes do sistema de distribuição que mais necessitam. Para isso, é importante somar várias fontes de informações, como sensores nos canos e indicadores recebidos das seguradoras sobre regiões que sofreram enchentes.

LIXO

Nesse campo, a solução inteligente é oferecer uma **coleta de lixo just in time**. Dados coletados por sensores podem orientar a melhor distribuição dos caminhões, priorizando os locais com mais lixo acumulado.

PRÉDIOS INTELIGENTES

Esse tipo de construção usa grande número de sensores para gerar **informações de qualidade e em tempo real** sobre sua ocupação e as condições do prédio, em aspectos como temperatura, umidade e luz.

Dessa maneira, os diversos sistemas – iluminação, ventilação etc. – são otimizados, a fim de ajustar o consumo de acordo com o número de pessoas circulando. No caso do consumo de eletricidade, por exemplo, é possível também ajustar a demanda para minimizar ou evitar os problemas de oferta. Até a mão de obra responsável por atividades de limpeza pode ser direcionada às áreas prioritárias com base nas informações coletadas sobre a movimentação das pessoas.

LARES INTELIGENTES

A tendência é que as pessoas possam **operar as funções básicas de uma casa por meio do celular**. Se os eletrodomésticos contarem com sensores, também dá para monitorá-los com o celular.

Esse tipo de controle não se aplica só aos eletrodomésticos. Os sistemas de monitoramento e segurança também podem ser acessados de qualquer lugar do mundo se o dono da casa tiver um celular ou tablet. Além disso,

uma vez automatizados, os eletrodomésticos oferecem informações que facilitam seu uso. Por exemplo, uma geladeira pode ser capaz de saber os produtos que estão guardados nela, sugerir menus, propor alternativas saudáveis e enviar ao supermercado listas de compras.

SAÚDE

São muitas as soluções inteligentes nesse campo:

Dados pessoais. Sensores inovadores instalados em roupas e equipamentos móveis permitem que as pessoas monitorem, o tempo todo, sua condição física. Com isso, podem assumir um papel mais ativo na busca por saúde, com foco na prevenção.

Empoderamento do paciente. O crescente acesso a informações sobre doenças e tratamentos pode levar grupos de pacientes a assumir o controle sobre os cuidados com a própria saúde. Pacientes que não conseguem lidar bem com esse volume de informações talvez precisem de um “personal health organizer”.

Plataformas digitais. Como fazem o Uber e o Airbnb, novos serviços podem aproximar pessoas e tratamentos de saúde de maneiras inovadoras.

Big data. A análise de volumes inéditos de dados sobre os pacientes garante tratamentos personalizados.

Inteligência artificial (IA). Cada vez mais, esta será uma ajuda importante para que os médicos interpretem as informações sobre os pacientes e cheguem ao diagnóstico correto, assim como ao melhor tratamento.

Impressão 3D. Esse recurso poderá revolucionar a medicina nos casos em que se recomenda o uso de próteses e implantes.

Robôs. Apoiarão o paciente em casa.

EDUCAÇÃO

A educação, decisiva para gerar os talentos que vão inovar, será transformado pelas novas tecnologias:

Digitalização. Muda significativamente a forma como a educação é oferecida aos estudantes, possibilitando, por exemplo, uma combinação de aulas on-line e presenciais. Ao mesmo tempo, gera informações valiosas que contribuem para a compreensão do perfil dos alunos, o que abre caminho para que as universidades construam o melhor formato de aprendizado (até personalizado) para maximizar a probabilidade de sucesso.

Aprendizado contínuo. A educação on-line é capaz de impulsionar o aprendizado por toda a vida,

contribuindo para que as populações das smart cities se mantenham atualizadas.

Universidades corporativas. Para desenvolver os talentos de que precisam, as empresas tendem a promover a educação internamente.

FINANÇAS

Análise de riscos. O aumento dos dados e as tecnologias de análise e inteligência artificial criam oportunidades para uma melhor avaliação de riscos.

Seguros. A internet das coisas pode servir para gerar dados sobre o patrimônio segurado. No caso do seguro de carros, por exemplo, é possível ter um diagnóstico completo do comportamento do motorista.

Empréstimos. Plataformas digitais devem ser usadas para promover negócios entre pessoas físicas que querem emprestar e tomar dinheiro.

Crowdfunding. Essa alternativa para o financiamento de projetos será facilitada.

Pagamento digital. Novas tecnologias, como o pagamento no smartphone, combinadas com a autenticação biométrica, eliminarão o uso de dinheiro vivo.

Blockchain. Para transações sem intermediários.

TURISMO E LAZER

Gestão de multidões. Tecnologias inovadoras devem ser mais utilizadas para monitorar o comporta-

mento de grandes quantidades de pessoas, mobilizadas em um show, por exemplo, e indicar a gestão adequada.

iBeacons. Esse serviço de notificação sem fio oferece muitas oportunidades, como guiar os visitantes de um museu e lhes disponibilizar informações.

VAREJO

As soluções inteligentes voltadas ao varejo têm como objetivo promover um grau inédito de flexibilidade, conveniência e criação de experiências para o consumidor, com a cadeia de logística mais responsiva a uma demanda crescentemente volátil. Por exemplo, os varejistas podem intensificar a combinação entre os canais online e as lojas físicas por meio dos aplicativos para celulares. Além disso, a impressão 3D abre caminho para a criação de produtos sob medida para grupos de clientes.

INDÚSTRIA

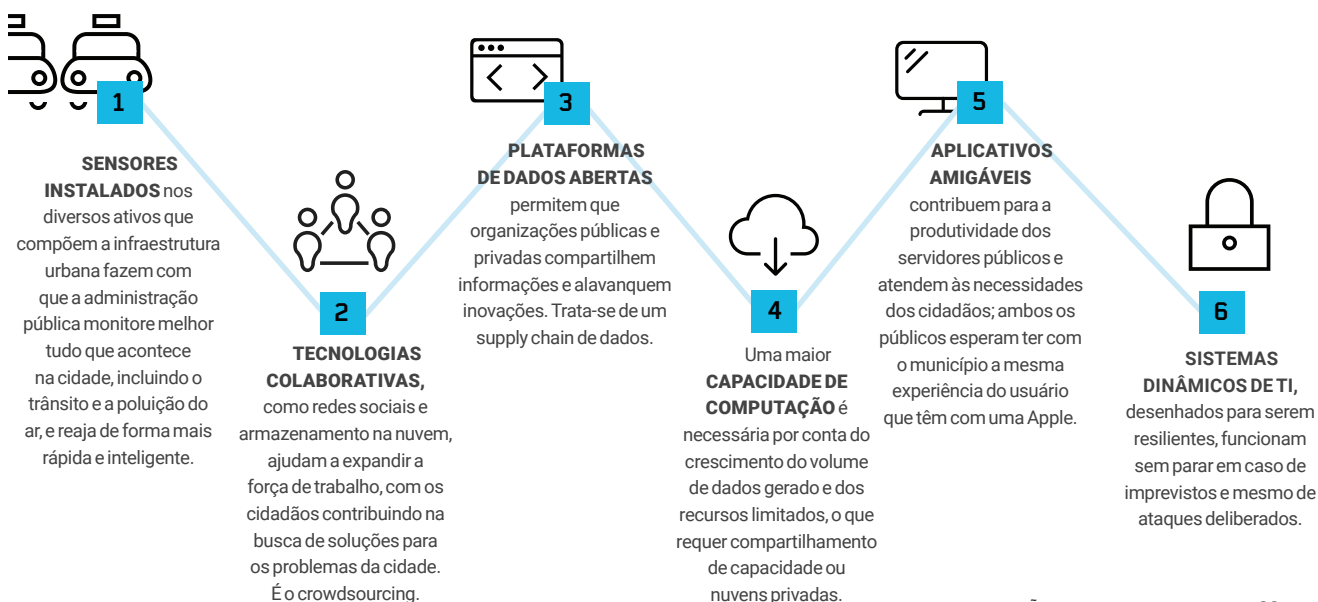
A tendência de personalização e customização está levando a inovações importantes, como a utilização da impressão 3D e o emprego crescente de robôs. Novos materiais (como fibra de carbono e os nanomateriais) também devem contribuir para o desenvolvimento de objetos mais avançados e complexos.

© Deloitte


Todos os direitos reservados.

SEIS TECNOLOGIAS-CHAVE


O estudo anual *Technology vision*, da consultoria Accenture, identificou as principais tecnologias que estão impulsionando a digitalização das cidades:



ATÉ HONG KONG PRECISA MELHORAR



Mesmo na vanguarda das smart cities, a cidade chinesa tem déficit de inteligência; ela pode aproveitar melhor o big data, como fazem outras cidades



Com o aumento da capacidade de coletar e analisar grandes volumes de informações, o que se tem chamado popularmente de “big data”, está revolucionando a forma como governos de todo o planeta estão construindo suas políticas públicas, gerenciando o transporte coletivo e administrando o orçamento, entre outras atividades.

Com o advento do big data, mesmo cidades já consideradas inteligentes têm descoberto que precisam evoluir, aprimorando e tornando mais ágeis os processos de tomada de decisão em diversos setores, incluindo até mesmo o sistema de saúde e a previdência social. Aquelas que não fizerem correm o risco de ficar para trás. Esse é o caso de Hong Kong, considerada uma das mais destacadas smart cities do mundo.

Quem visita Hong Kong logo nota que é uma cidade inteligente, seja ao desfrutar seu aeroporto de primeira classe, seja ao usar seu sistema de transporte altamente integrado e (relativamente) barato. Mesmo no que diz respeito ao uso de big data, o governo local é conhecido por ter implementado um sofisticado sistema de informação para, por exemplo, identificar pontos em que os recursos da saúde podem ser aplicados para monitorar a dispersão da dengue e dos mosquitos transmissores.

Só que Hong Kong também está sendo desafiada. Seu governo precisa seguir desenvolvendo e integrando suas políticas e sua infraestrutura, ou não viabilizará o compartilhamento de dados pelos diversos departamentos, de modo que os gestores possam compará-los, estabelecer e avaliar correlações e utilizar o dinheiro público de modo mais eficiente.

A coleta e a análise de dados em maior escala podem fazer com que as experiências dos cidadãos de Hong



Kong se tornem mais simples e objetivas na hora de usar serviços públicos – por exemplo, para resolver questões de saúde e previdência. Um formulário único já seria um grande avanço.

OPORTUNIDADES

São três as principais áreas em que o big data pode fazer diferença em Hong Kong:

SAÚDE E PREVIDÊNCIA

Esses dois setores essenciais, e de alta visibilidade para a gestão pública, vivem um momento caracterizado pela tensão do crescimento em Hong Kong.

Os custos com saúde estão aumentando e sofrem uma pressão extra devido ao envelhecimento da população. Ao mesmo tempo, os gastos com seguridade social, que já correspondem a 15% do orçamento local, vêm sofrendo ataques de parte da opinião pública por serem considerados ineficientes.

Uma inspiração para resolver o problema vem da Austrália. Seu Department of Human Services (DHS) tem enfrentando questões semelhantes utilizando uma plataforma única para os benefícios sociais e de saúde. Com programas integrados, os gestores têm sido capazes de reunir e cruzar dados de alta qualidade de diversos departamentos, para desenhar benefícios e serviços sob medida para desempregados, crianças e outros segmentos populacionais vulneráveis.

O big data permitiu, na Austrália, que houvesse uma proteção social customizada. Além de uma economia de mais de US\$ 406 milhões entre 2013 e 2015, pesquisas indicam que essa customização viabilizada pelos dados gera melhores resultados, com um sucesso significativo no campo do emprego e um impacto ainda mais expressivo no que diz respeito ao tratamento de doenças mentais.

O cruzamento de dados também tem ajudado os gestores a aprimorar os sistemas de identificação de fraudes.

GESTÃO DO TRÁFEGO

Os custos dos congestionamentos em Hong Kong são altos. Além do aumento do tempo de deslocamento, também há atrasos no atendimento a emergências, maior emissão de gás carbônico, menor qualidade de vida e despesas crescentes para os negócios.

Todos esses problemas vêm minando a atratividade de longo prazo de Hong Kong como centro financeiro. A situação ainda é agravada pela possibilidade limitada de ampliação da infraestrutura de transporte rodoviário e pelo aumento do número de veículos.

Uma solução vinda de Israel pode inspirar Hong Kong: a intervenção nos horários de pico. Uma das principais vias rápidas de Tel Aviv, que faz a ligação da cidade com o aeroporto Ben Gurion, utiliza um sistema de pedágio que calcula a tarifa em tempo real.

O preço do pedágio aumenta quando o trânsito está mais pesado, fazendo com que a operação seja comercialmente mais atraente e, ao mesmo tempo, capaz de conter o excesso de carros no horário de pico. O congestionamento é medido [por meio de internet das coisas] pelo número de carros na rodovia e pelo espaço entre os veículos.

Outro projeto inspirador vem de Singapura: as rotas dos ônibus podem mudar para se adaptar às necessidades dos passageiros e às situações de tráfego. Por meio de um mapa 2D online, os funcionários da companhia determinam para onde enviar ônibus, com base em informações que mostram, em tempo real, onde há mais passageiros e congestionamentos.

HABITAÇÃO

O quadro da habitação em Hong Kong é impactado pelos altíssimos preços dos imóveis – e, portanto, também pelos caros aluguéis. Dessa forma, há uma proliferação de cortiços contemporâneos nos quais a população mais pobre vive, geralmente em espaços extremamente pequenos.

Com problemas semelhantes, Londres pode inspirar nessa área: está lidando com a questão crônica da habitação com o auxílio de uma série de ferramentas desenvolvidas por meio da Housing Association Charitable Trust (HACT).

O programa “Community Insight” da HACT usa dados de vários setores, possibilitando cruzar informações sobre a oferta de imóveis com uma grande quantidade de indicadores do governo e, assim, propor políticas habitacionais mais eficientes.


EVOLUÇÃO

Mesmo já sendo uma cidade inteligente, Hong Kong tem lições importantes a aprender com outros programas. Acima de tudo, a lição de que a coleta de informações pelo governo pode ser tornar algo politicamente delicado se o público não for envolvido desde o início.

A possibilidade de consultas públicas e o acesso da população ao big data pode aumentar a compreensão dos motivos pelos quais os dados são coletados e de como serão utilizados pelo bem coletivo. Esse movimento pode incluir campanhas educativas sobre como essas iniciativas podem aumentar a qualidade de vida ou atacar problemas crônicos. Ao mesmo tempo, é importante esclarecer como o governo implementa as medidas necessárias para garantir que as informações coletadas não sejam roubadas ou usadas indevidamente. Muitos dos mais bem-sucedidos programas que envolvem big data fazem do acesso às informações um de seus pilares.

Uma vez que os benefícios do big data sejam explicados à população e o processo tenha sido amplamente aceito, cidades como Hong Kong podem adotar como passo seguinte protocolos padronizados de compartilhamento de informações, para estimular essa prática em todos os departamentos governamentais, além de integrar bancos de dados de diferentes setores. Com isso, é possível criar novos bancos de dados, ainda mais abrangentes, holísticos e confiáveis.

Política e protocolos também devem estipular o tipo de informação que pode ser compartilhada ou utilizada nos cruzamentos promovidos pelos diferentes departamentos, os formatos dos bancos de dados e quaisquer outros procedimentos e obrigações.

Como os exemplos mencionados evidenciam, os dados geoespaciais possuem enorme potencial. Novos e inovadores usos de informações geográficas em tempo real vêm sendo aplicados para criar um “circulo contínuo retroalimentado”, com os dados coletados voltando ao público e contribuindo para a melhoria de sua qualidade de vida. O big data é uma revolução, e está mudando a forma como os governos gerenciam. Nenhuma cidade que olhe seriamente para o futuro pode ignorá-la. 

© PwC

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.



Novos contextos demandam novas *skills*. Venha se atualizar conosco.

05 E 06 | JUNHO | 2018 | HOTEL TRANSAMÉRICA | SÃO PAULO

Vivemos uma **nova era da liderança**, onde os impactos das mudanças em nosso cotidiano são cada vez mais fortes e recorrentes. Se respondermos aos novos desafios com o mesmo pensar, corremos o risco de sermos engolidos por novos *players*.

Para se ter um novo *mindset* e traduzi-lo para a prática do dia a dia, desenhamos o **HSM Leadership Summit**, que abordará as seguintes ferramentas para que você:

- Ganhe produtividade com as técnicas de **Charles Duhigg**
- Resolva problemas complexos com o método *Sprint* de **Jake Knapp**
- Construa sentido a partir da complexidade com **Denise Eler**
- Consiga realizar mais com menos por meio de um *mindset* "elástico" com **Scott Sonenshein**
- Supere obstáculos pelo conhecimento de *Emotional Agility* com **Susan David**

Antecipe sua inscrição e obtenha descontos diferenciados.

(11) 4689.6666
eventos@hsm.com.br
hsm.com.br

hsm
leadership
summit

Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro

SEGUROS



Apoio



Mídia Oficial



Apoio de Mídia



Livraria Oficial



Realização





Curitiba (PR)



Belo Horizonte (MG)



Tubarão (SC)

PIONEIRAS DO BRASIL

Cidades de todo o País estão fazendo esforços e experimentos para ganhar inteligência, e aprendendo bastante, mas os desafios ainda são imensos

| Por Emanuel Neves e Ricardo Lacerda



Vinhedo (SP)



Florianópolis (SC)

Q

uem circula pelas ruas de Porto Alegre já se acostumou com a falta de relógios públicos digitais. Os cerca de 50 terminais até estão lá, mas não funcionam desde junho de 2015, quando o contrato da prestadora do serviço expirou e não foi renovado. A gestão atual promete lançar uma licitação de novos modelos ainda em 2018 – 168 ao todo, que

farão mais do que mostrar horário e temperatura; devem ter antenas de wi-fi com internet gratuita e câmeras integradas a uma central de vigilância. “O número de câmeras na cidade pulará de 300 para 470, melhorando o monitoramento de crimes e do movimento social”, projeta Bruno Vanuzzi, secretário municipal de parcerias estratégicas. É a capital gaúcha querendo entrar na era das smart cities – as cidades inteligentes.

Em geral, a definição de smart city se refere a municípios que empregam inovações tecnológicas a fim de otimizar serviços públicos, gerar desenvolvimento econômico e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. “A smart city precisa ter uma aplicação exponencial de tecnologia e de conexão de dispositivos. Isso é o que torna o ambiente inteligente”, confirma Ailton Nascimento, vice-presidente da Stefanini, multinacional brasileira de tecnologia da informação (TI) com diversos projetos na área. O caráter humano do conceito, porém, não pode ser ignorado, como parecem fazer muitos gestores públicos brasileiros. “Tem prefeitura colocando wi-fi nas praças e dizendo que a cidade é inteligente. As inovações devem obrigatoriamente trazer sustentabilidade e inclusão”, reforça Ademir Piccoli, consultor de negócios em TI e ex-presidente da Procergs, a estatal gaúcha de processamento de dados.

Tornar uma cidade inteligente não é nada simples, no entanto. Tanto não é que as tentativas de medir essa inteligência, feitas em diversos



**AILTOM
NASCIMENTO,
DA STEFANINI:**
muitas oportunidades
a explorar

rankings, têm de ser vistas com ressalvas. “A cidade de São Paulo, por exemplo, onde se leva duas horas no trânsito para sair e voltar de casa, é considerada um destaque de mobilidade”, observa o especialista Eduardo Costa, diretor do laboratório acadêmico LabCHIS (Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O mesmo acontece com Porto Alegre, carente até de relógios digitais, que aparece entre as cinco melhores do País em tecnologia e inovação.

“Uma smart city não nasce do dia para a noite. É preciso construir um legado de infraestrutura e entender a vocação do município”, orienta Amilto Francisquevis, assessor do Instituto das Cidades Inteligentes (ICI), entidade especializada em soluções para gestão pública. A prefeitura de Curitiba (PR), por exemplo, segue essa cartilha desde a década de 1980, quando pioneiramente iniciou seu projeto de remodelação urbana.

Uma das soluções de destaque da capital paranaense é a Central 156, um canal unificado de atendimento ao cidadão. A plataforma opera via telefone, chat ou internet e possibilita que o contribuinte faça solicitações ou busque informações sobre serviços. “Os requerimentos seguem um fluxo interno e são encaminhados para o órgão responsável. Facilita a vida da população”, diz Francisquevis. A Central 156 realiza até 5 mil atendimentos por dia e tem avaliação positiva superior a 93%. Criado em 1984, o serviço foi reformulado em 1999 e mantido pelas cinco últimas administrações – ates-

tando a relevância de projetos que perpassem o mandato de um único gestor.

Apesar de não possuir uma política vertical de inovação, o Brasil tem outras experiências semelhantes à de Curitiba. Planos de longo prazo, incentivos à inovação e parcerias público-privadas, conhecidas pela sigla PPP, estão entre os principais impulsionadores dessas cidades, bem como a definição estratégica do modelo a seguir e a opção por priorizar a transformação de comunidades menores. **HSM Management** selecionou casos que ilustram as cinco características.

VISÃO DE LONGO PRAZO

Localizada no sul de Santa Catarina, Tubarão se destaca sobretudo na “inteligência” da energia renovável. A cidade tem cerca de 100 mil habitantes e possui uma das maiores usinas solares do Brasil, capaz de gerar 3 mil megawatts por ano – o suficiente para abastecer 2,5 mil residências. O projeto faz parte de um investimento conjunto entre a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a companhia Engie, maior geradora privada de energia elétrica do Brasil.

O setor de energia, inclusive, é peça-chave do plano Tubarão 180 graus, programa que pretende transformar Tubarão na melhor cidade para se viver no Brasil até 2050. “Os segmentos de energia renovável, saúde e TI serão estratégicos para promover o desenvolvimento econômico daqui para frente”, confirma Alexandre Moraes, secretário de Planejamento do município. Algumas medidas do plano já foram colocadas em vigor.

Em 2017, a prefeitura criou um comitê para regular as PPPs e aprovou uma lei de fomento à inovação, além de instituir um conselho e um fundo específico para o tema. Também está em obras um Centro de Inovação dedicado a pesquisas com foco no setor produtivo. O governo de Santa Catarina arcará com 80% do valor do laboratório, orçado em R\$ 10 milhões.

O estado, vale lembrar, possui uma política oficial de investimentos em smart cities. Trata-se do Cluster Catarinense de Smart Cities (Cluster SC2), lançado em dezembro passado a partir da parceria entre o governo e a multinacional de tecnologia Cisco Systems. A iniciativa deve potencializar a aplicação de soluções urbanas em cidades como Tubarão, Blumenau, Joinville e Florianópolis. Nesse

sentido, a capital catarinense chama a atenção por sua vocação tecnológica.

INOVAÇÃO COMO PRIORIDADE

A tecnologia da informação responde pela maior fatia do PIB de Florianópolis, a capital catarinense, à frente inclusive do turismo. São mais de 900 empresas no segmento, faturando cerca de R\$ 6 bilhões por ano. Não à toa, a cidade é chamada de Ilha do Silício. O município possui um fundo que destina 1% das receitas para fomento da inovação e estuda a aplicação de uma lei de incentivo específica. “Os projetos inovadores aprovados poderão captar recursos com os contribuintes, com abatimentos de até 20% do valor no IPTU e no ISS”, explica Marcus Rocha, superintendente de ciência, tecnologia e inovação.

A cidade também dispõe de uma Lei Municipal de PPPs e pretende utilizar o expediente para instalar uma nova rede de iluminação pública, com sensores nos postes. A ideia é seguir o exemplo pioneiro de Belo Horizonte, capital mineira.

MODELO DE PARCERIA PPP

A parceria entre a prefeitura de Belo Horizonte e o consórcio BHIP, assinada em maio de 2017, prevê a modernização total do parque de iluminação municipal, com a troca das lâmpadas de mercúrio por luminárias de LED. Além disso, os 182 mil pontos serão equipados com sensores de telegestão, permitindo o acionamento remoto através de uma central. O novo modelo representará uma economia de 45% nos gastos com iluminação – hoje em torno de R\$ 55



**<< MACELO BRUZZI,
DA BHIP:**

BH será benchmark global de iluminação

**JERRI RIBEIRO,
DA PWC >>**
2500 indicadores analisados em Maringá



BH deve ser a pioneira na modernização em larga escala

milhões anuais. Além de mais barato, o serviço deverá ter menores índices de falha e maior velocidade de manutenção.

O negócio fechado por Belo Horizonte tem ainda outras vantagens. Nas avenidas mais movimentadas, os postes contarão com bandas de transmissão de dados e poderão receber diversos acessórios, como sensores de leitura climática e dispositivos de controle do tráfego. A receita gerada pelos recursos será rateada entre a prefeitura e a concessionária – que receberá R\$ 1 bilhão pelo contrato de 20 anos. “Belo Horizonte se torna a primeira capital brasileira a ter essa modernização em larga escala por meio de uma PPP”, ressalta Marcelo Bruzzi, diretor-presidente da BHIP. Na prática, a parceria mineira pode ser considerada uma referência mundial, especialmente pela velocidade do serviço.

A troca total do sistema será concluída até 2020. Em Los Angeles, onde a prefeitura adotou um modelo semelhante, a substituição dos 215 mil pontos levou sete anos. Chicago e Nova York também farão a atualização do parque de iluminação, com previsão de quatro anos para mudança de 250 mil estações. “As PPPs são um excelente negócio, pois a prefeitura tem como gerar recursos através da regulação, com resultado medido pelo cidadão”, avalia Eduardo Costa, do LabCHIS.

O Human Smart City, conceito defendido por Costa, é uma formatação de cidade inteligente que tem no cidadão o epicentro das transformações. Uma das principais características do modelo é a conveniência de morar, trabalhar e se divertir na mesma região. A meta não tem nada de futurista, diga-se: a inspiração vem das vilas medievais, localizadas num raio de uma milha, e serviram como norte para a reforma urbana de Paris no século 19. Por isso, o conceito prega a remodelação de bairros ou regiões das cidades.

NOSSAS CIDADES INTELIGENTES



TUBARÃO (SC)

- 72 mil habitantes.
- Possui uma das maiores usinas de energia solar do Brasil.
- 99,9% dos domicílios têm energia elétrica e 98,6% contam com iluminação pública no entorno.
- Possui Lei de Fomento à Inovação e Conselho Municipal de Ciência, Tecnologias e Inovação; estabeleceu um comitê para PPPs e um Fundo Municipal de Inovação.
- Está construindo um Centro de Inovação para abrigar o LinkLab, um laboratório de pesquisas para o setor produtivo.
- Alinhado aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, o Projeto Tubarão 180 graus pretende transformar o município no melhor lugar para se viver no Brasil até 2050.



FLORIANÓPOLIS (SC)

- 485 mil habitantes.
- Possui um dos maiores polos de TI do Brasil, com 900 empresas do setor que, juntas, faturam anualmente cerca de R\$ 6 bilhões.
- 1% das receitas do município é direcionado ao fomento à inovação.
- O município está elaborando uma lei de incentivo com renúncia fiscal para projetos inovadores.
- Em 2002, inaugurou o Sapiens Parque, um centro voltado ao desenvolvimento de projetos para ciência, tecnologia, meio ambiente e turismo.

VINHEDO (SP)

- 75 mil habitantes.
- 80% da área urbana são cobertos por banda larga gratuita.
- Possui um programa que conecta todos os órgãos públicos em rede e facilita o acessos aos serviços.
- Taxa de homicídios: 0,5 a cada 100 mil habitantes, enquanto a média brasileira é de 30.
- Em 2016, aprovou a Lei Municipal de PPPs.
- Negocia concessões privadas para reestruturar seis equipamentos urbanos.



O projeto de mobilidade criado para a Broadway, em Nova York, é um exemplo disso. A região, marcada pela grande concentração de teatros e casas de shows, recebe quatro vezes mais pedestres que automóveis. Ao perceber isso, a prefeitura reduziu as áreas de circulação de carros e multiplicou as calçadas e ciclovias, respeitando a demanda da avenida. “Só se consegue transformar a cidade num lugar mais humano, inteligente e sustentável se começar por um bairro ou região”, acredita o professor da UFSC. Mas esse não é o único caminho. Há quem decida iniciar uma smart city inteira do zero.

Em Croátia (CE),
o setor privado
está construindo a
smart city Laguna

DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

Em Croátia (CE), o grupo italiano Planet está construindo a smart city Laguna, considerada a primeira smart city social do mundo. O empreendimento ocupará uma área de 330 hectares e oferecerá lotes para diferentes faixas de renda – incluindo unidades do programa Minha Casa, Minha Vida, do governo federal. É uma experiência similar à do distrito de Songdo, a 65 km de Seul, capital da Coreia do Sul, protótipo de cidade do futuro. Com apenas 6 km de extensão, Songdo começou a ser construído em 2005, uma parceria entre o governo do país e a Cisco. Toda a estrutura local é controlada por wi-fi, dos semáforos aos esgotos dos prédios residenciais, e prima pela ecossustentabilidade. O projeto deve estar concluído em 2020, quando Songdo poderá receber até 90 mil habitantes. Ao todo, o empreendimento demandará US\$ 80 bilhões em investimentos.

Mazdar, nos Emirados Árabes, segue um conceito semelhante, bem como Palava, na Índia [veja



BELO HORIZONTE (MG)

- 2,5 milhões de habitantes.
- 92,52% da população têm coleta de esgoto.
- Há 400 m² de placas de energia solar para cada mil habitantes.
- Em 2017, aprovou um PPP com o consórcio BHIP para substituir 100% do parque de iluminação existente por lâmpadas de LED, com instalação de dispositivos de telegestão.
- A parceria vai até 2037 e é a primeira realizada por uma capital brasileira nesse modelo.

CURITIBA (PR)

- 1,7 milhão de habitantes.
- Desde os anos 1980 desenvolve políticas de integração de serviços públicos e mobilidade urbana.
- É considerada a cidade mais sustentável da América Latina pelo relatório Green City Index.
- Tem um ecossistema de inovação municipal – o Vale do Pinhão – que apoia diversas ações de desenvolvimento integradas ao planejamento urbano.
- Tem o programa “Cidade das Startups”, criado para capacitar e promover conexões entre empreendedores e a rede de inovação da cidade.



entrevista neste Dossiê]. As experiências de Songdo, Mazdar, Palava e Laguna se enquadram no modelo greenfield – ou seja, cidades planejadas do zero, tal como uma planta industrial. Essa é uma das definições da consultoria PwC para diferenciar os modelos de cidades inteligentes; as outras são “renewal”, quando há o redesenho de uma estrutura já existente, e “retrofit”, relacionado com a implantação de um movimento social ou cultural que redireciona a região.

O município de Maringá (PR) estudou esses diferentes caminhos para traçar seu planejamento de smart city e optou pelo “retrofit”. Isso quer dizer que o movimento saiu da alçada da prefeitura e passou à sociedade civil organizada, por meio da associação comercial e industrial local. “Usamos data analytics para entender onde o foco do trabalho deveria estar”, explica Jerri Ribeiro, sócio da PwC Brasil, que assessora o projeto local. E, apesar de o município se desta-

car no agronegócio, o estudo descobriu que a vocação de Maringá está na área de serviços, de onde vem a maior fatia de seu PIB. A ideia é utilizar essa vocação como vetor do desenvolvimento da cidade inteligente.

A VANTAGEM DO QUE É MENOR

A pequena Monteiro Lobato (SP) pretende tornar-se um polo de economia criativa. O município de 10 mil habitantes foi escolhido pelo governo de São Paulo para sediar o primeiro projeto-piloto de smart city do estado. Uma das vantagens de estruturas menores, como a de Monteiro Lobato, é a possibilidade de criar laboratórios urbanos de inovação. As dimensões reduzidas dão agilidade e facilitam a operação dos recursos. Em nível global, até pequenos países, como Estônia e Singapura, têm essa vantagem, e, no caso de cidades grandes, segmentá-las em bairros ou regiões é um modo de facilitar o processo.

Entre outras cidades brasileiras de pequeno porte, um destaque particular é Vinhedo, localizada a 75 km da capital paulista. Com 75 mil habitantes, o município ostenta o 13º maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do País, e a tecnologia tem papel fundamental nesse desempenho. Cerca de 80% da área urbana possui banda larga gratuita e todos os órgãos públicos estão interconectados pelo programa Soluções Integradas Municipal. “Quem ganha é a população, que tem mais facilidade para acessar os serviços”, explica Gustavo Mattos, secretário de administração local.

A cidade começou a investir em inovação em 2009 e, em 2017, conquistou o primeiro lugar na categoria Segurança, Tecnologia e Inovação do Prêmio Connected Smart Cities, organizado anualmente pela Urban Systems, especializada em tendências urbanas.

DOIS DESAFIOS EM ESPECIAL

A adoção de novos conceitos, como o das smart cities, demora em qualquer lugar do mundo, mas há dois desafios particulares no Brasil. Um é o amadurecimento da tecnologia. “Ela não pode se tornar problema em vez de solução”, diz Hélgio Trindade Filho, diretor da Digicon, empresa de soluções de tecnologia para mobilidade urbana. Outro, ainda mais importante, é estrutural de gestão. “Falta uma cultura de planejamento e continuidade”, aponta Alexandre Moraes, de Tubarão.

As mais de 5 mil cidades brasileiras ainda têm um longo caminho a percorrer. E tem de ser rápido. ◉

Palava criada do zero

A smart city indiana, perto de Mumbai, mostra que um projeto privado pode funcionar, como conta seu empreendedor
Abhishek Lodha | por SUBBU NARAYANSWAMY



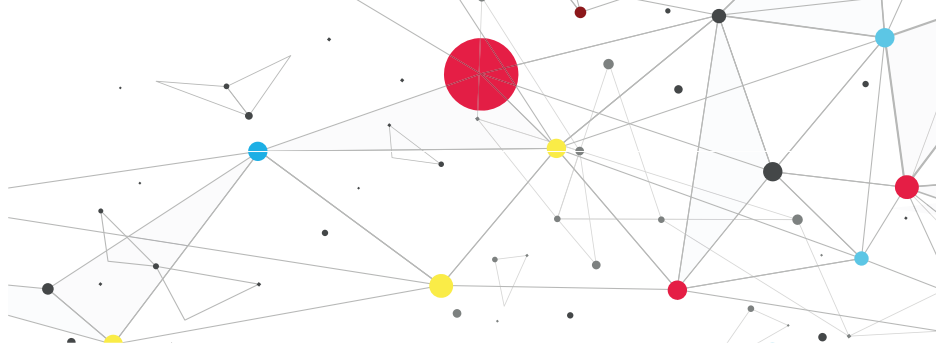
SAIBA MAIS SOBRE ABHISHEK LODHA

Quem é: Sócio e CEO do grupo privado Lodha, um dos maiores empreendedores imobiliários da Índia, que pertence a sua família [na foto, Lodha e sua mulher].

Carreira: Ele atua há 14 anos no grupo; antes, trabalhou na consultoria McKinsey nos Estados Unidos, no escritório de Atlanta. Formou-se pela Georgia Tech.

Palava: Cidade de 18 quilômetros quadrados, localizada perto de Mumbai, que começou a ser construída em 2010; os primeiros residentes chegaram em 2014.

SUBBU NARAYANSWAMY é sócio sênior da McKinsey em Mumbai, que coordena o trabalho global da empresa no setor imobiliário.



Nos próximos dez anos, a Índia deverá passar de uma economia de US\$ 2,2 trilhões para duas vezes isso. Todos os setores de atividade em crescimento precisarão de espaço para fazer negócios. Isso automaticamente implica o crescimento do setor imobiliário. Nenhuma economia cresceu sem que isso acontecesse. O setor imobiliário é um alimentador do ciclo de consumo porque permite que a riqueza cresça concomitantemente aos ativos.

O desafio é descobrir modelos de negócio para que o setor privado possa atender a essa demanda, garantindo que os custos sejam mantidos sob controle e que seja entregue um bom serviço. O grupo Lhoda aceitou o desafio: adotou uma visão multigeracional e de vários anos e construiu do zero o que chama de “cidade do futuro”, uma cidade verde e inteligente, na Índia – chamada Palava. A seguir, o executivo da Lhoda explica o processo.

O mundo inteiro debate sobre se deve construir novas cidades-satélite já inteligentes ou conservar as existentes com tecnologia e dados. Você já teve as duas experiências no setor privado. Qual é o melhor caminho?

A questão importante a perguntar é: onde as pessoas escolherão viver? A resposta é muitas vezes impulsionada pela atividade econômica e proximidade com empregos. A vantagem de trabalhar com cidades existentes é não precisar criar sua atividade econômica. A desvantagem é que as cidades antigas têm um potencial limitado para reescrever as regras. Eles não podem mudar significativamente a experiência de vida e de trabalho das pessoas.

Não podemos simplesmente ir aonde quer que haja terra e começar a construir uma cidade do zero. O núcleo econômico necessário para sustentar o crescimento estaria faltando e isso é muito caro para o setor privado criar. Palava é uma nova cidade sendo desenvolvida, mas a apenas 40 km da capital econômica da Índia, Mumbai.

Palava foi construída com dinheiro privado e sem uma rúpia de ajuda governamental. Os problemas de muitas grandes cidades podem ser resolvidos se pudermos descobrir um modelo em que o setor privado possa resolver questões de urbanização construindo cidades-satélite.

Quatro anos depois do início de sua construção, o que é Palava? E o que será amanhã?

Hoje, Palava tem cerca de 34 mil moradores (8,5 mil

famílias); 70% deles trabalham em um raio de dez quilômetros. A renda familiar típica para os novos compradores está na faixa de US\$ 18 mil a US\$ 30 mil mensais. Palava atende principalmente à classe média, embora tenhamos pessoas de todos os segmentos econômicos.

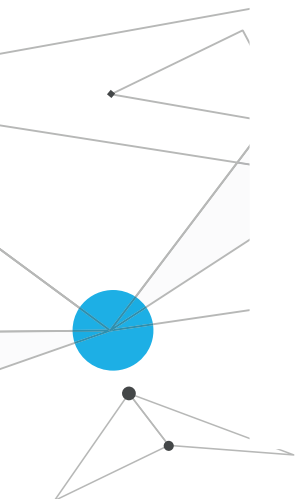
Até 2050, teremos meio milhão de pessoas vivendo em Palava, com 100 mil empregos dentro e fora da cidade. Queremos que ela se classifique entre as 50 cidades mais habitáveis do mundo. Isso é ambicioso, eu sei, porque no momento nenhuma cidade indiana está classificada entre as 100 melhores.

O que você aprendeu ao longo do projeto Palava?

Uma de nossas experiências mais gratificantes é que os moradores realmente começaram a se preocupar com os espaços públicos comuns e com o modo como a cidade é administrada. A qualidade dos espaços públicos e a governança da cidade são o que tornam o lugar habitável e a economia, produtiva. Em Mumbai, mesmo que a infraestrutura ganhasse inteligência e tivéssemos um trânsito que fluísse, isso não a faria da cidade um lugar melhor para viver por conta dos espaços públicos e da governança.

Espaços comuns não são valorizados na Índia. Isso acontece frequentemente porque eles não são bem administrados, ou questões legais tornam difícil para as pessoas defenderem seu valor. Vemos uma diferença em Palava, e isso provavelmente é explicado pela economia clássica. Os moradores sabem que se sua localidade é bem administrada, o valor da propriedade aumenta. Duas coisas podem ajudar a levar as pessoas a valorizar os bens comuns. Um é se eles recebem um benefício ou uma recompensa; o outro é a confiança de que seus esforços não serão sabotados. Quando essas condições são satisfeitas, as pessoas fazem um esforço para proteger seus espaços públicos.

Você deve governar com o envolvimento do cidadão, a transparência e a eficiência de custos. Não é fácil que as pessoas paguem pela manutenção dos bens comuns, muitos não estão acostumados a isso. Aprendemos que você tem de comunicar as vantagens continuamente. O que mais interessa para os moradores é o envolvimento cotidiano através do esporte, da arte, da cultura, ou nas escolas e nas áreas da comunidade. Esse elemento de infraestrutura “soft” geralmente falta na urbanização da Índia.



O que é uma “cidade inteligente”, a seu ver?

Não é apenas tecnologia. Essa má interpretação muitas vezes levou cidades a fazer investimentos que estão condenados a falhar. As cidades podem ser governadas usando tecnologia, mas devem ser projetadas com visão. Gosto de dizer que, para tornar um lugar bom para viver, você precisa de “CCTV” [trocadilho com a sigla para câmeras de vigilância, em inglês] – Cidadãos, Comunidade, Tecnologia e Visão. As pessoas tendem a se ater à tecnologia quando definem uma cidade inteligente, provavelmente porque tecnologia é mais tangível do que “comunidade” ou “visão”.

Quando começamos a construir Palava, partimos da definição clássica. Utilizamos a noção de 5-10-15, o que significa que tudo aquilo de que você precisa diariamente deve estar a 5 minutos de distância a pé, o que você precisa a cada três a quatro dias deve estar a seu alcance em uma caminhada de 10 minutos, e coisas que você usa entre uma semana e um mês deve ser obtido com uma caminhada de 15 a 20 minutos.

Quando você começa a projetar uma cidade inteira com isso em mente, há vários benefícios. Dado o tamanho da nossa população, a Índia nunca poderá construir ruas suficientes para resolver os problemas de trânsito. O que podemos fazer é projetar cidades para que você não precise de tantos carros. Também é muito mais saudável que as pessoas caminhem mais.

Qual foi a reação do governo a Palava?

Palava não teria sido possível sem políticas governamentais, como a que permite que as construtoras adquiram a terra, façam o zoneamento adequado e implementem a infraestrutura de forma segura.

Palava realmente ganhou vida nos últimos 18 a 24 meses. Eu acho que o governo começou a entender o que isso significa, mas não compreendeu completamente o impacto que o empreendedor privado no desenvolvimento de cidades verdes pode alcançar. Além disso, isso irá influenciar as expectativas dos cidadãos em termos de como eles devem viver e de como eles devem ser governados. Penso que o governo entenderá isso ao longo do tempo, mas, nesta fase, não acho que seja um item significativo na agenda.

Quais as maiores lições sobre o desenvolvimento de uma cidade inteligente a partir do zero?

Comparando, construir Palava é como construir um produto de valor muito alto para o consumidor. Tudo que se aplica às empresas de produtos de consumo em termos de inovação, controle de qualidade e serviço pós-venda também se aplica a esta cidade.

Uma lição é que devemos construir mais instalações em espaços comuns. Temos de entregá-los mais rápido e mais cedo, porque as expectativas estão aumentando. Eles não são tão caros de construir e são um produto que gera empatia. Os cidadãos querem pertencer a uma cidade e só conseguem fazer isso se tiverem algo com que se identificar.

Por último, se não houver a camada de governança da cidade, haverá caos. A Palava City Management Association, que é encarregada de lidar com todas as operações da cidade, precisa se aprimorar constantemente. Essa camada é crucial para o sucesso. 🍷

© McKinsey Quarterly

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

(www.mckinseyquarterly.com)

Multiculturalismo, um fator estratégico

Por Hugo Bernardo



HUGO BERNARDO
é country manager da Eventbrite Brasil, subsidiária da plataforma líder global em tecnologia para eventos, de origem norte-americana. Nasceu em Portugal.

As grandes inovações partem de mentes disruptivas, que geram possibilidades no presente para criar o futuro. Essa afirmação vem ao encontro das experiências empíricas ao longo de minha carreira, com introdução ao multiculturalismo e miscigenação profissional, uma vez que sou português, vivo no Brasil e sou executivo de uma multinacional norte-americana, a Eventbrite.

A miscigenação e o multiculturalismo profissional são cada vez mais vistos como elementos estratégicos em uma organização, no sentido de que agregam valor. Mas, para isso, é preciso entender que esse processo deve ser orgânico e não estimulado. Segundo a teoria das instituições exponenciais defendida por Salim Ismail, cofundador da Singularity University, no livro *Organizações Exponenciais*, uma empresa, global ou não, é preciso haver uma mistura de colaboradores que agregam experiências diferentes em um mesmo local. Isso porque uma instituição composta por ideias novas e visões diferentes sobre o mercado evolui muito mais rápido. E, nesse quesito, a experiência internacional ajuda muito – ainda que não seja obrigatória. O multiculturalismo é importante especialmente para o indivíduo, pois significa exposição ao risco e também ao novo.

Gostaria de compartilhar com o leitor a história da minha primeira startup, a Piensa em Red, uma rede social, e como ela contribuiu para acelerar a miscigenação. Comecei a falar sobre a empresa com meus futuros sócios, quatro amigos que fiz na França, quando ainda estava na faculdade, e decidimos montá-la em Madri. Era meu primeiro trabalho fora da universidade.

Passsei meses pensando em como poderia seguir com essa ideia, mas não tinha acesso à informação que temos hoje. Pensava em tudo que poderia dar errado, tudo que é negativo. Lembro-me de ir dirigindo de Paris

para Madri, chegar ao escritório e pensar – e agora? O que vamos fazer? Passei uma semana dormindo no escritório enquanto procurava uma casa para alugar e, ao mesmo tempo, tentava levantar capital, nosso maior objetivo então. Começar uma startup era bem mais caro naquela época do que é hoje, mas, mesmo assim, em um mês conseguimos obter o capital, arrumei uma casa para morar e tudo foi mais natural do que os monstros que eu mesmo havia criado em minha cabeça.

Alição que aprendi com a Piensa em Red foi: é importante pensar nas consequências das decisões que tomo, mas não demais. Deve haver um limite para ponderar prós e contras. Esse equilíbrio me ajudou a decidir ir para os Estados Unidos, para o Chile e, depois, vir ao Brasil, e me fez ficar ainda mais multicultural do que eu já era.

Atualmente, empresas brasileiras e estrangeiras têm apostado na miscigenação profissional, mas esse fato ainda se aplica em grande parte a cargos estratégicos. Seria bom que profissionais de outras nacionalidades com alto valor por conta de suas experiências e seu empreendedorismo de vida ocupassem uma maior variedade de cargos.

Para encerrar, tenho um conselho sobre multiculturalismo a dar a brasileiros que atuam em empresas multinacionais sediadas no Brasil: prepare-se para enfrentar situações estranhas, tais como hábitos que não são normais em sua cultura, pois é isso que vai enriquecer suas formas de ver o mundo e o mercado, e seu estilo de atuação. Mas, sobretudo, não tente se adaptar à cultura de origem da companhia. Manter sua originalidade é o que trará riqueza, a você e à empresa. Ceder à cultura mais forte só fará com que sua organização perca o diferencial e a essência. ☘

**Empresas
brasileiras e
estrangeiras
têm apostado
na miscigenação
profissional**

O jogo dos 7 erros da transformação digital

Especialistas destacam as iniciativas que podem colocar sua empresa no futuro e ensinam a evitar os desvios existentes no caminho

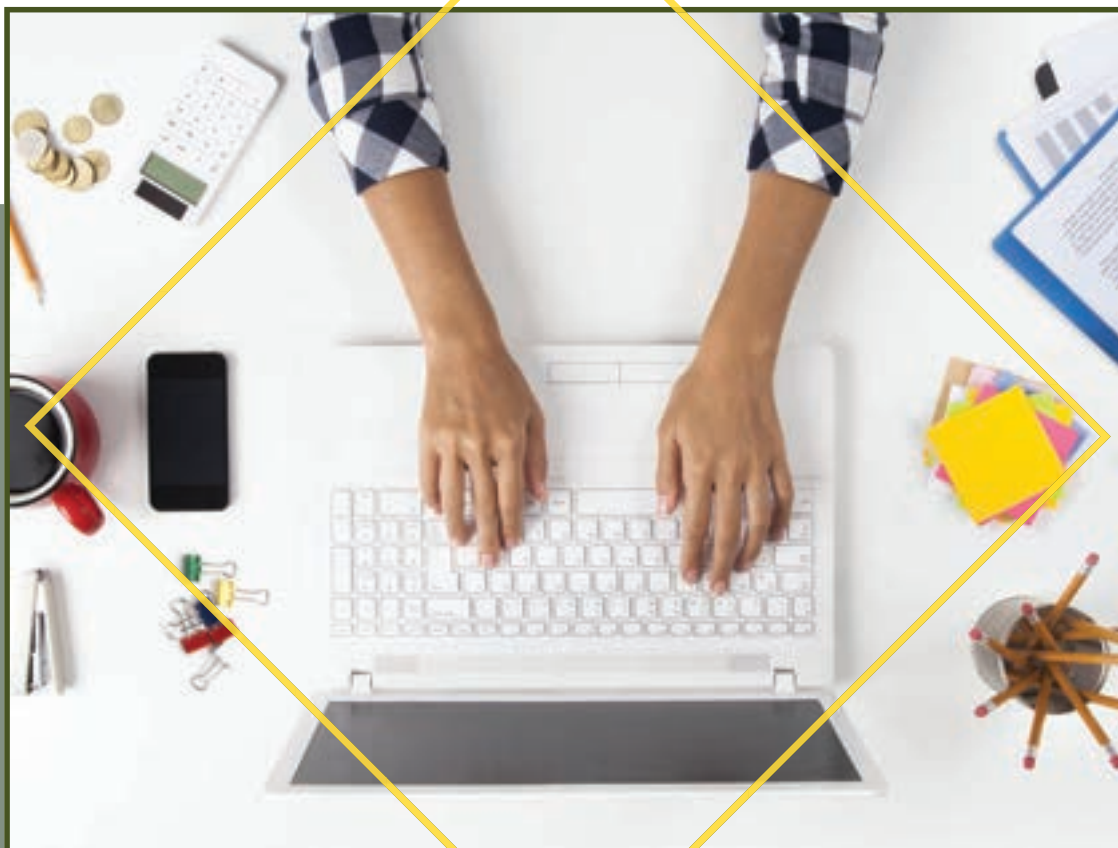
| POR ADRIANA SALLES GOMES



Esta reportagem se baseia na primeira edição do curso SeLiga Digital, do qual a editora-chefe de HSM Management participou, em Recife (PE), a convite da organização.

Seres do futuro entram em uma máquina do tempo e vêm nos dar pistas sobre seu mundo. Talvez não seja assim que acontece, mas o futuro realmente parece estar deixando sinais no presente: os carros autônomos testados em cidades da Finlândia, Suécia, Alemanha, Reino Unido, França, Suíça, Itália, Espanha, Grécia, Singapura, Japão, China e Estados Unidos; as lojas sem funcionários dos EUA, Grécia e Finlândia, só com sensores; as derrotas de Lee Sedol para o programa de inteligência artificial AlphaGo no complexo jogo Go etc. Qual é o recado? Os seres humanos serão substituídos pelas máquinas e os povos do futuro pedem socorro?

Na visão de Silvio Meira, cofundador do Cesar Instituto de Inovação e presidente do conselho do Porto Digital, o futuro está nos dizendo que a internet atingiu sua maturidade e que, de agora em diante, como ocorre com toda plataforma madura (a eletricidade, os carros), provocará uma destruição criativa em rede, modificando vários aspectos da vida humana. Em janeiro, Meira se juntou, em Recife (PE), com Teco Sodré, investidor da Ikewai e especialista em marketing digital, e com Marcelo Tas, influenciador digital e estudioso da internet, para ministrar uma imersão de três dias sobre como fazer a transformação digital, o curso SeLiga Digital. Seu pressuposto é de que as empresas brasileiras, que deveriam ser protagonistas da mudança, estão atrasadas e com concepções erradas sobre o digital. **HSM Management** cobriu o evento e lista os mitos e a realidade.



EVITE OS DESVIOS

1. Se sua empresa não for sexy, o digital importa menos. **MENTIRA**

Se o leitor comparar fotos das duas últimas cerimônias de nomeação de papa no Vaticano, em 2005 e 2013, como fez Teco Sodré, ficará chocado: na primeira, vê-se um mar de gente; na segunda, um mar de celulares. Se o salto foi grande nesse intervalo de oito anos, de 2013 para 2017, o número mais que triplicou: de 1,5 bilhão para 5 bilhões de aparelhos. Mesmo com essa penetração do digital, ainda há muitas empresas no Brasil que não acreditam no impacto dessa plataforma em seus negócios – seja porque não são tech ou “da moda”, seja por estarem em um país periférico e relativamente pouco globalizado.

Essas empresas erram ao ignorar que há um ponto de inflexão digital em todos os setores econômicos no mundo inteiro. Segundo uma pesquisa feita pela Microsoft, para 4% dos negócios, incluindo a indústria de mídia, essa inflexão já ocorreu – antes de 2010 até. Em 24% dos setores, ela teve vez entre 2010 e 2016. Para 56%, vem ocorrendo neste exato instante – entre 2017 e 2020. E só em 16% dos setores isso virá depois de 2020 (embora venha de qualquer modo).

As boas práticas de negócios ensinam que quem não se antecipa ao ponto de inflexão de seu setor é engolido por ele. Como fazê-lo? Segundo Meira, o caminho é montar um modelo de negócio de fácil percepção, baixo custo e alto retorno potencial, uma rede de valor com escalabilidade e riscos mensuráveis, e usar tecnologias sofisticadas que simplifiquem a experiência de uso pelos clientes.

Há diferentes formas de o digital adicionar valor. Você pode ser:

- Apenas apoiado pelo digital, mantendo produtos e serviços físicos e cadeia de valor tradicional. Exemplo: agronegócio.
- Enquadrado pelo digital, tendo produtos e serviços digitais e cadeia de valor tradicional. Exemplo: telecoms.
- Empoderado pelo digital, com produtos e serviços físicos e cadeia de valor digital. Exemplo: varejo.
- Naturalmente digital, com produtos e serviços digitais e cadeia de valor digital. Exemplos: empresas de

tudo como serviço (software, serviços de streaming de áudio e vídeo etc.).

Caso a empresa opte por se tornar uma plataforma digital, os fatores de sucesso são cinco:

1. Propor soluções para uma gama de usuários.
2. Personalizar a solução para os usuários.
3. Engajar usuários com preços dinâmicos.
4. Proteger os participantes, mantendo a credibilidade entre eles.
5. Ter parceiros e fortalecer o ecossistema.

Não faltam exemplos de empresas periféricas e nada sexy que aproveitaram a transformação digital. Uma das empresas aéreas mais bem administradas do mundo é a Ethiopian Airlines, primeira operadora global do Airbus A350, que gera 250 gigabytes de dados por voo e, com isso, consegue fazer uma gestão mais eficiente e eficaz do que as concorrentes de outros países. Já um caso não sexy é o comércio de aparelhos de barbear, feito pela startup DollarShaveClub, que, em quatro anos, conseguiu um market share de 15% no mercado de lâminas de barbear dos EUA. Seu cliente faz uma assinatura e recebe todo mês um pacote com lâmina, creme de barbear e loção pós-barba por US\$ 18, que custaria US\$ 23 nas farmácias.

A hesitação em relação ao digital talvez tenha a ver com nossa cultura ibérica, que busca qualidade.

2. Não há mais oportunidades – nem em e-commerce. **MENTIRA**

A cada dia que passa, fica mais difícil criar uma grande empresa digital, porque as coisas que estão aparecendo agora ficaram de 10 a 30 anos sendo desenvolvidas em laboratório. No entanto, mesmo que haja líderes em determinado segmento, uma empresa pode desafiá-los ao desenhar uma experiência de usuário diferente – se a experiência for igual, o líder é que ganhará o consumidor.

Além disso, sobram mercados no Brasil nos quais é possível redesenhar a experiência com a ajuda do digital. Por exemplo, o comércio eletrônico não chega a 4% do varejo físico no País, com vendas de R\$ 49,7 bilhões em 2017, ante R\$ 780 bilhões do varejo físico. Dos 50 países considerados digitais no planeta (aque-

les com 50% de penetração de internet), o Brasil é o que movimenta menor volume financeiro em e-commerce. Se considerarmos que, só em 2017, mais 8 milhões de pessoas passaram a comprar pela internet no Brasil e que, em muitos casos, o mercado já se digitalizou informalmente – como prova o fato de 90% das encomendas de marmitas serem feitas por WhatsApp –, fica claro que o potencial não é bem aproveitado.

Como redesenhar a experiência em relação ao e-commerce existente? Teco Sodré cita o prazo médio de entrega praticado pelo e-commerce brasileiro, que ainda é longo demais, de 9,1 dias. Imagine se isso for reduzido para dois dias? O atraso na entrega também é elevado, de 8,5%, e o índice de satisfação NPS é diretamente impactado por atrasos. Não só as empresas de varejistas mas toda a sua cadeia de valor, como a área de logística, podem aproveitar a transformação digital para crescer. O varejo por assinatura e os agregadores também são promissores.

Você pode montar um e-commerce do zero, correndo risco (essa é a lógica do mundo digital), mas minimizando o custo de aquisição do cliente. Ou pode ser um varejista estabelecido que adquira uma operação digital. Movimentos como o que fez a rede de livrarias Cultura quando comprou a startup Estante Virtual são um caminho válido de transformação digital, para Silvio Meira – embora o sucesso nesse caso dependa da competência da equipe (diferente da que fundou a startup) de tocar o negócio incorporado.

Construção civil e agricultura são dois setores que vão se digitalizar nos próximos três a cinco anos, segundo previsão da consultoria PwC. No último caso, o Brasil tem um desafio particular, porque países como Israel, Austrália e Holanda estão 10 a 20 anos na frente na “internet dos rebanhos”. Educação é um setor complexo, mas também é uma oportunidade. Não só porque a empresa vai se transformar, cada vez mais, em uma escola, como também porque deve-se fazer com que as pessoas cheguem à formação universitária, de terceiro grau – quem estuda só até o nível secundário contabiliza 70% de chance de ter seu emprego ameaçado pelas máquinas no futuro – o Brasil pode ter 200 milhões de pessoas até o nível secundário em 2050 e, o mundo, 6 bilhões.

O desafio da educação é complexo, contudo, porque, como diz Barbara Oakley, da Oakland University, as duas organizações mais difíceis de mudar são os cemitérios e as universidades, “porque os habitan-

tes de ambas se recusam a colaborar”. Piadas à parte, isso é muito sério – colaboração é essencial no digital.

E onde não competir? Olhe para a margem de lucro alucinante de um Facebook, que é de 36%, e veja que é difícil competir em anúncios digitais – sua margem vem da mídia, assim como a do Google. A Match, dona do Par Perfeito e de outros sites de relacionamento, também tem margem de 36% e é uma área a ser evitada.

3. Velocidade é tudo. **MENTIRA**

Sim, a Amazon viu que um décimo de segundo a mais que a pessoa tinha de demorar para fazer uma compra em seu site impactava 1% das vendas; o Google calculou meio segundo de queda de velocidade afetava 20% da lucratividade. Porém essa aceleração digital está nos trazendo angústia (pelo que não foi feito e deveria ter sido) e ansiedade (pelo que virá), como observa Marcelo Tas – o que prejudica a velocidade.

É preciso dar alguns passos atrás. Em primeiro lugar, vale a pena entender que houve várias acelerações tecnológicas na história, a começar pela prensa de Gutenberg em 1454 – em 1495 já havia gráficas por toda a Europa –; as ideias de Lutero contra as indulgências católicas “viralizaram” pouco depois. Em segundo, “na hora de acelerar, todos precisam desacelerar”, como diz Tas. Respirar fundo, ter postura ereta e até meditar são modos de sair do frenesi da aceleração digital e conseguir concentrar-se no aqui e agora. Essa presença é o que pode nos capacitar a enxergar as oportunidades criadas pela aceleração digital.

Não é tão fácil assim enxergar tais oportunidades; o crescimento dos negócios passou a seguir uma curva exponencial, em vez de linear. Isso significa que a curva desse gráfico começa a ascender mais devagar e, de repente, faz uma subida abrupta – e os observadores são iludidos pela lentidão inicial. Por exemplo, o Spotify surgiu em 2008, mas sua curva exponencial só começou a aparecer em 2012. “Por fim, há uma prova clara de que a aceleração não vai desacelerar: o mundo tem 9 milhões de quilômetros de cabos submarinos e número equivalente de satélites”, comenta Marcelo Tas. Com essa infraestrutura instalada, um recuo é, de fato, improvável.

Em paralelo, deve-se evitar o desperdício de tempo verificado hoje nas empresas. Entre um evento ocorrer e seus dados serem capturados, existe a latência da

captura. Entre os dados a serem capturados e a próxima etapa, há a latência de armazenamento e processamento. Entre essa fase e a entrega da informação, há nova latência – a de entrega. Depois, entre a entrega e a ação em curso, há a latência da tomada de decisão. Cada latência vai diminuindo o valor a ser gerado para a empresa por determinados dados, como explica Meira. Além de reduzir a latência, outro modo de ganhar velocidade, afirma Sodré, é não inventar nada do zero, porque é caro; deve-se fazer parcerias.

A transformação digital exige planejamentos estruturantes por prazos de 30 anos – públicos e privados –, além de muito esforço repetitivo, coisas que não combinam com velocidade. Para atender melhor o usuário, o botão do like do Facebook teve 46 versões; o app do Angry Birds, 42; o Waze mudou mais de 100 vezes em dois anos e o Google Maps, 300 vezes. O leitor precisa de outras provas?

4. É preciso focar as disciplinas STEM. **MENTIRA**

“Antropólogos serão profissionais muito importantes para a empresas”, prevê Tas. Esses profissionais conseguem observar os comportamentos com a mente aberta, sem preconceitos, desenvolvendo empatia. Meira concorda que humanidades e artes serão mais valiosas, e cita como exemplo os psicólogos sociais que integram a equipe do jogo LoL (League of Legends), responsáveis por habilitar e desabilitar comportamentos. Enquanto todo mundo só fala em contratar cientistas, tecnólogos, engenheiros e matemáticos (os profissionais conhecidos pela sigla em inglês STEM), Tas diz que a aceleração digital exige doses maciças de humanidades, porque a aceleração sem consciência é perigosa, uma vez que tira a sensibilidade das pessoas, e porque transformação exige empatia. “Humanidades e artes são o domínio da reflexão, do entendimento amplo e da beleza; evoluem muito mais lentamente do que ciência e tecnologia, mas são fundamentais para entender os problemas a serem resolvidos pelo digital.”

Tas cita uma experiência que ele viveu ao lançar na TV brasileira o programa CQC, em que humoristas e jornalistas trabalharam juntos. “Foi preciso empatia para aprendermos uns com os outros”, conta. Empatia é o que permite impactar a experiência de uso.

Tas e Sodré recomendam a ferramenta conhecida como “mapa de empatia” para quem quer aprender a colocar-se no lugar do outro. Ela ajuda entender o que o outro precisa fazer, o que ele vê, o que ele fala e faz, o que ele escuta, como pensa e sente – tanto em termos de dores como de amores.

Foi por causa de sua empatia que a Amazon conseguiu aumentar a velocidade de suas operações, evoluindo para a compra em um clique, e isso aumentou as vendas em 45%. Foi a empatia que a levou a adotar drones de entrega e ofertas com dash button, os ímãs que, instalados na lavadora e ligados à internet, facilitam encomendar mais sabão. É a empatia que está levando a Uber a desenvolver o helicóptero elétrico, em parceria com Nasa e Embraer, com o qual uma viagem de Campinas e São Paulo deve demorar 20 minutos, em vez das duas horas de carro, e custar R\$ 153. Em 2020, haverá um piloto; em 2023, seis cidades serão atendidas e, em 2030, 300. A boa notícia é que, de muitos modos, há empatia no Brasil – a cultura da gambiarra e do improviso deriva disso. “Somos o país onde barraca de praia oferece wi-fi”, diz Meira.

Como enfatiza Teco Sodré, é um erro achar que é preciso pensar criativamente para fazer a transformação digital. O necessário é ter empatia e fazer observações criativas, especialmente daquilo que não é dito, das necessidades latentes. “Entenda o consumidor primeiro”, repete Sodré.

5. A experiência supera a estratégia. **MENTIRA**

Tecnologia não direciona a transformação digital – o que muito gestores já entenderam racionalmente, embora não no nível das emoções. Experiência do usuário direciona a transformação digital? Sim, mas não 100% dela. A experiência de uso é duas vezes mais importante do que o produto, chegam a calcular alguns especialistas, mas ela precisa vir acompanhada de estratégia e execução. A experiência precisa de estratégia, ou de algoritmo, no vocabulário de Meira. “Não se engane: algoritmos são a essência da transformação digital”, diz o presidente do Porto Digital.

A explicação? É a experiência diferente que conta, e diferença depende de estratégia. O leitor se lembra do exemplo do DollarShaveClub? Ele mudou completamente o modo de os homens consumirem lâmi-

UM SINAL DO ATRASO NO BRASIL

Carros autônomos são "treinados" desde 2009; já tiveram mais de 5,9 milhões de quilômetros de aprendizado, acumulando dados. Enquanto isso, no Brasil, os testes ainda não são autorizados



Da esq.
p/ a dir.,
Marcelo Tas,
Teco Sodré e
Silvio Meira

A ILUSÃO DE PULAR ETAPAS

Para muitos especialistas, a era digital permite que economias em desenvolvimento deem saltos. Isso nem sempre é bom: passamos às estradas, pulando as ferrovias, e agora trens nos fazem falta

nas de barbear e, entre 2012 e 2016, passou a ter US\$ 160 milhões de receita anual e 3,2 milhões de assinantes. Resultado: a Unilever adquiriu a empresa por US\$ 1 bilhão. O DollarShaveClub entendeu que um dos principais modelos de negócio do mundo digital é a confiança entre estranhos – no caso, sua empresa e o consumidor que recebia seu pacote todo mês.

Na execução da estratégia há outros aspectos bastante importantes. Por exemplo, ao montar uma rede de parceiros, é preciso sempre ter substitutos em mente. E nunca se deve trabalhar com parceiros muito maiores e independentes do que você, porque eles podem abandoná-lo com facilidade. Outro aspecto importante é distinguir o que é uma funcionalidade nova e o que é um negócio. Quem inova em funcionalidade morre cedo, como aconteceu com o app Twitpic quando o Twitter incorporou a parte das imagens.

6. Basta fazer uma inovação. **MENTIRA**

Crença imprecisa. Há dez tipos de inovação, segundo uma classificação de Larry Keeley, e as pesquisas mostram que as empresas que se mantêm no mercado digital inovam em 3,6 tipos, enquanto as dominantes inovam em cinco tipos ao mesmo tempo.

Há quatro inovações de configuração (modelo de lucratividade, rede, estrutura, em processo), duas inovações de oferta (performance do produto, sistema do

produto) e quatro inovações de experiência (serviço, canais, marca, engajamento do cliente). Muitos gestores acreditam erroneamente que inovar na performance do produto (entregando novas características e funcionalidades) e no serviço (com mais apoio) é suficiente.

7. As tecnologias ainda têm de amadurecer. **MENTIRA**

Muita gente se esconde atrás desse argumento, mas é fácil derrubá-lo. Em 2001, as cinco empresas de maior valor de mercado do mundo eram General Electric, Microsoft, Exxon, Citi e Walmart – só uma de tecnologia. Em 2017, Apple, Alphabet (Google), Microsoft, Amazon, Tencent (e Facebook vem logo depois) – todas são de tecnologia. A maior alta da bolsa de valores de Nova York em 52 semanas, 141,7%, foi de uma empresa de tecnologia também, a Nvidia, fabricante de placas de vídeos, chips e inteligência artificial. A maturidade já está aí.

O que vai acontecer de novo é que, com o digital, a produtividade do trabalho vai aumentar entre 0,8% e 1,4% ao ano entre 2015 e 2065, cinco vezes mais do que o aumento causado pela terceira revolução industrial, da Inglaterra, segundo Meira. Mas não cabe o argumento no extremo oposto do espectro de que rejeitemos a tecnologia para proteger o trabalho humano. Não dá para proteger o trabalho, só o trabalhador. Então, abraça a era digital antes que seja tarde.

O QUE FAZER

A consultoria A.T. Kearney estima que a internet das coisas gere um movimento adicional anual de US\$ 14,4 trilhões em todos os setores de atividade já a partir de 2020. A economia inteira da União Europeia é de US\$ 14 trilhões e a dos EUA, US\$ 17 trilhões. Em 2018, 16% da população do mundo já é de nativos digitais – preste atenção aos seus filhos –, o que vai acelerar a adoção de IoT, segundo o IDC, e em 2020 estima-se que 50 bilhões de coisas estejam conectadas. Não se iluda porque isso ainda não está na televisão. Quando aparecer na TV, como o bitcoin, é porque já está acontecendo há muito tempo.

Não há mais oportunidade fácil, mas os gestores e empreendedores brasileiros precisam libertar-se do Sebastianismo herdado de Portugal, e parar de esperar quem os salve, como diz Tas. Eles é que têm de fazer a mudança. Meira sugere começar por transformar produtos em produtos intensivos em serviços e redefinir serviços como serviços intensivos em serviços. “A DaimlerBenz fez isso: adquiriu a MyTaxi, que é um Uber que conecta taxistas e passageiros, e depois a fundiu com a Hailo do Reino Unido, além de comprar a rival grega, Taxibeat”, conta. Bancos como o Itaú estão digitalizando as empresas no Brasil, porque 96% de suas transações são digitais hoje. Políticas governamentais poderiam ajudar, mas não conte com elas. 📍

QUAIS AS TECNOLOGIAS ALIADAS

Hoje, quando se pensa em transformação digital no Brasil – ou, de modo mais amplo, na quarta revolução industrial –, pensa-se em três tecnologias-chave, segundo Teco Sodré: internet das coisas (para coletar dados), inteligência artificial (para analisar esses dados e agir rapidamente sobre eles) e blockchain (para que tudo possa funcionar de maneira mais veloz, descentralizada e confiável). Silvio Meira concorda com isso, mas prefere chamar a atenção para as APIs, que são a única forma de conectar tantas coisas de modo econômico – a sigla APIs é uma maneira de dizer que as empresas deixarão seu sistemas com interfaces abertas e programáveis por terceiros.

Marcelo Tas concorda com Sodré e Meira, porém convida as empresas a abordar essas ferramentas com prioridades distintas: as tecnologias para coletar, armazenar e cruzar dados, gerando valor com eles, devem ficar em quinto lugar, em sua opinião; o quarto lugar cabe ao algoritmo – “é importante que as empresas desenvolvam seus próprios algoritmos”; em terceiro lugar, o machine learning, que é o algoritmo que vai aprendendo com a experiência dos dados; a segunda posição pode ser ocupada pelo blockchain, para que os dados sejam gerenciados com transparência, credibilidade e privacidade, como só um sistema descentralizado permite.

E o que fica no topo do ranking de Tas? Não é uma tecnologia, e sim a conexão com o consumidor (e seu problema). As empresas devem se apaixonar pelo problema a solucionar, não pela solução – e a tecnologia nunca pode ser o item número 1.

LÍDERES SÃO AINDA MAIS RELEVANTES

A relevância dos líderes para a transformação digital é um consenso entre os especialistas acompanhados por **HSM Management** em Recife. “A ausência de líderes é o maior inibidor da transformação”, garante Silvio Meira. Várias decisões cabem ao líder: (1) engavetar o que se sabe e estimular o reaprendizado; (2) fazer as pessoas colaborarem; (3) afastar os sabotadores e advogados-do-diabo da mudança; (4) dividir um desafio que seja muito grande em partes menores; (5) garantir o alinhamento de tudo e todos com o propósito; (6) lembrar constantemente que não se pode começar pela tecnologia, mas com a visão empática de um problema do consumidor; (6) não deixar que a equipe se apaixone por uma determinada solução; ela deve se apaixonar pelo problema e (7) manter na tropa o espírito de que “vai dar errado”, porque, se estiverem preparados para erros, defeitos e falhas, a ocorrência desses será só mais uma parte do processo. (Já quando algo não pode dar errado no ponto de partida fica impossível de consertar.)

O fato é que ninguém faz transformação digital sozinho – os investidores ensinam isso ao abordarem inovação com as startups, mas vale para qualquer empresa e qualquer mudança: como se sabe, se um empreendedor vem falar com um investidor sozinho, ele pode nem ser recebido. Tem de haver equipe e, onde há equipe, tem de haver líder.

A portrait of Ajay Agrawal, founder and leader of CDL, smiling. The image is overlaid with a blue tint and decorative elements like wavy lines and circles.

Creative Destruction Lab

(ou como o Canadá
desafia o Vale do Silício)

Ajay Agrawal, fundador e líder do CDL, ligado à University of Toronto, conta como está criando um ecossistema de inteligência artificial em seu país

| POR KAREN CHRISTENSEN

Imagine os tradicionais cases da Harvard Business School, que estudantes de MBA do mundo todo dissecam para entender o que há por trás do fracasso e do êxito das empresas, sendo substituídos por cases acompanhados de perto, ao vivo e em tempo real, em startups. Esse é um dos motivos pelos quais o número de alunos da Rotman School of Management, de Toronto, no Canadá, vem crescendo. Mas o principal motivo está na mudança de paradigma: o ensino de gestão foi associado à aceleração de startups – o programa, materializado no Creative Destruction Lab (CDL), é uma disciplina eletiva do segundo ano do MBA da escola. Para as startups, baseadas em ciência, também há uma grande vantagem: elas ganham doses maciças de gestão e escalam mais facilmente.

Em Toronto, o CDL recebe startups locais mas também da Europa, dos Estados Unidos (inclusive do Vale do Silício), de Israel e da Ásia. E hoje também está sendo replicado em outras universidades da América do Norte. “Lançamos o programa em setembro de 2012, e no terceiro trimestre de cada ano admitimos um novo grupo de startups”, explica, nesta entrevista, Ajay Agrawal, fundador do CDL e professor de empreendedorismo e gestão estratégica.

O Creative Destruction Lab é um modelo de aceleradora diferente? Como funciona?

O programa não garante financiamento, mas a maioria das empresas consegue levantar capital com o time de fellows e associados (F&A) do CDL – um grupo de voluntários selecionado cuidadosamente, formado por empreendedores e investidores que atuam nos estágios iniciais. Então, ao longo de um ano, nossos alunos de MBA em gestão trabalham

com esses fundadores, ajudando-os a desenvolver modelos financeiros, avaliar potenciais mercados e afinar suas estratégias para escalar.

Deu certo. Até agora, mais de 100 startups nasceram no CDL. Quando o lançamos, estabelecemos a meta de gerar US\$ 50 milhões em valor em equity com elas, mas, no fim do quinto ano, em junho de 2017, tínhamos ultrapassado US\$ 1,4 bilhão.

Por favor, detalhe o funcionamento do CDL.

O programa tem nove meses. A cada oito semanas os F&A determinam três objetivos para as startups, que têm de deixar de lado tudo o mais. São metas claras para um “sprint” de oito semanas. Podem ser objetivos de negócio, tecnologia ou orientados a recursos humanos.

A participação dos F&A é fundamental. Quando você está montando uma empresa, vê-se diante de milhares de coisas que poderia estar resolvendo. No que focar? Pessoas que fizeram isso antes são capazes de priorizar as duas ou três mais importantes em que focar agora e assim aumentam o valor e reduzem o risco do negócio o mais rápido possível.

O CDL não cobra taxas ou exige equity. A moeda para a participação é desempenho. Em sessões bimestrais, pedimos aos F&A que levantem a mão para as empresas com as quais estariam dispostos a comprometer seu tempo (uma hora por semana); as empresas que não inspiram pelo menos uma mão levantada são excluídas das futuras reuniões – embora ainda façam parte da família CDL. A regra é que pelo menos uma empresa deve sair a cada encontro.

Há três anos, a CDL fez uma aposta enorme em inteligência artificial e aprendizado das máquinas. Qual o resultado disso?

Alguns acontecimentos nos inspiraram a apostar em IA. Em nosso primeiro ano, uma das startups que vieram até nós foi a Chematria, hoje chamada Atomwise. Seu fundador, Abe Heifets, PhD em ciência da computação e biologia pela University of Toronto, estava aplicando uma nova técnica de IA para a descoberta de medicamentos. Essa técnica representava uma mudança radical na forma como as drogas são descobertas – uma questão de muitos bilhões de dólares para a indústria farmacêutica.

SAIBA MAIS SOBRE AJAY AGRAWAL E O CDL

QUEM É: indiano, professor da Rotman School of Management, University of Toronto, especializado em inteligência artificial; fundador e líder do CDL.

ESPECIALIDADE: especialista em inteligência artificial, Agrawal é autor de *The Prediction Machines – The simple economics of artificial intelligence*, no prelo, que aborda os aspectos econômicos da inteligência artificial.

SOBRE O CDL: dele já saíram mais de 150 startups, gerando valor de mercado de US\$ 5 bilhões em cinco anos (a previsão era gerar US\$ 50 milhões); o modelo já foi replicado por quatro universidades – University of British Columbia, University of Calgary, Dalhousie University e Université de Montreal – e agora entrará na Stern School of Business, nos EUA.



Imagens do Creative Destruction Lab da Rotman School of Management, em Toronto, Canadá

Na mesma época, uma equipe de alunos de ciência da computação da universidade venceu um concurso de alto nível em Stanford chamado ImageNet. Era uma competição de reconhecimento de imagem, na qual um computador recebe um conjunto de fotos e tem de identificar a imagem. Essa equipe de Toronto não só venceu – usando uma técnica aprendizado das máquinas chamada deep learning, em boa parte desenvolvida aqui –, mas ganhou por uma margem tão alta que no ano seguinte todas as equipes finalistas tinham adotado a técnica.

Houve resistência ao foco. Por quê?

Disseram que não tínhamos startups suficientes para uma linha dedicada à IA e que não haveria interesse dos investidores. Mas tínhamos nossos apoiadores. Uma delas foi Shivon Zilis, canadense radicada em San Francisco e sócia da empresa de venture capital Bloomberg Beta. Ela pessoalmente tinha escrito um post muito influente em um blog descrevendo o “panorama” de empresas emergentes no mundo da inteligência das máquinas. Convidei-a para vir à Rotman School e apresentar sua análise a nossos alunos de MBA e à equipe do CDL – que rapidamente percebeu que ela é uma estrela e convidou-a para unir forças a nossas iniciativas de IA. (Elon Musk depois enxergou o mesmo potencial e recrutou-a para ajudá-lo a construir seu império.)

Desde então, não só lançamos e avançamos nessa linha, mas criamos a conferência anual *Machine Learning*

and the Market for Intelligence, a fim de educar a comunidade de negócios canadense sobre esse campo.

Quais os resultados do CDL até hoje?

Até agora, os resultados ultrapassaram nossas expectativas. Em 2012, aceitamos 25 empresas em nossa linha geral de alta tecnologia. Em 2016, dobramos, acrescentando um segundo coorte focado em IA, chegando a 50 startups. Em 2017, dobramos de novo ao aceitar 100 startups focadas em IA e acrescentando uma nova linha: o primeiro programa do mundo focado no lançamento de startups dedicadas a quantum machine learning (QML). Pelo que sabemos, o CDL abriga a maior concentração de empresas baseadas em IA do planeta.

Qual startup acelerada no CDL o representa melhor, em sua visão?

Cada empresa reflete aspectos diferentes de nossa visão. Por exemplo, a Atomwise encarna nosso foco na aplicação da ciência com efeitos transformadores sobre a sociedade – no caso, desenvolvimento de medicamentos. A Thalmic Labs representa a escala e a ambição de nossa missão. Eles levantaram boa parte de seu capital semente com nossos F&A, e cerca de um ano atrás conseguiram US\$ 120 milhões em financiamento de Série B, um dos maiores financiamentos do tipo da história canadense. A Udio, fundada por Katya Kudashkina, de nossa 15ª turma de



No imponente campus da University of Toronto, o CDL se destaca pela informalidade. Na próxima página, detalhes da Rotman School e do CDL

A startup Udio sintetiza o espírito empreendedor do Creative Destruction Lab



MBA, sintetiza o espírito empreendedor do CDL: ela imigrou para o Canadá sem um centavo e realmente se matou para ser admitida na principal escola de negócios do país enquanto estudava inglês à noite. Quando se formou, foi recrutada para um emprego estável no Pension Plan Investment Board do Canadá. Mas saiu para fundar uma startup, que trouxe para o CDL, e levantou algumas centenas de milhares de dólares em investimento.

Bem no início, a Udio concentrou-se na construção de abelhas robóticas para polinização artificial na indústria agrícola. Mas os F&A disseram a Katya que demoraria demais para que a empresa obtivesse receitas com esse modelo de negócio, e que ela precisava estar mais perto de seus clientes. Ela então se mudou para a Califórnia—basicamente vivendo no sofá de alguém—e foi trabalhar com fazendeiros no norte do estado.

Por fim, Katya ficou sem recursos antes de viabilizar o negócio e a empresa fracassou; mas ela não desistiu e abriu outra startup. Ela aprendeu muito com sua primeira empresa e manteve excelentes relações com seus investidores. Eu não ficaria surpreso se eles investissem nela novamente, porque ela é totalmen-

te motivada, confiável e disposta a aprender. É um excelente exemplo da persistência exigida dos empreendedores.

Por que o CDL é um dos mais populares cursos de MBA no segundo ano da Rotman?

Por dois motivos: primeiro, combina o modo tradicional de aprendizado em aulas expositivas com a prática; e em segundo lugar porque associa trabalho acadêmico com um senso de propriedade.

A abordagem das aulas expositivas no CDL é liderada por nosso economista-chefe, Joshua Gans, que desenvolveu uma estrutura para o ensino da estratégia empresarial com Scott Stern do MIT. Isso dá aos alunos estrutura e contexto para o que eles vão vivenciar depois.

Então vem a parte de aprender fazendo. Normalmente, escolas de negócios usam os casos da Harvard Business School como exemplos em sala de aula. Nós substituímos esses casos por empresas reais. Ao trabalhar com os empreendedores, os fellows e os associados, oferecemos aos alunos a oportunidade de



O desafio agora é a polinização cruzada entre todos os CDLs



colocar a mão na massa. Em vez de ler um caso de 30 páginas que já vem com um conjunto de fatos, eles têm de encontrar os fatos por si e descobrir – a partir das infinitas informações que estão por aí – quais são os mais valiosos para suas necessidades. Eles experimentam a confusão do mundo real e a realidade de ter de tomar decisões sem as informações completas.

A segunda parte é a propriedade. Quando nossos alunos trabalham com essas startups, todas as decisões interessam, então eles têm um senso de propriedade real. É uma experiência de aprendizado poderosa sentir-se dono dos resultados, porque as consequências são muito tangíveis.

Como funcionam os CDLs em parceria com outras universidades no Canadá e nos EUA?

Toda universidade tem algum programa de empreendedorismo, mas acho que o CDL se destaca por seus resultados. O calibre dos investidores da comunidade empresarial que se reuniu em torno do CDL não tem precedentes. Naturalmente, outras universidades adorariam que isso ocorresse em suas próprias escolas de negócios. Quando a University of British Columbia manifestou interesse em adotar o programa, a grande questão era: “Isso é replicável?” Então, uma equipe muito competente, sob a direção do professor Paul Cubbon, conseguiu reproduzi-lo. Quando o CDL-West completou seu primeiro ano, os resultados foram impressionantes, e comprovamos que sim, o programa é replicável. Desde então, lançamos o CDL na University of Cal-

gary, Dalhousie University e Université de Montreal, e em outubro último anunciamos uma parceria com a Stern School of Business da New York University.

O importante é que cada um desses laboratórios atraiu alguns dos principais empreendedores de sua região. Nosso desafio agora é a polinização cruzada entre todos os CDLs. O CDL não concorre com universidades, mas com o Vale do Silício. E uma coisa que torna o Vale tão eficaz é a velocidade em que se movimenta. Se acelerarmos a velocidade aqui, vamos levar o jogo a outro patamar no Canadá.

Por que o CDL lançou o primeiro programa focado em quantum machine learning?

A tecnologia é embrionária e talvez pareça cedo demais, mas, assim que ela despontar, em uns cinco anos talvez, MIT, Stanford e o Vale do Silício partirão para esse campo. Então, queremos investir agora para atrair todo o ecossistema para o Canadá, como o Vale do Silício fez com os semicondutores nos anos 1960. Não houve mágica no Vale. Houve timing. 🍷

© Rotman Management

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

FOTOS: DIVULGAÇÃO

A smiling woman with curly hair and large hoop earrings is holding a spiral notebook. The notebook has text written on it. The background is a blurred office or meeting room.

*Fazer
parte é:*

ter voz,
vez, voto.

No Sicoob você participa dos resultados e das decisões: todo início de ano nossas cooperativas realizam assembleias onde os cooperados conhecem os números e têm a palavra para definir os rumos. **Fazer parte é ter uma certeza: juntos, podemos fazer muito.**



SICOOB
Faça parte.



5 limitações para a inteligência artificial

No boom desse conjunto de tecnologias, as empresas precisam entender as reais possibilidades e usar a imaginação para contornar os obstáculos | ESTUDO MCKINSEY

O ESTUDO

é de Michael Chui, James Manyika e Mehdi Miremadi. Chui é membro do McKinsey Global Institute (MGI) e sócio atuante no escritório da consultoria em San Francisco, Estados Unidos; Manyika é presidente do conselho do MGI e sócio-sênior também sediado no escritório de San Francisco; Miremadi é sócio no escritório de Chicago.

Logo, logo, a inteligência artificial (IA) estará em todos os produtos e serviços. Os avanços em deep learning, ou aprendizado profundo de máquina, são os mais animadores na área, pois vêm apresentando saltos em precisão de classificação e predição, sem precisar usar *feature engineering* (seleção, entre os dados brutos, de características que possam ser utilizadas em modelos preditivos) associada ao aprendizado tradicional supervisionado. Em vez de programados, esses sistemas são treinados.

No entanto, há limitações à vista. Os processos requerem grandes volumes de dados rotulados para realizar tarefas complexas com precisão e obter esses grandes conjuntos de dados pode ser difícil. Mesmo quando eles estão disponíveis, os esforços de rotulagem requerem recursos humanos gigantescos. Além disso, pode ser difícil saber como um modelo matemático treinado com deep learning chega a uma predição, recomendação ou decisão. Para ajudar os executivos a compreenderem melhor o que pode minar suas iniciativas de IA, observamos cinco dessas limitações e as soluções que começam a surgir para lidar com elas.

1 Limitação 1: rotulagem de dados

A maioria dos modelos de IA são treinados por meio do aprendizado supervisionado. Isso significa que pessoas têm de rotular e categorizar dados, uma tarefa trabalhosa e sujeita a erros. Como resolver?

As empresas que desenvolvem veículos autônomos, por exemplo, contratam centenas de pessoas para anotar horas de informações sobre protótipos, a fim de ajudar a treinar os sistemas. E novas técnicas estão surgindo, como as promissoras “aprendizado por reforço” e “redes generativas adversárias”.

APRENDIZADO POR REFORÇO. Essa técnica não supervisionada permite que algoritmos aprendam tarefas por tentativa e erro. Com a repetição, o desempenho melhora, podendo atingir níveis superiores ao da capacidade humana. Esse aprendizado tem sido usado para treinar computadores a jogar. Em maio de 2017, ajudou o sistema de IA AlphaGo a derrotar o campeão mundial (humano) Ke Jie no jogo Go. Aplicações potenciais incluem um motor que recebe pontos por venda gerada pela recomendação de produtos e um software de rastreamento de caminhões que recebe recompensas por entregas pontuais ou por economia de combustível.

REDES GENERATIVAS ADVERSÁRIAS. As GANs (como são conhecidas pela sigla em inglês) são um método semisupervisionado de aprendizado, em que duas redes concorrem para melhorar sua compreensão de um conceito. Por exemplo, para saber como é um pássaro, uma rede busca distinguir entre

imagens verdadeiras e falsas, enquanto a outra tenta enganar a primeira produzindo imagens que só se parecem com pássaros. Conforme as duas se enfrentam, a representação de pássaros é aperfeiçoada. As GANs podem reduzir muito a necessidade de dados rotulados por humanos. Suas aplicações vão da criação de mapas atualizados à identificação de tumores.

2 Limitação 2: obtenção de grandes conjuntos de dados

Cada variação mínima em uma tarefa pode exigir um grande conjunto de dados para realizar mais treinamentos. Como resolver?

A técnica do aprendizado instantâneo (“one shot learning”, em inglês), ainda em desenvolvimento, pode vir a reduzir a necessidade de conjuntos tão grandes de dados, permitindo que um modelo de IA aprenda sobre um assunto a partir de um pequeno número de demonstrações do mundo real.

O aprendizado instantâneo pode ajudar um sistema a escanear textos para verificar violações de direitos autorais ou identificar uma logomarca em um vídeo após ter sido apresentado a apenas um exemplo rotulado.

3 Limitação 3: o problema da explicação

Modelos maiores e mais complexos tornam difícil explicar, em termos humanos, por que uma decisão

ANDREW MCAFEE: UMA VISÃO OTIMISTA

Em uma entrevista que concedeu ao BCG, Andrew McAfee, pesquisador do MIT, mostrou otimismo em relação às limitações, mas com pés no chão

Em seu recente livro com Erik Brynjolfsson, você traz lições da revolução da eletricidade para a da IA. Quais são?

A mentalidade de quem dirige as empresas é a maior limitação à realização do potencial das novas tecnologias. No caso da eletricidade, muitos pensaram apenas em substituir o motor a vapor da fábrica por um elétrico, para reduzir custos. Os mais inteligentes, porém, vislumbraram a transformação da fábrica: em vez de um grande motor para tudo, cada máquina poderia ter o seu próprio, o que era uma conversa maluca. Essas pessoas perseguiram essa visão, em vez de ficarem presas ao passado, e elas é que se deram bem, porque não se trata de custo nem de habilidades, mas de querer e ser capaz de reinventar um modelo de negócio. É por isso que, na história dos negócios, as empresas que estão no topo no começo de uma grande transição tecnológica não serão as do topo ao final dela.

O que acontecerá com o trabalho humano?

O cenário de que falamos é o de uma economia incrivelmente rica, que não precisará do trabalho humano conforme o conhecemos. Temos de saber lidar com isso. Se não pudermos lidar com a louca prosperidade que virá com a economia automatizada, será culpa exclusivamente nossa.

A inteligência artificial será para poucos, não? Isso não preocupa?

Eu antevio um mundo em que poucas empresas fornecerão motores de IA para outras, sim. Mas isso não é o mesmo que dizer que essas poucas deterão todas as aplicações de IA. Não acredito que os poucos – Facebook, Google, Amazon e Apple – controlarão 40% da economia dos EUA por deterem os motores de IA.

foi tomada. Essa é uma das razões pelas quais a adoção de algumas ferramentas de IA permanece baixa. E, conforme a IA se expande, exigências regulatórias também podem gerar necessidade de modelos matemáticos mais transparentes. Como resolver?

Dois abordagens incipientes são promissoras: “explicações locais interpretáveis independentes de modelo” (LIME, na sigla em inglês) e “técnicas de atenção”.

A primeira abordagem, de explicações interpretáveis, considera certos segmentos de dados de cada vez e observa as mudanças em previsões para desenvolver uma interpretação mais refinada. Por exemplo, exclui olhos em vez de narizes para testar quais são mais importantes no reconhecimento facial. Já as técnicas de atenção veem partes de dados de entrada que

um modelo mais considera ao tomar uma decisão em particular, como focar uma boca para determinar se uma imagem mostra um ser humano.

Há ainda a técnica dos modelos aditivos generalizados (MAG), usada há algum tempo. Ela limita interações entre características, tornando cada uma mais facilmente interpretável pelos usuários.

4

Limitação 4: capacidade de generalizar o aprendizado

Diferentemente do modo como seres humanos aprendem, modelos de IA têm dificuldade de transportar suas experiências de uma circunstância para outra. Por isso, as empresas têm de investir em treina-

O aprendizado por transferência pode resolver o desafio de generalizar o aprendizado

mento de outros modelos. Como resolver? O aprendizado por transferência é uma resposta promissora a esse desafio. Por ela, um modelo é treinado para realizar uma tarefa e, rapidamente, aplicar o que foi aprendido a uma atividade similar. Técnicas de generalização podem ajudar as organizações a construir novas aplicações com mais velocidade e mais funcionalidades. Ao criar um assistente pessoal virtual, por exemplo, o aprendizado por transferência pode generalizar as preferências do usuário de uma área (como “músicas”) para outra (como “livros”).

Outra abordagem é o uso de algo que se aproxima de uma estrutura de generalização que possa ser aplicada a problemas variados. O AlphaZero, da DeepMind, usa a mesma estrutura para três jogos.

Ainda há as técnicas de meta-aprendizado, que buscam automatizar o design de modelos de aprendizado de máquina. A equipe do Google Brain usa o AutoML para o design de redes neurais de classificação de imagens em grandes conjuntos de dados.

5

Limitação 5: vieses em dados e algoritmos

Repercussões devastadoras podem surgir quando fatores humanos, conscientes ou não, impactam a escolha dos dados a serem usados ou descartados. Além disso, quando o processo e a frequência da coleta de dados não são uniformes entre grupos e comportamentos observados, é fácil surgir problemas no modo como o algoritmo analisa tais dados, como prognósticos médicos errados. Acabar com os vieses parece ser o maior dos desafios da IA hoje. Como resolver? Apenas melhores práticas poderão melhorar isso.

Evitando a sexta limitação

A maior de todas as limitações à IA, contudo, pode ser a imaginação. Para contorná-la, há duas sugestões:

O CHIP DE IA CHINÊS

Imagine um chip que dá apoio a redes neurais utilizando como fonte de energia oito pilhas AA e dura um ano. Impossível? Não, ele já existe. Chama-se Thinker (Pensador) e foi desenvolvido na Tsinghua University de Beijing, China. Uma reportagem recente na *MIT Technology Review* conta como ele é capaz de procurar na rua, por meio de uma câmera, rostos de passantes que estão em um banco de dados. E também como ele consegue receber e executar comandos de voz.

Reconhecer objetos em imagens e entender a fala humana requer uma combinação de diferentes tipos de redes neurais e é por isso que esse chip é tão importante. Em geral, os chips que fazem isso hoje, norte-americanos, são bem sofisticados, caros e jamais funcionariam em pequenos aparelhos alimentados por pilhas. O Thinker, ao contrário, pode acrescentar inteligência artificial a virtualmente qualquer equipamento.

Chineses estão investindo pesadamente em inteligência artificial

Esse é um dos muitos exemplos de como o setor de IA vem florescendo na China. Os números confirmam: entre janeiro e setembro de 2017, o país gastou US\$ 182,2 bilhões com a importação de circuitos integrados, 13% a mais do que no ano anterior e, em dezembro, aquele governo anunciou um ousado plano para conseguir produzir em massa chips de processamento de redes neurais até 2020.

- Faça a lição de casa e mantenha-se atualizado em relação às ferramentas existentes, aos avanços que tendem a ocorrer no curto prazo e às perspectivas de longo prazo. Converse com especialistas, participe de eventos da área. Você pode acompanhar o AI Index, elaborado pela Stanford University; é uma boa bússola.

- Adote uma estratégia de dados sofisticada que foque não apenas a tecnologia exigida para extrair dados de sistemas díspares, mas também em disponibilidade, aquisição, rotulagem e governança de dados. Lembre-se de que as técnicas de aprendizado supervisionado ainda prevalecem.

- Pense lateralmente; há modos de usar uma solução de IA em mais de uma área. Será que a solução de IA usada na manutenção preditiva de um grande equipamento do armazém pode servir a bens de consumo?

- Seja um desbravador, para colher as vantagens do pioneirismo. Conecte sua equipe de dados ou parceiro a especialistas externos para solucionarem um problema de alto impacto com tecnologias nascentes.

As promessas da IA são muitas. E as tecnologias necessárias para realizá-las ainda estão a caminho. Se você pensa em não liderar essa onda da IA, saiba que ficará muito difícil, mais tarde, partir da inércia, porque o alvo se move rapidamente. É preciso fazer sua empresa aprender e explorar IA ainda hoje. ◉

© McKinsey Quarterly

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

A FORMA COMO A SUA EMPRESA CONJUGA A ESTRUTURA E AS PESSOAS É A CHAVE PARA O CRESCIMENTO CONTÍNUO E SAUDÁVEL

→ A sua empresa está organizada em:

- Processos
- Linhas
- Fluxos de informações limpas

→ Na sua empresa, a gestão ainda acontece por meio de pessoas que exercem o papel de gestor?

- Sim
- Não

→ Para que as pessoas se desenvolvam, a sua empresa considera as necessidades dos colaboradores como:

- Seres humanos (biológicos, afetivos, sociais)
- Profissionais técnicos (habilidades específicas)
- De forma metassistêmica (todas as partes, e suas interações, reunidas)

Agora, imagine a sua empresa performando de forma fluída, com todos envolvidos e comprometidos com a sua melhora e a melhora da organização de forma consciente e constante.



Se você organizar toda a sua empresa em fluxos de informações limpas:

- Garantirá menos tempo envolvido nas tarefas;
- O retrabalho tenderá a zero;
- Terá um sistema que autoevidencie o que precisa ser melhorado;
- Terá um olhar claro sobre os pontos cegos e os impedimentos do crescimento.



Se você implementar, na sua empresa, a gestão por meio de Núcleos de Gestão, em que todas as pessoas são executoras, coordenadoras e gestoras ao mesmo tempo:

- Ganhará em qualidade e produtividade;
- Aumentará o nível de engajamento e desenvolvimento dos seus colaboradores;
- Resolverá problemas de forma rápida, incluindo melhorias instantâneas no sistema;
- Criará um senso genuíno de inteligência coletiva e consciência sistêmica.



Se você considerar o desenvolvimento dos seus colaboradores de forma metassistêmica:

- Saberá exatamente onde e por que o potencial individual e o coletivo podem estar estancados;
- Conseguirá identificar, sem esforço, os impedimentos, e atuar em sua transformação de forma efetiva, com planos simples e customizados;
- Terá a cumplicidade genuína da sua equipe por meio da voluntariedade que é gerada automaticamente;
- Elevará o nível da sua organização, aumentando a capacidade coletiva de lidar com contextos reais de incerteza.

O quanto você acha que ganharia e o quanto você acha que perderia – a médio e longo prazos – em tempo, aproveitamento de recursos e produtividade, se incluísse esta forma de pensar em toda a sua organização?

BEM-VINDO(A) AO MODELO METASSISTÊMICO!

UM MODELO QUE ESTÁ REVOLUCIONANDO A FORMA DE FAZER GESTÃO NO BRASIL.

www.nortus.com.br

Este livro vai transformar sua startup numa SUV All-Wheel Drive.

Diga, qual é o segredo do crescimento exponencial de uma startup? Não, não é o monte de dinheiro que ela está fazendo. Nem a equipe maravilhosa que, digamos, fez acontecer. Nem mesmo a *big idea* que o empreendedor teve lá na garagem. Por falar em garagem, anote o novo nome da coisa agora é Tração. Trocando em miúdos que valem milhões: Tração é o que faz a startup crescer e conquistar um número explosivo de clientes. Conheça os 19 canais para chegar lá, como aplicá-los e tornar sua startup tão poderosa quanto o SUV que você sonha comprar: com muita, muita tração.



Seja sócio do HSM Book Club, o clube dos maiores autores mundiais sobre gestão, inovação e negócios.

BE A BOOKCLUBBER

ligue 11 3097-8476
assine@hsmpublishing.com.br

Receba todo mês em casa:

- Livro acondicionado em embalagem protetora.
- Highlighter, publicação de 16 páginas sobre obra e autor.
- Acesso ao grupo fechado no Facebook.
- Participação em Webinar sobre o livro do mês.
- Podcast sobre cada lançamento.

hsm
book club



A rota do crescimento sustentável das multilatinas de 2018



DANIEL AZEVEDO
é sócio do Boston Consulting Group (BCG) no Brasil, atuante nas práticas de bens de consumo, global advantage, pessoas & organizações, e marketing.

Por Daniel Azevedo

Acabamos de analisar 5 mil companhias com operações na América Latina, e selecionamos 100 para a lista oficial, intitulada *2018 BCG Multilatinas*. Todas elas registram mais de US\$ 1 bilhão em receita, crescem mais rapidamente que a média regional e operam além de suas fronteiras nacionais. O último estudo do gênero havia sido realizado em 2009.

O que aconteceu de lá para cá? O Brasil, por exemplo, perdeu a liderança em número de empresas para o México, que se manteve estável ao emplacar 28 empresas. Em 2009, o Brasil tinha 34% de participação; agora tem 26%. Houve uma maior dispersão geográfica: as principais empresas da região ainda estão concentradas nos maiores mercados – Brasil e México –, mas ambos perdem terreno para novos participantes. A Colômbia mostrou a maior taxa de aumento no número de empresas da lista, o Chile apresentou desempenho superior ao seu tamanho, e economias pequenas como Costa Rica, El Salvador e Panamá estão cada vez mais representadas.

O estudo também identificou os fatores responsáveis pelo sucesso dessas multinacionais. Todas apresentam alta capacidade de se conectar com os consumidores e de gerenciar as cadeias de valor (apesar de atuarem em ambientes regulatórios e fiscais difíceis), além de facilidade em orquestrar redes de inovação e excelentes políticas para cultivarem talentos.

O quadro das multilatinas sofreu várias – e profundas – transformações nesses nove anos:

- **Maior presença de empresas de consumo.**

A participação de multilatinas especializadas em bens de consumo e serviços aumentou de 31% para 44%. O número de empresas de commodities caiu de 12 para 7, o que pode ser atribuído em grande parte à desaceleração nos preços das commodities.

- **Maior diversidade geográfica.** Embora as empresas do Brasil, do Chile e do México ainda dominem a lista de 2018, companhias de Argentina, Colômbia e Peru tiveram maior participação este ano do que em 2009. Empresas da Costa Rica, de El Salvador e do Panamá também entraram na lista.

- **Maior criação de valor.** A média do retorno total aos acionistas – RTA, medida ampla do desempenho das ações da empresa – aumentou em 12% ao ano de 2000 até 2016, ultrapassando em muito a média de 8% de RTA das companhias globais no índice MSCI Emerging Markets Index.

- **Grande contribuição para a criação de empregos.**

A empregabilidade aumentou 2,6% por ano de 2013 até 2016 na amostra das multilatinas BCG de 2018, muito acima da média regional de crescimento de vagas de emprego – de apenas 0,3% ao ano no período.

Os desafios enfrentados pelas empresas latino-americanas são amplos e complexos para serem resolvidos no curto prazo. Mas as multilatinas têm uma especial capacidade de navegar nesse ambiente dinâmico e volátil – e a expectativa é que continuem a se concentrar nisso. ☺

As principais multinacionais da América Latina ainda se concentram em Brasil e México, mas Colômbia, Chile, El Salvador, Costa Rica e Panamá avançam



Sua organização busca por uma solução eficaz para a **Gestão da Qualidade**?

A **Interact Solutions**® possui a solução ideal de Gestão da Qualidade para sua organização, vinculada ao ciclo de aprendizado contínuo – PDCA/PDCL.

Nossa proposta integra diferentes ferramentas modernas e ágeis, baseadas em metodologias globais e que resultam em maior segurança para quem busca certificações e acreditações.

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

Solicite mais informações sobre as soluções e produtos integrantes da Suite SA.

Seja um parceiro Interact na América Latina:



O “chinese way” ganha o Brasil

Com o capital chinês controlando cada vez mais empresas sediadas no País, começamos a conviver com um novo estilo de gestão | POR MICHELA CHIN

A aquisição pelo grupo HNA da participação da Odebrecht Transport no aeroporto do Galeão no Rio de Janeiro. A aquisição do controle da CPFL pela estatal chinesa State Grid. A compra, pela China Port, da TCP, operadora do terminal de contêineres de Paranaguá. A aquisição dos ativos brasileiros do grupo Pacific Hydro pela State Power Investment Corporation, outra estatal chinesa do ramo de energia. A entrada dos investimentos e do know-how asiático, que já ocorria de maneira geral motivado pelo atraente e gigante mercado consumidor brasileiro,

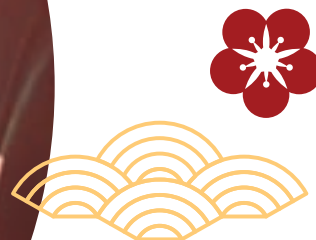
aqueceu-se mais recentemente com o aumento de oferta e a redução dos preços de ativos de alto valor agregado – um impacto direto da recessão econômica vivida pelo Brasil nos últimos anos.

De acordo com dados dos relatórios do Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), os investimentos anunciados pelas empresas chinesas ganharam mais espaço no Brasil entre 2014 e 2016, chegando à ordem de US\$ 21 bilhões. E, para os mais otimistas, como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China, é possível que tenham duplicado no fim de 2017.

Grande parte dos investimentos da China têm se destinado à aquisição de ativos nos setores de base, como infraestrutura, energia, óleo e gás. Outros setores-alvo são as indústrias automobilística, de tecnologia e, mais recentemente, de serviços financeiros.

É notória a preferência chinesa pela aquisição de participação em empresas já atuantes no mercado brasileiro, sendo possível apontar dois motivos principais: as particularidades do mercado consumi-

Os investimentos chineses em empresas do Brasil somaram US\$ 21 bilhões em 2016 e podem ter dobrado em 2017



A gestão espelhada tem avançado tanto na fase de implementação de empresas como na expansão de negócios existentes

dor e o nível de burocracia do sistema financeiro e legal brasileiro. Como isso vem impactando a gestão? Qual é o estilo gerencial chinês e como os brasileiros respondem a ele?

Existem, entre brasileiros e chineses, muitas semelhanças na forma de conduzir negócios. Por exemplo, nenhum dos dois povos se sente confortável em ser muito direto em conversas profissionais, optando pela socialização inicial, de maneira a propiciar a construção de um ambiente de confiança.

Porém, são as diferenças que mais ilustram o relacionamento entre essas duas culturas. De forma geral, a China é uma sociedade com menor grau de individualismo, algo que não é tão enraizado na cultura brasileira. Outro aspecto bastante interessante é que os chineses dão muito valor à visão de longo prazo e ao planejamento para o futuro, o que é mais evidente em sociedades orientais do que no Brasil, onde a visão é mais imediatista e são presenciadas rupturas constantes em termos de gestão – com a alta rotatividade de gestores nas empresas. Isso foi bem observado, por exemplo, no livro *O “jeitinho” e o “guanxi”: identidades e contrastes entre Brasil e China*, de Daniel Bicudo Veras e Erika Zoeller Veras, publicado pelo Instituto de Estudos Avançados (IEA) da USP.

Como resultado da recente “onda” de investimentos chineses no Brasil, ficam evidentes algumas

mudanças primordiais na forma de gerir e expandir os negócios. A chamada “gestão espelhada” tem ganhado mais força não só na fase de implementação das empresas (no formato greenfield, de projetos incipientes, ou mesmo brownfield, sobre estruturas estabelecidas) como também na expansão de negócios em território brasileiro.

Nesse formato, cada nível gerencial ocupado por um trabalhador brasileiro é acompanhado de um empregado chinês em função idêntica. O papel do funcionário chinês nesse caso é, em geral, acompanhar as decisões tomadas localmente e reportá-las para a matriz na China. O principal objetivo desse formato de gestão concentra-se no alcance de uniformidade de decisões e de entendimento da cultura interna das empresas, em escala mundial.

Essa maneira “outbound” de gerir os negócios tem causado muitas discussões no meio empresarial. Se, para alguns, é apenas uma forma de garantir a proximidade dos líderes chineses nos negócios locais, para outros trata-se de um hábito que pode resultar em um processo decisório muito longo e burocrático, afetando diretamente a celeridade de resposta demandada pelo mercado local.

A cultura chinesa, normalmente centralizadora das decisões no topo da cadeia de comando, por vezes torna o processo decisório nas subsidiárias mais dispendioso: uma necessidade local precisa ser levada para a avaliação dos líderes chineses que, por sua vez, terão o primeiro desafio ao interpretar essa demanda para que, apenas depois, possa ser definida a melhor estratégia para implementá-la (tanto do ponto de vista chinês, quanto local – no nosso caso, brasileiro).



MICHELA CHIN é sócia da PwC Brasil, líder do China Desk da consultoria e integrante do grupo de International Tax Services. A especialista escreveu este artigo com exclusividade para **HSM Management**.



A TRANSIÇÃO NA CPFL ENERGIA

por Sandra Regina da Silva

A aquisição do controle acionário da CPFL Energia pela estatal chinesa State Grid, em janeiro de 2017, não causou grandes sobressaltos à equipe brasileira, como conta Rodrigo Ronzella *[na foto]*, diretor de RH do Grupo CPFL Energia. Ele garante não haver imposições do novo controlador. “Nós é que queremos incorporar práticas da State Grid”, afirma.

Em que medida o estilo gerencial da State Grid exigiu mudanças?

Quase nada mudou. Dezesesseis executivos chineses estão na sede da CPFL, em Campinas (SP), para nos observar e aprender mais conosco. Eles estão apreendendo a cultura da nossa empresa, com grande foco em políticas, procedimentos, compliance, cumprimento das normas e legislação brasileira. Não interferem na maneira como conduzimos os processos e métodos de trabalho já adotados. Quando muito, sugerem pequenas mudanças. Por exemplo, para que as reuniões com participação dos controladores sejam mais assertivas e produtivas, eles gostam de ser briefados com antecedência. Fiquei positivamente surpreso com a importância que eles dão ao alinhamento interno prévio, para evitar discussões durante reuniões oficiais e públicas. Gostam de informar todas as partes e chegar a um consenso com elas antes da resolução oficial.

Houve resistência dos brasileiros, talvez pelo temor de um ritmo de trabalho escravo?

É um mito esse pensamento de que a cultura chinesa representa um aumento na carga horária de trabalho. O fluxo de trabalho segue igual. Houve algum temor, sim, como há em qualquer mudança, mas, honestamente, o processo de integração entre as duas culturas em nossa empresa tem ocorrido sem dificuldades. Nós os recebemos de forma calorosa, aberta e disponível, e eles já nos reconhecem por isso. Eles têm grande interesse pela cultura brasileira, gostam da nossa comida e do nosso jeito amigável e acolhedor.

É possível compará-los com as culturas de multinacionais de outras origens?

Eu já trabalhei com as culturas japonesa e norte-americana. Os japoneses chegam a dar mais autonomia a profissionais das subsidiárias, dispensando aprovações para cada fase de um projeto, mas só depois que desenvolveram confiança, e esse processo pode ser demorado. Os norte-americanos são mais restritivos em conceder autonomia; seu controle é mais proeminente e prevalece a burocracia na hora de alterar a organização ou os projetos. Então, com os chineses, tenho sentido mais liberdade de ação do que com os americanos. Já na construção da confiança, os chineses se parecem com os japoneses. Além disso, os chineses gostam de conhecer e adotar as melhores práticas de mercado em gestão. E, no geral, são muito respeitosos, mostrando tanto ou mais respeito pelo trabalho alheio do que outras culturas com as quais já tive contato.

A State Grid já anunciou investimentos de R\$ 10 bilhões em cinco anos. O que virá?

Acredito que aplicaremos de forma ainda mais consistente e estratégica esses investimentos disponibilizados para nós. A atuação da State Grid é bastante pautada pelo uso de tecnologia de ponta, por um planejamento estruturado e por processos bem desenhados e aplicados; e estamos aprendendo muito com eles.



A preferência por funcionários chineses, às vezes até os operacionais, pode ser um fator desmotivador

O respeito à hierarquia, bem como a diferença de fuso-horário entre Brasil e China, também contribuem para tornar o processo de tomada de decisões, e o reporte destas para as pessoas relevantes em solo brasileiro, consideravelmente mais moroso.

Nesse sentido, não é incomum que ocorra um grande número de transferências internacionais de funcionários chineses para o Brasil em decorrência do elevado fluxo de investimentos no país, resultando em uma alta concentração de executivos asiáticos nas empresas brasileiras cujo controle tenha sido adquirido por investidores chineses. Às vezes, vemos ocorrer a expatriação até mesmo de funcionários operacionais – para obras de construção civil de grandes projetos de infraestrutura, ainda que exista mão de obra local disponível.

Essa postura pode gerar problemas no Brasil, ainda mais se a alta gestão também for composta de chineses. O resultado pode ser a desmotivação do colaborador brasileiro, que passa a ver a ascensão profissional como um caminho mais difícil de atingir.


No entanto, é importante enfatizar que essa tendência chinesa tem se alterado de acordo com o setor econômico e também com o tempo de internacionalização das empresas chinesas em questão. Em várias situações, a aquisição do controle pelos chineses não tem implicado a substituição do time local de executivos que já administrava as operações domésticas, o que garante uma transição mais amena e mais adaptada à natureza do brasileiro.

Investidores chineses, que há 15 anos chegavam ao Brasil com exigências muitas vezes apenas aplicáveis na China, hoje passaram a entender que é necessário conhecer e se aproximar cada vez mais da cultura, do idioma e da visão brasileiros.

O PRÓXIMO PASSO

São desafiadoras as diferenças entre Brasil e China: a dimensão territorial e suas distâncias, as peculiares diferenças culturais, as dificuldades mútuas com o idioma (tanto o mandarim como o português são difíceis de aprender para estrangeiros) são alguns dos desafios que persistem em se manter no caminho da consolidação de uma relação de aproximação cada vez mais acelerada.

No entanto, as parcerias entre os dois países nas áreas de ciência e tecnologia, o aumento constante dos números de investimento em geral e o desembarque crescente de novos personagens para administrar as empresas localmente parecem evidenciar que essa aproximação é um caminho sem volta.

A grande pergunta é: como o Brasil pode dar o próximo passo? Afinal, a China parece ser o aliado que todos buscam. E ela parece querer estar do nosso lado. 

Como a Trader Joe's lida com os millennials

Uma jovem profissional conta que trabalhar na varejista lhe ensinou muito sobre o valor da autonomia e da colaboração

| POR HAYLEY BENHAM-ARCHDEACON

Quando fui contratada pela rede de supermercados Trader Joe's aos 16 anos, eu nem era legalmente autorizada a ter um registro. Disseram-me que fui selecionada com base na minha personalidade, mesmo sendo quase uma inútil. Na época em que saí, sete anos depois, eu tinha trabalhado em seis lojas diferentes. E não sei como conseguem, mas eles têm os melhores gerentes, sistematicamente.

A organização do trabalho na Trader Joe's é totalmente diferente da hierarquia de todos os demais lugares em que trabalhei. Cada loja é gerenciada por um capitão, com uma equipe de oito a 12 oficiais.

Todos os demais são tripulação. E, sim, tudo se baseia no tema marinheiro-barco.

Em princípio, imaginei que tantos gestores médios seriam um problema, mas descobri que isso é bom para todo mundo. A supervisão dos turnos de abertura e fechamento é distribuída de forma uniforme, e as tarefas e atribuições são rotativas durante a semana, o que significa que ninguém acompanha o descarregamento do caminhão congelado todo dia às 4h da manhã, ou desliga todos os computadores toda noite à meia-noite. Talvez seja por isso que os gerentes conseguem se manter tão agradáveis conosco.



Hayley Benham-Archdeacon,

millennial e ex-funcionária da Trader Joe's, é hoje coordenadora de desenvolvimento de negócios do projeto The Last Mile, ONG que promove a reintegração de presos na Califórnia, EUA.

IMAGENS: SHUTTERSTOCK



E se você não se sente confortável ao se dirigir a um gestor sobre um problema ou questão pessoal? Tudo bem, você tem outros dez com quem conversar. Na última loja em que trabalhei, um colega estava passando por um momento difícil em sua vida pessoal e a frustração começava a ficar patente no trabalho. Vimos o gerente levá-lo para trás, supostamente para uma conversa dura. Mas o chefe entregou a ele uma caixa de ovos quebrados retirada do carrinho que recolhia os produtos vencidos, cobriu uma parede com o plástico que embalava um pallet da doca de carregamento, e orientou-a a jogar os ovos na parede até se sentir melhor. Funcionou.

Da mesma forma, ouvi uma história sobre colegas que doaram parte de seu tempo remunerado para ajudar uma integrante da equipe a cuidar do pai antes de uma cirurgia de coração, garantindo assim que ela tivesse horas suficientes para ter direito ao seguro saúde. Os gerentes observaram que ela estava em uma situação em que ou perderia o seguro ou não conseguiria cuidar do pai, e decidiram que era responsabilidade deles resolver o problema.

Quase todos os gestores que tive me fizeram sentir que eu podia contar tudo a eles, fosse pessoal ou profissional – mesmo que não tivéssemos grandes afinidades, uma vez que eram em sua maioria ho-

“Quase todos os gestores que tive me fizeram sentir que eu podia contar tudo a eles”

mens, brancos e mais velhos. Eles ouviam muito e davam abertura para quase todo tipo de conversa, perguntando o que eu pensava e comentando o que eu dizia. Sempre senti que confiavam em mim. Por exemplo, se você fosse encarregado de fazer o pedido de vinhos, então todas as decisões sobre a seção eram tomadas por você: reorganizar as prateleiras, decidir o que deixar em destaque, propor um letreiro criativo para divulgação ou uma mudança total de prateleiras, porque as atuais logo pareciam estar vazias aos sábados à noite, ou porque havia muitas garrafas de Charles Shaw [a marca

“Encontrei lá melhores amigos, pais postiços e inspirações divertidas”



própria da Trader Joe's]. Eles esperavam que nos responsabilizássemos por nossos erros e acertos, mas atendiam com alegria aos pedidos de ajuda ou orientação. Os oficiais mantinham uma atitude de “há mil maneiras de fazer alguma coisa” que fazia com que tanto novos funcionários quanto veteranos da tripulação se sentissem seguros ao fazer sugestões ou mudar de métodos sem se preocupar se os egos de nossos gerentes se sentiriam ameaçados.

Em uma loja, me deixaram “recorrer aos universitários” quando as provas finais começaram a me atropelar. Estava no segundo ano da faculdade, e queria acreditar que seria capaz de conciliar a carga de um curso inteiro, dois empregos de meio período e um estágio, além de não gostar da ideia de ter de abrir mão do meu pagamento para conseguir fazer as provas. Porém, meus limites humanos foram atingidos e me vi hiperventilando 18 horas por dia antes do início dos exames, ainda não tendo encontrado tempo para terminar os trabalhos, trabalhar, tomar banho, comer, dormir e estudar para a semana que vinha.

Estressada e envergonhada, fui à loja e expliquei minha situação. Não precisei de muito convencimento. “Sim, é duro”, disse o oficial, e puxou nosso cronograma. “Tudo bem, você quer folga só amanhã ou depois de amanhã também?” Quando pedi desculpas por não planejar melhor minha própria vida, dei-

xando a equipe em situação difícil, ele simplesmente disse: “Nós damos um jeito. Tire A, OK?” e me deu tchau com um high five. Às vezes eu ainda não consigo acreditar que isso realmente aconteceu.

Empresas costumam gostar de colocar várias pessoas juntas em uma sala e dizer que você faz parte da família, mas isso é realmente verdadeiro na Trader Joe's. Lá encontrei melhores amigos, pais postiços e inspirações divertidas da vida real – e o sentimento de família perpassava a empresa inteira. Se você for a qualquer loja e pedir seu desconto de funcionário no caixa, o oficial que vem digitar a autorização o cumprimenta como a um parente que não via há tempos. Eles costumam até segurar você um pouquinho, fazendo perguntas cotidianas sobre seus planos de vida, e então você aproveita para contar histórias divertidas sobre os oficiais com quem os dois já trabalharam. É como se investissem em você.

Durante o tempo em que trabalhei na Trader Joe's, tive 11 outros empregos e estágios. Mas foi só quando me vi em outros ambientes – escritórios acelerados e famosos, nos quais escrevia para jor-



nais, era estagiária de políticos – é que suspeitei que podia estar trabalhando para alguém menos qualificado do que eu. E não ajudava que meu gerente desestimulado fosse menos perceptivo, menos flexível e menos respeitoso quanto à minha contribuição. Trabalhei em lugares demais nos quais os gerentes conversavam com mulheres como se fossem bichinhos de estimação, ou passavam a maior parte do

tempo se pavoneando em vez de administrar, ou me tratavam como consumidora de tempo em vez de parte contribuinte da equipe.

Em dias especialmente estressantes, você frequentemente ouvia o gerente da Trader Joe's dizer: "São só alimentos". Não conheço nenhuma outra rede de supermercados que dê aos funcionários permissão para se sentirem assim. Não se trata de desprezar a dignidade ou o valor do que fazemos, mas de lembrar a todos que nosso bem-estar mental está acima do nosso trabalho. Todos são gratos por estar ali. Todos sabemos que é muito melhor do que o que se pode encontrar em qualquer outro lugar no varejo. ♡

© Fast Company

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

SAIBA MAIS SOBRE A REDE TRADER JOE'S

Celebrando 50 anos em 2018, a varejista Trader Joe's foi fundada em Pasadena, Califórnia, sob o nome de Pronto Markets, como uma pequena rede de lojas de conveniência similar à 7 Eleven. Em 1967, o fundador, Joseph "Joe" Coulombe, mudou o conceito da loja e rebatizou-a com seu apelido. Além de ter um espaço maior, o novo modelo explicitou a descontração, com os funcionários usando camisas havaianas, por exemplo. Logo ficou famosa por localizações "irreverentes", como em um antigo banco no Brooklyn, Nova York, ou um antigo teatro em Houston.

Em 1979, o empreendedor alemão Theo Albrecht adquiriu a Trader Joe's, que hoje pertence a seu truste de herdeiros. Segundo a revista *BusinessWeek*, o faturamento anual estimado da rede fica em torno de US\$ 13,7 bilhões, o dobro da Whole Foods, o que colocou a rede no 21º lugar entre os varejistas do país. Ela brilha também em outros rankings: em

2013, ocupou a 3ª posição no ranking do Greenpeace por tirar das prateleiras peixes ameaçados de extinção. A maioria dos produtos de seu mix é, de fato, amigável ao meio ambiente. No índice de satisfação dos consumidores da Market Force Information, em 2017, ficou em 2º lugar, só perdendo a primeira posição para a rede regional Wegmans e para a Publix, que empataram – registrou 76% de satisfação, ante 77% das líderes.

Isso é impressionante por conta de seu tamanho e de seu ritmo frenético de expansão. A Trader Joe's tem mais de 474 lojas, em 43 estados dos EUA, mais de 38 mil funcionários e abre, em média, 23 lojas por ano (em 2017, abriu 14).

Sua identidade é forte: além de amiga do meio ambiente, apoia-se nos conceitos de multiculturalismo e diversidade. É famosa pelas comidas prontas de marca própria – que vão de mexicana a asiática –, e pelas cozinhas vegetariana, orgânica, gourmet e alternativa – até biscoitos de maconha.

A **disrupção** do cooperativismo financeiro

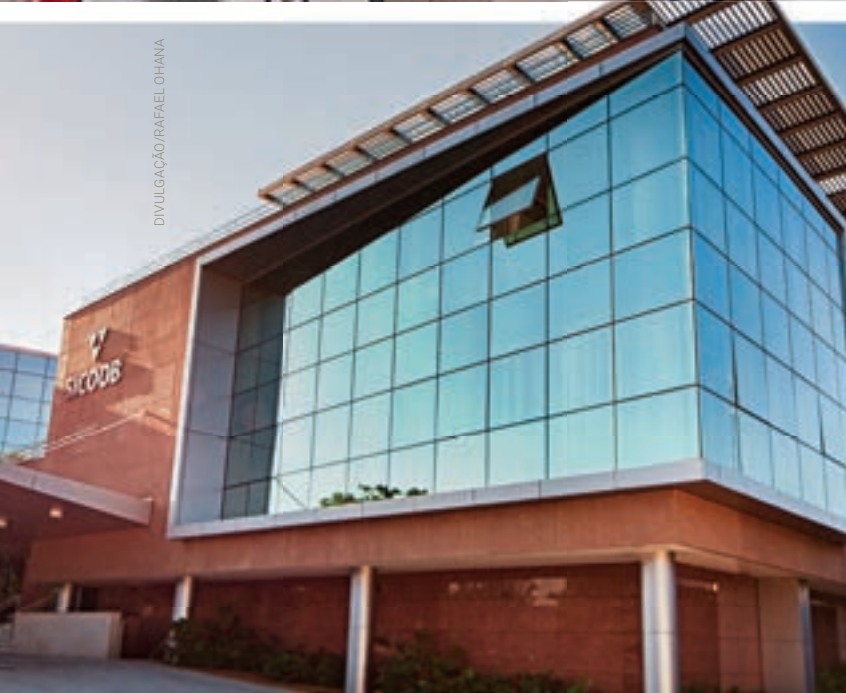
Não são só as fintechs que têm tirado o sono das instituições financeiras tradicionais; uma silenciosa inovação de ruptura, menos tecnológica e mais social, vem sendo feita pelas cooperativas de crédito, que ganham cada vez mais capilaridade

| POR LEONARDO PUJOL

SHUTTERSTOCK

A cidade de Ceres, com seus 22 mil habitantes, fica na região central de Goiás. Distante 180 quilômetros de Goiânia, o município gira em torno de uma intensa atividade agrícola. É lá que vive o biomédico João Barroso Diniz, que, aos 38 anos, também trabalha como pecuarista. Nos dias úteis, ele dificilmente para em casa. Quando não está no laboratório, está no campo – ou no banco. Isso mesmo. É que mais do que simples cliente, Diniz é um dos 8,2 mil sócios do Sicoob Unicentro Norte Goiano. Mas não se trata de um banco tradicional. Tampouco é uma fintech. Trata-se de uma cooperativa financeira, um tipo de negócio financeiro que anda a passos largos Brasil afora.

Comum em países da Europa e da América do Norte, o modelo cooperativo tem ganhado escala no Brasil, com crescimento entre 15% e 20% ao ano. De 1997 para cá, o setor saiu de uma participação de 0,35% para quase 4% do total de operações registradas pelo Sistema Financeiro Nacional (SFN). Pode parecer pouco, mas considerando que R\$ 4 em cada R\$ 5 são movimentados exclusivamente por cinco instituições – Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Santander –, as cooperativas vão muito bem, obrigado. Agregadas, elas formariam hoje o sexto maior banco de varejo do País, com R\$ 177 bilhões de ativos, de acordo com a consultoria alemã Roland Berger.



Além do Sicoob, completam a lista das maiores cooperativas de crédito do Brasil Sicredi, Unicredi e Cresol. Em comum, todas carregam uma forte atuação regional. Ainda mais em localidades como Ceres, que até não muito tempo atrás era atendida exclusivamente pelos hoje quase inexistentes bancos estaduais. Com a concentração do mercado, os grandes bancos preferiram focar as cidades grandes e médias. Quando o interior ficou desassistido, abriu-se uma oportunidade para as cooperativas, já ambientadas em nichos como agricultura e saúde. “Elas compõem a realidade da região em que estão inseridas, promovendo uma melhor inclusão financeira e desenvolvendo soluções voltadas ao crescimento da comunidade”, explica Harold Espínola, chefe do Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não Bancárias (DESUC) do Banco Central (BC).

Além do atendimento personalizado a agricultores e moradores locais, a cobrança de taxas de juros mais baixas por parte das cooperativas também faz diferença. Enquanto um banco convencional chega a impor 12,8% de juros mensais sobre o cheque especial, nessas empresas o índice não ultrapassa os 6,5%. Taxas de seguro, consórcio ou mesmo de empréstimo são igualmente mais baixas quando comparadas às dos grandes varejistas. O regime tributário também difere daquele dos bancos, já que as cooperativas são isentas de tributos como PIS, Cofins e contribuição social sobre o lucro líquido. “Em um ano, nosso cooperado pode economizar até R\$ 3 mil só em movimentações financeiras”, afirma Henrique Vilares, presidente do Sicoob Confederação.

A cereja do bolo, no entanto, está no corpo societário. Cada cooperado é obrigado, conforme resolução do BC, a comprar uma cota do negócio. Isso o credencia a participar das decisões políticas e até mesmo operacionais da instituição – algo que não ocorre em banco algum. Nas Assembleias Gerais Ordinárias (AGO), encontros que elegem gestores e nos quais se apresentam balanços, todo cooperado tem direito de voto igual aos demais – não importa o capital investido ou o percentual de participação. De quebra, ele ainda ganha com o rateio da sobra, o equivalente aos dividendos pagos pelos bancos aos seus acionistas.

Acima, a emblemática agência do Sicredi na Avenida Paulista; ao lado, sede do Sicoob Confederação em Brasília

“É vantagem demais para ficar de fora do sistema”, justifica Diniz, o cooperado de Ceres.

TIMING

Dizem que timing é tudo para uma inovação – e talvez seja mesmo. O cooperativismo de consumo, por exemplo, nasceu em 1844, quando 28 operários somaram suas economias e abriram uma loja de itens básicos na Inglaterra, a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale. Mas, só agora, na era da economia compartilhada e do propósito, ele está ganhando o status de uma promissora disrupção.

Na Sociedade de Rochdale, os cooperados compravam itens em conjunto e, depois, dividiam os resultados. A ideia prosperou e, passados 12 anos, a instituição contava com 3,5 mil membros. O exemplo se espalhou para outros países e chegou ao Brasil em 1889. Por aqui, a pioneira foi a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, de Minas Gerais. Tratou-se do estouro da boiada para o surgimento de várias cooperativas no País, inclusive financeiras.

Na década de 1920, descendentes japoneses criaram em São Paulo a Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC), orientada à produção de batata. Nos anos seguintes, a organização cresceu e diversificou sua atuação, chegando à década de 1980 como uma das 50 maiores empresas do Brasil – e o título de maior cooperativa do mundo. O negócio prosperou até 1994, quando a CAC decretou falência depois de contrair empréstimos e não conseguir bancá-los. Por conta disso, o sistema cooperativista chegou a ser colocado em dúvida.

Hoje, entretanto, é praticamente impossível levar uma cooperativa à bancarrota – principalmente se ela for do segmento financeiro. Primeiro porque a gestão é autocontrolada, graças à participação direta dos cooperados em assembleias e auditorias. Segundo porque o BC a fiscaliza e exige transparência nos demonstrativos – o que facilita o acompanhamento dos associados. Por fim, há ainda a garantia do FGCoop, o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. O mecanismo protege tanto depositantes quanto investidores em caso de prejuízos, intervenção ou liquidação extrajudicial. “Existia risco nas cooperativas em um período em que não havia regulação”,

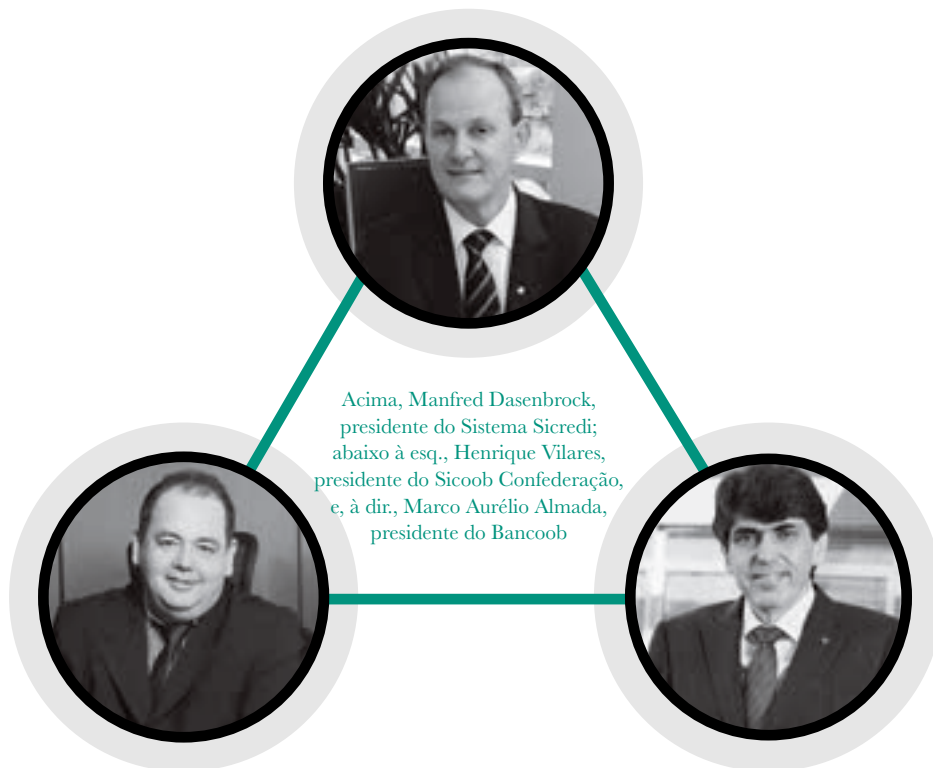
O EXEMPLO DO PARANÁ

Nos recentes anos de crise, enquanto empresas fechavam as portas e o desemprego aumentava, as cooperativas seguiam de vento em popa. Hoje, elas formam um enorme corpo – movimentando dezenas de bilhões em ativos. É o caso do Paraná, estado com 220 cooperativas em dez diferentes ramos. Em dezembro passado, a previsão de faturamento estava na casa dos R\$ 70 bilhões – a maior parte advinda de empresas do segmento agropecuário, como Coamo, de Campo Mourão, e Copacol, de Cafelândia. Para 2020, a meta é ainda maior: R\$ 100 bilhões.

Para tanto, o Sistema Ocepar desenvolveu um planejamento estratégico para que seus associados prospectem novos nichos: financeiro, mercado, cooperação, infraestrutura, governança e gestão. “Esse planejamento vai nos ajudar a chegar lá de forma saudável”, diz Robson Mafioletti, superintendente da entidade.

O histórico de crescimento é perceptível também em outros estados. No Rio Grande do Sul, o crescimento em 2016 foi de 14,2% em relação ao ano anterior, totalizando um faturamento de R\$ 41,2 bilhões. No total, o Brasil tem 6,7 mil cooperativas nos segmentos agropecuário, consumo, financeiro, educacional, especial (focado em direitos igualitários), infraestrutura, habitacional, produção, mineral, trabalho, saúde, transporte e turismo e lazer. Não há dados consolidados sobre o faturamento de todas elas. Sabe-se, porém, que o momento é auspicioso – há cada vez mais associados, empregos e ativos.





salienta Derli Schmidt, diretor-geral da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (Escoop), primeira instituição voltada exclusivamente ao segmento no Brasil, com sede em Porto Alegre.

ECOSSISTEMA

Estima-se que quase 7 mil cooperativas operem em 13 diferentes setores da economia no Brasil, a maioria delas nas regiões Sul e Sudeste. Ao todo, elas empregam cerca de 350 mil pessoas e contam com 13 milhões de cooperados. Desse total, 9 milhões estão vinculados ao segmento financeiro.

Há, portanto, 1.019 cooperativas financeiras, sendo 980 delas as chamadas singulares – que podem ter atuação independente ou integrar um sistema, como é o caso do Unicentro Norte Goiano, membro do Sistema Sicoob, citado no começo desta reportagem. O ecossistema ainda é composto por 35 centrais e quatro confederações, sendo que ambos são grupos formados por pelo menos três cooperativas distintas.

O desenho de ecossistema, com vários componentes autônomos em vez de um elemento centralizador, segue o paradigma do cooperativismo: é preciso que cada negócio seja regional e focado na comunidade próxima. “Quem planta maçã em Santa Catarina tem uma realidade diferente de quem planta chá no

Vale do Ribeira, em São Paulo”, exemplifica Manfred Alfonso Dasenbrock. Presidente do conselho do Sistema Sicredi, formado por 116 cooperativas de crédito, cinco centrais e 3,7 milhões de cooperados, Dasenbrock diz que essa particularidade é uma das razões pela qual as cooperativas não têm uma mesma taxa para produtos e serviços.

Traduzindo do “cooperativês”, uma unidade do Sicredi do Mato Grosso provavelmente pratica tarifas diferentes daquelas cobradas no Rio Grande do Sul, por conta das peculiaridades de cada região.



É preciso que cada negócio seja regional e focado na comunidade próxima

FATOS E NÚMEROS DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO NO BRASIL



Elas ainda ocupam uma pequena fatia do sistema financeiro, mas já movimentam R\$ 177 bilhões em ativos

Número de cooperativas	Número de cooperados (em milhões)
2008 – 1447	2008 – 4,2
2009 – 1444	2009 – 4,5
2010 – 1394	2010 – 5,1
2011 – 1355	2011 – 5,8
2012 – 1211	2012 – 6,0
2013 – 1149	2013 – 6,2
2014 – 1106	2014 – 7,3
2015 – 1160	2015 – 8,3
2016 – 1019	2016 – 8,9

POR TODA A PARTE
Elas estão nas 27 unidades federativas, mas por razões históricas e econômicas a atuação é maior nas regiões Sudeste e Sul

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
Região					
Sudeste	571	545	527	504	490
Sul	370	351	343	333	317
Nordeste	111	102	94	93	88
Centro-Oeste	94	89	86	83	79
Norte	65	62	56	47	43

ESCALABILIDADE

Os ganhos costumam acompanhar a capilaridade do setor. Só no Paraná, estado com forte vocação cooperativista, o ano de 2016 rendeu ativos de R\$ 32,3 bilhões no segmento financeiro. O valor representa um crescimento de 23,5% ante os R\$ 26,2 bilhões do ano anterior. Fala-se em curva de crescimento exponencial. No Brasil como um todo, houve expansão de 18,1% nos ativos totais – chegando à monta de R\$ 154,1 bilhões. Desse volume, 71% dos recursos são oriundos de cooperativas de crédito rural, 24% de unidades crédito mútuo e 5% de instituições de

livre admissão. As informações são do Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, relatório divulgado pelo BC com informações relativas a 2016. [A reportagem não traz dados consolidados de 2017 devido à temporada de assembleias, realizada durante o fechamento desta edição].

E o melhor dos dados é o potencial inexplorado. A participação das cooperativas no Sistema Financeiro Nacional ainda é modesta perto do que acontece em países da Europa, por exemplo. Enquanto por aqui a representatividade é de 4%, como foi dito, na França o índice beira os 50%. Por lá, as cooperativas também são chamadas de bancos populares. Na

As cooperativas de crédito atuam em

95%

do território nacional (em cerca de 560 municípios, são as únicas instituições financeiras). Em média, cada cooperativa tem de 30 a 50 mil sócios.

As cooperativas de crédito compõem

3,9%

do mercado financeiro – o que as colocaria, de forma agregada, como 6ª maior instituição financeira do país.

Atualmente existem

1.019

cooperativas financeiras – 980 singulares, 35 centrais estaduais e 4 confederações.

OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

- 1 Adesão voluntária e livre** | Desde 2009, o cooperativismo é aberto a todas as pessoas, independentemente do setor de atuação.
- 2 Gestão democrática** | O associado é dono do negócio, participando das decisões políticas e operacionais (com direito igual de voto).
- 3 Participação econômica** | Os associados contribuem para a formação do capital social da entidade, tendo direito às sobras ao fim do exercício anual.
- 4 Autonomia e independência** | As organizações seguem a regulação do Banco Central, podendo oferecer serviços e produtos como crédito, seguro e consórcio.
- 5 Educação** | Dos trabalhadores aos representantes eleitos, todos participam periodicamente de capacitações profissionais.
- 6 Cooperação** | Busca vantagens comuns para todo o grupo – e, como não visa ao lucro, garante o acesso a taxas e custos menores.
- 7 Interesse pela comunidade** | Os recursos são reinvestidos na região inserida, promovendo desenvolvimento e inclusão financeira.

Fonte: Banco Central, Roland Berger e OCB.

Alemanha, pioneira mundial no cooperativismo de crédito, o market share dessas operações é de 20%.

Os argumentos de venda das cooperativas são convincentes, como os relativos ao spread bancário, como é chamada a diferença entre o que os bancos pagam para captar dinheiro e o que eles ganham ao emprestar. Enquanto França e Alemanha têm spread bancário de 4,7% e 5,5%, respectivamente, no Brasil o indicador chega a 39,6% – sete vezes acima. “É uma anomalia gigantesca o que acontece aqui”, critica Marco Aurélio Almada, presidente do Bancoob e primeiro vice-presidente da Confederação Internacional dos Bancos Populares (CIBP). “Só a garantia

de taxas mais conscientes já é justificativa suficiente para a existência e o crescimento do cooperativismo financeiro no Brasil.”

O Banco Central também tem contribuído para a escalada. O divisor de águas aconteceu em 2009, quando uma lei complementar permitiu a livre admissão de associados. Antes, a adesão ao sistema era feita conforme a atividade econômica. O Sicredi, por exemplo, só atendia produtores rurais; o Sicoob, só microempresários. Agora, qualquer um pode se associar a qualquer cooperativa de sua preferência – e a concorrência se instalou. Não à toa, o Sicredi inaugurou, em 2016, uma agência em plena Avenida



Robson Mafioletti, presidente da Ocepar, que demonstra a força cooperativista do Paraná



Paulista, coração financeiro da América Latina.

Em janeiro de 2018, houve mais um empurrão ao cooperativismo, e as consequências devem ser sentidas a partir de maio. Uma nova lei complementar, a ser regulamentada, autorizou prefeituras e autarquias a movimentarem recursos em cooperativas. “Além de reconhecer nosso serviço, a abertura permitirá que as cooperativas cheguem a novas populações”, avalia Henrique Vilares, do Sicoob.

PROFISSIONALIZAÇÃO

Paradoxalmente, nos últimos dez anos, caiu o número de cooperativas existentes no Brasil – de 1.447 para 1.019. Isso decorre da alteração de marcos regulatórios, o que conferiu maior profissionalismo às operações. Essas instituições também deixaram de se dedicar somente ao crédito – o portfólio se diversificou e se sofisticou, incluindo serviços como seguros, consórcios e aplicações, o que também exigiu mais profissionalismo da parte da gestão.

Assim, embora a pressão por lucro passe longe do que se vê nos bancos tradicionais, a maioria dos executivos das cooperativas costuma vir desses bancos, contratados para gerar resultado, incrementar patrimônio, realizar bons investimentos e controlar custos.

Outro aspecto interessante é o papel dos conselhos constituídos por associados, não muito diferentes daquele dos conselhos de administração das empresas de capital aberto. Para Robson Mafioletti, superintendente da Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar), “a separação entre executivos e membros diretores é o que fez a coisa andar”.

Treinamento virou uma palavra de ordem no segmento. Dos gestores aos representantes eleitos pelos associados, todos participam periodicamente de capacitações profissionais. Observa-se isso na inauguração da Escoop, em Porto Alegre, faculdade que oferece graduação e MBA na área inspirada na Alemanha, onde existem nove escolas de gestão cooperativista. Ao fim da capacitação, os alunos participam de um intercâmbio na Alemanha, inclusive. “Criamos uma faculdade moderna não só para instruir os cooperados e gestores, mas para fazer ciência numa área de crescimento irreversível”, observa o diretor Derli Schmidt.

PROPÓSITO

Quando o padre suíço Theodor Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito do Brasil, em 1902, esse sistema já mostrava seu lado social. Sediada na região da serra gaúcha, em Nova Petrópolis, a Sicredi Pioneira buscava melhorar as vidas dos moradores do município, que não contava com nenhum banco na época.

Se as fintechs utilizam a tecnologia geradora de conveniência para concorrer com os bancos, talvez as cooperativas financeiras de hoje tenham no propósito seu mais forte apelo para concorrer com as fintechs e os bancos. ◻



Novo salto à vista:
nova lei autoriza
prefeituras e
autarquias a investir
em cooperativas



Por que nunca sonhei ser empreendedora?

Por Tamy Lin



TAMY LIN
é CEO e fundadora da moObie, comunidade de mobilidade urbana com mais de 60 mil pessoas conectadas. Graduada na FGV-EAESP e com MBA na Kellogg School, atuou no BCG e foi diretora da Smiles.

Hoje, aos 38 anos, eu me sinto completamente realizada por estar construindo a moObie, uma startup de aluguel de carros de pessoa para pessoa que oferece uma experiência 100% mobile para os usuários, e renda complementar para donos de veículos sem uso. E a moObie só desperta em mim o desejo de construir ainda outras startups de tecnologia. Mas, às vezes, penso: “Por que nunca sonhei em ser empreendedora?”. Acredito que tem um pouco a ver com a questão de equidade de gênero no mundo dos negócios.

Tive muito pouco estímulo em relação ao tema. Lembro que durante a adolescência, em Campo Grande (MS), quando escutava que alguém era um empresário de sucesso, eu logo associava a homens, mais velhos, com capital e donos de algum comércio físico, o que nunca me deixou curiosa. Outro motivo são os casos não bem-sucedidos de empreendedorismo feijão-com-arroz na minha família. Meu sonho na faculdade era me tornar uma executiva de multinacional. Não me recordo de nenhuma aula sobre empreendedorismo na graduação, aliás. Foi no MBA, em 2011, na Kellogg School, que tive as primeiras aulas de empreendedorismo, mas ainda voltadas para manufacturing.

O que mudou para que pudesse me tornar uma empreendedora e justamente em tecnologia? A robustez do ecossistema de startups em São Paulo. Por meio da troca de experiências com outros fundadores, em ambientes como coworkings, contato com investidores e

mão de obra qualificada (desenvolvedores e designers que são disputados a tapa, o que me fez perder dois dos primeiros funcionários para startups em Berlim). Outro fator foi a eliminação da barreira do capital para inovação. Hoje podemos desenvolver uma tecnologia disruptiva quase sem capital. Qualquer um pode montar uma infraestrutura na Amazon, utilizar banco de dados e ferramentas open source gratuitas e bem robustas e desenvolver um aplicativo ou um site. Não é mais necessário fazer contratos caros com IBM ou Oracle ou contratar um Windows Office; basta ter muita vontade e curiosidade para aprender.

Outra grande mudança foi o advento do mobile. Para quem trabalhou em internet dial-up na Telefônica em 2003 e comprou um Nexus One durante o summer job no Google, no Vale do Silício, em 2010, quando quase não havia aplicativos para celular, é realmente impressionante ver como os smartphones e a internet móvel evoluíram e permitiram a rápida distribuição de novas tecnologias. A moObie atingiu mais de 60 mil usuários cadastrados em menos de um ano de operação e com pouco investimento em marketing.

Nunca sonhei ser empreendedora, mas hoje é possível sonhar; creio que todos nascemos para ser empreendedores, homens ou mulheres, de qualquer parte do mundo. É um presente estar empreendendo – e nas áreas de tecnologia e de economia compartilhada. Sorte? Não sei. Acho que anos de coaching e terapias me ajudaram a receber o presente. ◉

**Todos nascemos
para ser
empreendedores,
homens
ou mulheres,
de qualquer parte
do mundo**

Farmas buscam a próxima fórmula do crescimento

O boom dos genéricos pode estar chegando ao fim, exigindo a experimentação de novos modelos
| por Heinar Maracy

A indústria farmacêutica foi uma das poucas – senão a única – que escapou da crise recessiva que assolou o país nos últimos três anos. Segundo dados do Sindusfarma, o mercado brasileiro de medicamentos cresceu 12,58% nos últimos 12 meses até agosto de 2017 em relação ao mesmo período do ano anterior.

Esse crescimento ainda continua a ser amplamente impulsionado pelos medicamentos genéricos, beneficiados nos últimos tempos pela quebra de patentes de várias moléculas lançadas nos anos 1990. O período ficou conhecido como “penhasco das patentes”, um momento em que vários medicamentos blockbusters perderam as patentes sem terem sido substituídos por outros de igual sucesso comercial.

Agora, alguns analistas enxergam o fim da era de ouro dos genéricos também. Essa fórmula, que teve um ciclo de sucesso impressionante de mais de duas décadas, marcado por ganhos contínuos de fatias de mercado e a conquista de liderança no setor nacional de medicamentos, “está se exaurindo”, na visão de Douglas Woods, consultor da BCG. Os laboratórios já teriam percebido isso e “estão correndo atrás da próxima fórmula de sucesso, embarcando em múltiplos movimentos exploratórios”. Ou seja, vários caminhos vêm sendo perseguidos ao mesmo tempo.

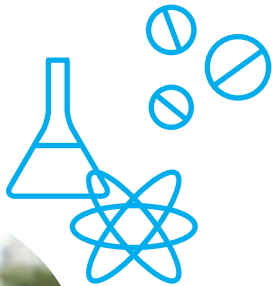
MUITOS CAMINHOS

Que caminhos seriam esses? Para Woods, não faltam opções para os laboratórios – tantas que pode ser difícil saber para onde atirar. Entretanto, todos esses potenciais caminhos trazem desafios e a necessidade de desenvolver habilidades atualmente fora do domínio dos laboratórios nacionais. Ele cita como exemplo a inovação incremental, a consolidação do setor por meio de aquisições, a entrada no setor de biossimilares, a internacionalização e a diversificação, seja entrando em áreas adjacentes como beleza e cuidados com o corpo ou até investindo em novos negócios.

Inovação e diversificação

A Sanofi, multinacional cuja marca Medley está entre as cinco principais no mercado de genéricos brasileiro, aposta na inovação. “Temos um centro de desenvolvimento voltado a genéricos e similares que recebe investimentos anuais de R\$ 25 milhões e conduz atualmente 43 projetos de pesquisa”, diz Pius S.

Douglas Woods,
do BCG; abaixo,
Telma Salles, da
PróGenéricos



Hornstein, diretor-geral da Sanofi no Brasil.

Diversificação também está nos planos da empresa. “Estamos de olho na inovação

para além do laboratório. No ano passado, lançamos várias iniciativas para nos aproximar mais dos pacientes, que estão cada vez mais digitais. Um exemplo foi o Hotel do Sono, um hotel destinado a ensinar as pessoas a dormirem melhor. Essa iniciativa levantou uma importante discussão sobre a insônia, que atinge 40% da população brasileira.” Outra iniciativa da Medley foi o lançamento de uma parceria com o Waze, com o objetivo ajudar os usuários a encontrarem farmácias próximas de onde estão.

Telma Salles, presidente da PróGenéricos, associação que congrega os fabricantes de remédios genéricos, acredita que muitas moléculas ainda não estão no mercado brasileiro e algumas que são comercializadas possuem apenas dois ou três concorrentes genéricos. “O que não vamos ter é o mesmo boom de moléculas que tivemos no passado, mas ainda existem moléculas que podem gerar genéricos e outras que não estão disponíveis a todas as pessoas ou não estão no portfólio de todas as empresas”, analisa. Para Salles, sempre existirão medicamentos genéricos. “Os volumes de moléculas podem diminuir e a concorrência deve aumentar, mas as empresas vão ampliar seus portfólios e encontrar seus caminhos.”

Por isso, as empresas de genéricos vão continuar a crescer. “O mercado brasileiro de genéricos é muito pequeno frente a mercados mais maduros como Estados Unidos e alguns países da Europa, onde os genéricos têm quase 80% de participação. Aqui, apenas cerca de 30% das unidades vendidas são remédios genéricos”, afirma.

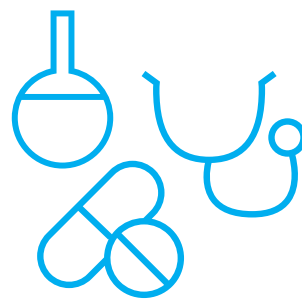
“Estamos de olho na inovação para além do laboratório”, diz Hornstein

“As empresas que hoje estão no mercado de genéricos não têm só genéricos no portfólio, elas têm outras linhas”, diz Salles. “Possuem medicamentos de marca, de prescrição e apostam em novas tecnologias como biossimilares, inovações incrementais e mesmo inovações de ruptura. Muitas dessas empresas estão investindo em outros países, fazendo parcerias, montando empresas, investindo em startups. As empresas que apostaram nos genéricos se alavancaram bastante. Cresceram muito nos últimos dez anos, ganharam muita capacitação tecnológica e musculatura. Elas estão investindo muito na inovação incremental, melhorando as entregas, aprimorando fórmulas. Também temos várias empresas apostando nos biossimilares.”

Para Woods, a inovação incremental é, de fato, a primeira opção a ser considerada. “Apesar de cada vez mais raras e difíceis de se achar, ainda existem oportunidades para entrar em setores poucos explorados e menos disputados no mercado local. Às vezes, são moléculas mais complicadas de sintetizar e produzir ou que dependem de insumos de difícil acesso. Ou podem ser moléculas que existem em outros mercados, mas que nunca foram introduzidas no Brasil.” Ele considera esse caminho o menos arriscado, mas não acredita que será suficiente para manter o crescimento dos laboratórios no longo prazo. “Os laboratórios nacionais já são empresas grandes – seria necessário um pipeline robusto e contínuo de lançamentos justamente em um setor onde as grandes oportunidades já foram exploradas.”

Ao contrário de Woods, que afirma que o setor de genéricos vai acabar sendo dominado por





duas ou três empresas no longo prazo, Salles não aposta em uma nova onda de consolidação de empresas semelhante à dos anos 2000, liderada pela Hypermarcas (atual Hypera Pharma). “As empresas do setor são familiares, mas muito profissionalizadas, com conselho de administração e gestão moderna. A tendência é elas expandirem para outros mercados em vez de se consolidarem aqui.”

Biossimilares

Os investimentos em medicamentos biossimilares também é visto como um caminho promissor. Remédios biológicos são os que mais cresceram no mundo e os que proporcionam maior faturamento por unidade. As patentes das primeiras moléculas já estão vencendo e há uma verdadeira corrida global para lançar seus concorrentes genéricos, os “biossimilares”.

Nos últimos anos, a perda resultante do “penhasco das patentes” tem se revertido, com vários lançamentos de novos produtos biológicos. “Em 2015 não tínhamos nenhum medicamento protegido por patente no Brasil”, diz Hornstein. “Desde então, lançamos quatro tratamentos inovadores nos últimos dois anos e, em 2018, teremos o lançamento de mais dois produtos inovadores.”

Hoje, 50% do portfólio de inovação da Sanofi é composto por biológicos, 28% por moléculas pequenas (medicamentos tradicionais) e 22% por novas tecnologias como o uso de nano-anticorpos. “Há uma diferença entre genéricos e biossimilares. Os últimos são mais complexos”, diz Hornstein.

Online e milhagem

Para Walter Cardozo, CEO da Netfarma, varejista farmacêutica online, é preciso ter em vista três pilares

para que a indústria possa se reinventar. O primeiro é a prescrição eletrônica – que depende de questões regulatórias. “Isso será um grande divisor de águas. Um dos grandes males atuais é a troca de receita, em que a indústria investe em pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos e em levar informação aos médicos e, quando o paciente chega às farmácias, é levado a pegar um similar.”

O segundo pilar é a aproximação das estratégias de CRM com o ambiente digital. “Com a expansão da venda online, abre-se para a indústria farmacêutica a oportunidade de aproximar as estratégias de CRM e digital, que passa a entender melhor a jornada de compra do consumidor de forma mais inteligente. A cada dia, aumenta o foco em expandir as estratégias digitais, criar novos canais de propaganda e entender melhor seus pacientes. O varejo 100% online pode ser um grande parceiro nisso.”

“Por último”, diz Cardozo, “é importante a expansão do portfólio de produtos dos programas de fidelidade PBM (de benefícios em medicamentos). Isso torna os produtos mais acessíveis ao consumidor e permite ganho de escala em vendas para a farma”.

Internacionalização

Um modelo alternativo para sustentar a indústria farmacêutica nacional seria, na visão do BNDES, sua inserção no mercado mundial. “De fato, podemos atrair para o Brasil parte da demanda internacional de testes pré-clínicos e clínicos de novas drogas feitos por empresas estrangeiras”, afirma José Hernani Arrym Filho, sócio-diretor da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas. Aqui os preços desses serviços são cerca de 50% inferiores aos dos EUA.

“E, aproveitando sua experiência industrial com genéricos, as farmas brasileiras ainda podem expandir para países em desenvolvimento”, diz Arrym. ◉

REINVENÇÃO NO VAREJO

Até a distribuição dos produtos farmacêuticos está mudando, como mostra a Rede Compre Certo

A Anvisa há pouco tempo liberou uma portaria que permite aos farmacêuticos fazer a anamnese – a entrevista que serve de ponto de partida para o diagnóstico realizada nos consultórios e até agora prerrogativa principalmente dos médicos. Reginaldo Nascimento, gestor da rede franquadora de drogarias Compre Certo, com sede em Uberaba (MG), viu aí uma oportunidade e criou o programa Saúde Certa, um consultório dentro da farmácia no qual o cliente responde a várias perguntas e é avaliado e direcionado para clínicas ou postos de saúde, já com um histórico que ajudará o médico a indicar um tratamento. “São 25 serviços disponíveis para a população, que vão desde questões para quem quer parar de fumar ou perder peso até testes de colesterol”, diz Nascimento.

“Já temos consultórios instalados em dez unidades da rede. A Compre Certo é uma rede de drogarias presente em cinco estados. O Saúde Certa não é uma imposição da franquadora, é decisão da loja. Existe toda uma estrutura para ser feita, inclusive de espaço, para que o profissional possa realizar esse atendimento. Alguns serviços são cobrados, como o teste de colesterol, porque utilizam insumos. Mas é mais uma ação de fidelização dos clientes. As lojas têm em torno de 8% a 10% de incremento no faturamento com a instalação dos consultórios. O cliente fica mais satisfeito com o atendimento diferenciado e acaba comprando produtos indicados pelo farmacêutico”, continua.

“Hoje o varejo está muito pressionado pelo crescimento de pontos de venda. Há dois anos tínhamos mais ou menos 65 mil PDV e hoje estamos com mais de 80 mil. Prestar um serviço extra é uma forma de se diferenciar nesse mercado.”



Fachada de uma unidade Compre Certo com consultório no detalhe; à dir., Reginaldo Nascimento





Inovação para fidelizar clientes e crescer muito

Por Daniel Gava



DANIEL GAVA é cofundador do Beblue e responsável pelo desenvolvimento de estratégias e novos negócios. O Beblue é uma plataforma de captação e retenção de clientes para o comércio com cashback.

Vivemos em uma era em que a retenção do cliente está virando uma métrica fundamental das empresas. Nós do Beblue nos propusemos a trabalhar duro nisso, construindo um ecossistema que conecte consumidor e varejo por meio da recompensa em dinheiro, o chamado “cashback”.

Aprendemos que a devolução de parte do dinheiro investido em um serviço ou produto é um benefício incomparável para o cliente. Em tempos de consumo consciente, o cashback se consolida como uma nova forma de fidelização, porque oferece maior poder de escolha e compra ao consumidor. Pesquisas mostram que a percepção de valor do cashback é cerca de sete vezes maior do que a percepção de valor de um simples desconto. Ganhar dinheiro com o cashback tem um significado e um apelo maior do que economizar dinheiro com o desconto. O dinheiro também tem

mais apelo e valor para o consumidor que os pontos de programas de fidelidade convencionais.

Porém, atender às necessidades tanto de quem compra quanto de quem está vendendo é desafiador. Quando introduzimos o conceito de cashback no mercado de varejo físico brasileiro, por exemplo, tivemos de nos esforçar para fazer os comerciantes entenderem qual era o benefício de divulgar seu estabelecimento em uma plataforma que devolve um percentual do valor da compra para o consumidor. Por que uma empresa haveria de querer utilizar nossa ferramenta em vez de, por exemplo, simplesmente oferecer 10% de desconto, como é de praxe?

O tradicional desconto em determinado produto ou serviço é tido como um evento único que deprecia o faturamento da empresa, uma vez que o comerciante deixa de faturar o preço cheio, mas também sua marca, produto ou serviço. Quando o comerciante participante da plataforma Beblue devolve o dinheiro, as coisas são diferentes: o consumidor cria conexão emocional, fica com uma boa imagem da marca que lhe devolveu dinheiro e ganha um crédito em sua conta – crédito esse que pode usar no ecossistema de parceiros credenciados, desenvolvendo um consumo cíclico.

O uso de tecnologia e ciência de dados permite à plataforma ajudar o comerciante a vender mais e melhor no futuro, por meio de ações personalizadas de produtos e serviços. Isso porque a plataforma reúne dados que possibilitam conhecer mais a fundo os diversos segmentos da base de clientes, segmentando-os por frequência, ticket médio, perfil de consumo e hábitos de compra. ●

FATOS E NÚMEROS DO BEBLUE

- Fundado em 2016.
- Presente em mais de **100 DAS PRINCIPAIS CIDADES** das regiões Sul, Centro-Oeste e Sudeste do Brasil.
- Mais de 3 milhões de downloads, somando **300 MIL NOVOS CONSUMIDORES** por mês.
- Mais de **10 MIL** estabelecimentos credenciados.
- Mais de **R\$ 1 BILHÃO** transacionados.
- Mais de **R\$ 50 MILHÕES** de cashback (recompensas) gerados.

Live events

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

 (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 ▼

99 (Táxis), 8, 9
Accenture, 39
Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), 46
Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), 94, 95
Airbnb, 38
Amazon, 17, 54, 70, 91
AngloGold Ashanti, 32
Apple, 54, 70
Asea Brown Boveri (ABB), 9
Atomwise, 63, 64
B2W, 9
Banco Central, 85, 86, 88, 89
Banco do Brasil, 84
Bancoob 89
Beblue, 96
Berkshire Hathaway, 54
BHIR, 46, 47, 49
Bloomberg Beta, 64
Boston Consulting Group (BCG), 70, 74, 91, 92, 93
Bradesco, 84
Brighline, 14
Caixa Econômica Federal, 84
Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China, 76
Center for Creative Leadership, 10
China Port, 76
Cisco Systems, 46, 48
Citibank, 54
Coamo, 86
Confederação Internacional dos Bancos Populares (CIBP), 89
Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), 76
Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC), 86
Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, 86
Copacol, 86
Coursera, 15
CPFL Energia, 76, 78
Creative Destruction Lab, 62-66,
Cresol, 85
DaimlerBenz 54
Dalhousie University, 62, 66
DeepMind, 71
Deloitte, 39
Department of Human Services (DHS), 41
Didi Chuxing, 8, 9
Digicon, 49
DollarShaveClub, 54
EasyTaxi, 9
Endeavor, 9
Engie, 46
Eventbrite, 53
Exxon 54
Facebook, 54, 70
Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (Escoop), 87
FGV-EAES, 91
Fundação Dom Cabral, 32
Georgia Tech, 50
General Electric, 54
Google/Alphabet, 54, 70, 71
Harvard Business School, 62, 65
Hekima, 32
HNA, 76
Housing Association Charitable Trust (HACT), 42
Hypera Pharma, 94
IBM, 91
INPI, 94
Instituto das Cidades Inteligentes (ICI), 46
Instituto de Estudos Avançados (IEA), 77
Itaú, 54, 84
Hailo 54
Kellogg School, 91
Lodha, 50
Match, 54
McKinsey, 16, 50, 52, 68, 72
Microsoft 54
MIT 15, 65, 66, 72
Monashees Capital, 9
MoObie, 91
Netflix, 12, 54
Ocepar, 86, 91
Odebrecht Transport, 76
Oracle, 91
Pacific Hydro, 76
Piense en Red, 53
Pixit, 9
Planet, 48
Procegs, 45
PróGenéricos, 93
Project Management Institute (PMI), 14, 15
PwC, 6, 42, 47, 49, 77
Qualcomm, 9
Quartz, 15
Rede Compre Certo, 95
Riverwood, 9
Roland Berger, 84, 89
Rotman School of Business, 62-66
Sanofi, 92, 94
Santander, 84
Sicoob, 84, 87, 89, 90
Sicredi, 85, 87, 89, 90
Sindusfarma, 92
Singularity University, 53
Smiles, 91
Softbank, 9
Spotify, 54
Stanford University, 12, 64, 66, 72
State Grid, 76, 78
State Power Investment Corporation, 76
Stefanini 45, 46
Stern School of Business, 62, 66
TCP, 76
TED, 15
Telefônica, 91
Tencent 54
Tesla Webdesign 9
Thalamic Labs, 64
The Economist 15
Tiger Global, 9
Trader Joe's, 4, 80-83
Troiano Branding, 94
Uber, 9, 37, 38, 54
Udio, 64, 65
Unicredi, 85
Unilever, 54
Universidade de São Paulo, 98
Universidade de Tecnologia da Dinamarca, 15
Universidade de Tóquio, 15
Universidade Estadual de Minas Gerais, 32
Universidade Federal de Minas Gerais, 32
Universidade Federal de Santa Catarina, 46, 47, 48
Universidade Mackenzie, 98
Université de Montreal, 62, 66
University of British Columbia, 62, 66
University of Calgary, 62, 66
University of Toronto, 63
Urban Systems, 49
Waze, 37, 54, 93
Whole Foods, 83
Yunus Negócios Sociais, 32

Nossos patrocinadores ▼

Baxter Hospitalar Ltda., 25
baxter.com.br
(11) 5694-8579

DHL Express Brasil, 29
dhl.com.br
(11) 3618.3200 / 0800-7713454

Gas Natural Fenosa, 21
gasnaturalfenosa.com.br
Ceg: 0800-0247766
Ceg: Rio 0800-2820205
Deficientes auditivos e de fala:
0800-0310234

GPTW, 13
gptw.com.br
(11) 3093-7777

HSM Book Club, 73
revistahsm.com.br
(11) 3097-8463

HSM Leadership Summit, 43
hsm.com.br
(11) 4689-6666

HSM Prêmio HSM, 2 e 3
premiohsm.com.br
(11) 3097-8463

HSM SingularityU Brasil Summit, 11
hsm.com.br
(11) 4689-6666

Interact, 75
interact.com.br
(51) 3710-5100

JTI, 23
jti.com/americas/brazil
(11) 3080-1962

Nortus, 7
nortus.com.br
(19) 3243-8848

Philip Morris, 31
pmi.com/
markets/brazil
(41) 2111-6001

ProPay, 100
propay.com.br
(11) 5091-7030

Saint-Gobain, 27
saint-gobain.com.br
(11) 2246-7000

Sicoob, 67
sicoob.com.br
4000-1111
(regiões metropolitanas)
0800-6420000
(demais regiões)

TAG - Experiências Literárias, 99
taglivros.com
(51) 3095-5200

Top Employers Institute, 18
top-employers.com
(11) 4810-8156

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE
Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

Gerente de publishing: **Poliana Reis Abreu** • Curador de conteúdo: **Thomaz Castilho**

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, Ricardo Lacerda, Emanuel Neves, Sandra Regina da Silva, Ticiane Werneck, Lizandra Magon de Almeida, Fernando Leal, Alexandra de Sousa** •

Design: **Débora Bianchi e Carlos Borges Jr.** • Revisão: **Pólen Editorial**

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.

Instituto Verificador de Comunicação **IVC**





Podcast, a mídia dos apaixonados

Por Thomaz Castilho



THOMAZ CASTILHO é curador de conteúdo da HSM. Formado em Letras pela Universidade de São Paulo e edição pelo Mackenzie, participa da produção e discussão dos podcasts CBN Professional e Like a Boss.

“O podcast é uma mídia de apaixonados”, dizia um amigo há poucas semanas. Só em seu celular, ele assina cerca de 25 canais diferentes – das mesas de discussão sobre mecânica quântica à visão panorâmica do jornalismo investigativo. O podcast de fato tem o poder de tornar-se um novo hábito para quem o descobre. Abrangente, democrático, heterogêneo, capaz de abraçar multidões em sua enormidade de assuntos, gêneros, dimensões, línguas e mentes criativas.

O podcast tem apresentado uma expressiva curva de crescimento nos últimos anos e, em particular, ganha mais espaço no portfólio de mídias dos executivos brasileiros. Ele, que junta em seu nome os conceitos de “Personal On Demand” e “broadcast”, está (re)ensinando aos gestores como nichos são poderosos: empresas como a norte-americana Podfly ou a brasileira Radiofobia são a prova disso; abrigam do marketing de conteúdo aos documentários, passando por plataforma de educação. Você já pensou em usar podcast para treinamento de funcionários dentro de sua empresa ou para comunicar-se com seus clientes potenciais? Ele é uma tábua rasa esperando por aquilo que você produzirá.

O podcast traz a particularidade de ser a mídia de mais fácil produção já vista, mas, ao mesmo tempo, talvez seja a de mais difícil consumo para não ini-

Você é um potencial podcaster; é só pegar seu celular, gravar uma ideia ou mensagem e publicar na internet gratuitamente

ciados. Uma situação curiosa: pense que você, que lê esta coluna agora, é um potencial podcaster; é só pegar seu celular, gravar uma ideia ou mensagem e publicar na internet gratuitamente. A parte difícil está na conquista daqueles dispostos a ouvi-lo; assinar um canal de conteúdo ou mesmo baixar um

agregador de podcasts podem ser processos que geram certa resistência nas pessoas. Afinal, você pode estar se perguntando: que raios é um “agregador de podcasts?”

Deixando para trás o diletantismo e partindo para o profissionalismo, o podcast passa por uma etapa em que se estabelece como uma mídia poderosa e

expressiva. Aqui na HSM já começamos a abraçar esse canal tão cheio de potencial; iniciativas como Like a Boss (um podcast que conversa com líderes inovadores) e o CBN Professional (um dos principais podcasts de negócios do atualidade) contextualizam as discussões sobre negócios que já aconteciam em outros ambientes, elevando seu alcance a praticamente todos os smartphones do globo.

Vale a pena fazer podcasts e vasculhar a “podosfera” como exercício de descoberta, de afeição a novas vozes e de abertura a novas linguagens. Negócios, culinária, aviação, sociologia, games; você encontrará sua paixão em uma miríade de vozes. De fato, uma mídia de apaixonados. 📌

Um clube de **assinatura de livros**
que envia, todos os meses, um
livro **surpresa** para você.

Inéditos

Os best-sellers mais
amados ao redor do mundo
e ainda inéditos no Brasil.

a partir de **R\$39,90** +frete

Curadoria

Os livros favoritos de grandes
escritores indicados especialmente
para o clube, em edição de luxo.

a partir de **R\$55,90** +frete



Saiba mais em www.taglivros.com

ASSINE!

CONEXÃO PARA O FUTURO: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A NOVA ERA DO RH.

Conheça o que grandes líderes do mercado têm a dizer sobre os novos desafios do RH e como implementar as práticas modernas por meio da tecnologia.

CONVIDADOS:



Eduardo Giannetti
Economista



Gil Giardelli
Professor,
estudioso da
Cultura Digital



Maurício Benvenuti
Escritor,
empreendedor
e mentor de
empresas



**HR
HUB**

06.JUN.18 | 09H ÀS 19H
WTC EVENTS CENTER | SÃO PAULO - SP

Inscreva-se em hrhub.com.br e garanta sua presença em um dos maiores eventos de Recursos Humanos do ano. Vagas limitadas!

REALIZAÇÃO:

PROPAY

APOIO:



Melhor
gestão de pessoas

hsm
management

