

# hsm

management

**EXCLUSIVO:**

As **100** melhores  
empresas para trabalhar na  
América Latina, a diversidade  
e a digitalização

5 fatores de sucesso  
em um turnaround

Estudo de caso  
**iFood**

## Quem são os **líderes** transformacionais das nossas empresas?

O 1º Prêmio  
HSM Management  
de Liderança revela  
os homens e  
mulheres que mais  
estão mudando os  
negócios no Brasil

### INCLUI OS DESTAQUES:

- O líder exponencial
- O líder com propósito
- O líder antifrágil
- O líder storyteller
- O líder servidor
- O time de liderança das 3 caixas

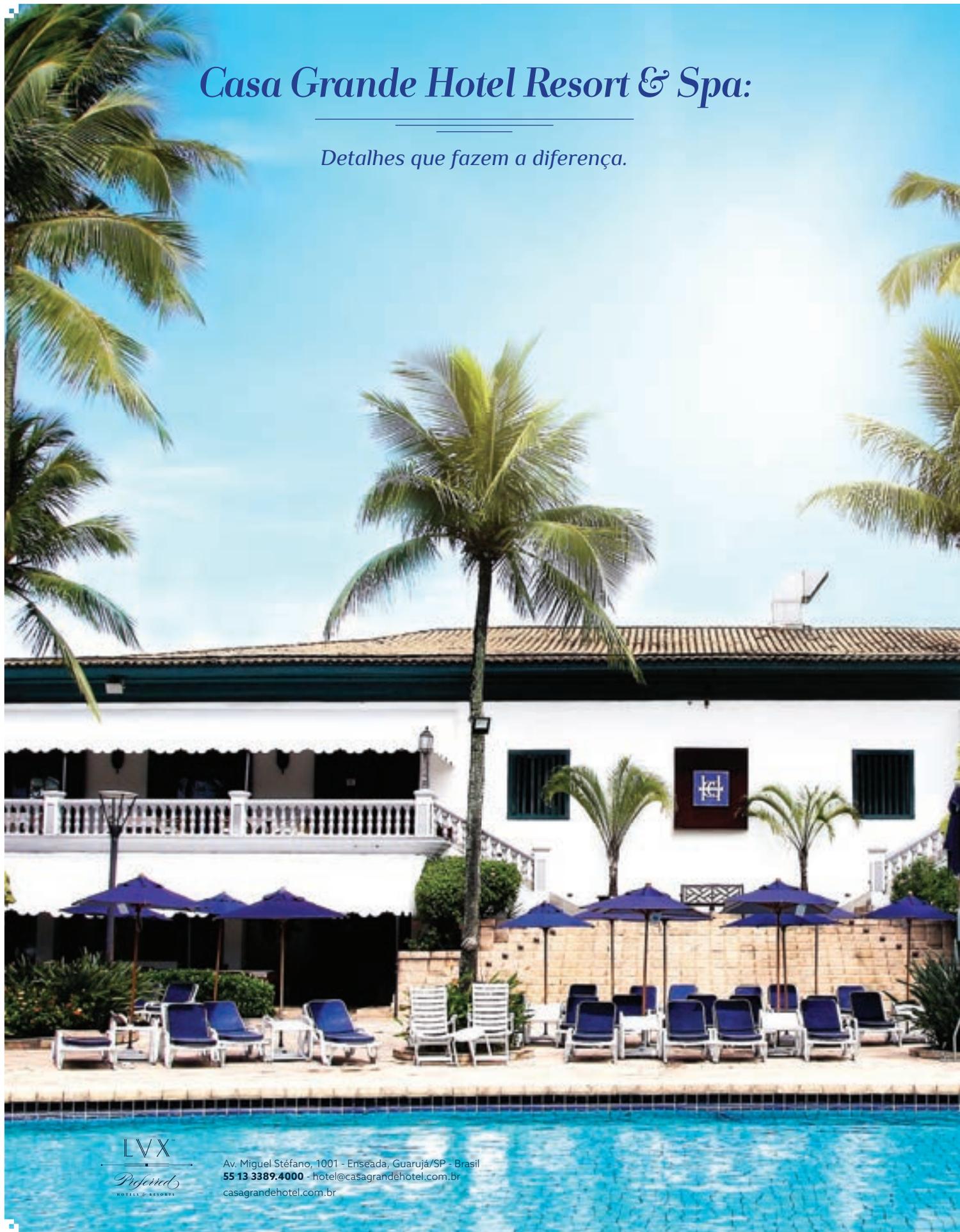
**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE



RS 54,00  
Nº 128 MAI/JUN.

# *Casa Grande Hotel Resort & Spa:*

*Detalhes que fazem a diferença.*



Av. Miguel Stéfano, 1001 - Enseada, Guarujá/SP - Brasil  
**55 13 3389.4000** - [hotel@casagrandehotel.com.br](mailto:hotel@casagrandehotel.com.br)  
[casagrandehotel.com.br](http://casagrandehotel.com.br)



a

**— Somos um time  
unido por um  
grande objetivo:  
oferecer a melhor  
experiência  
de compra.**

ff

**PRÊMIO  
LIDERANÇA  
2018**

**Categoria Times de Liderança  
Revista HSM Management**

O Grupo Zaffari foi fundado em 1935 como um armazém de secos e molhados na cidade de Erechim, no interior do Rio Grande do Sul. Mais de oito décadas depois, ainda somos a mesma empresa familiar e hoje estamos presentes no dia a dia de milhares de pessoas com nossos dez shopping centers e 36 super e hipermercados, abastecendo suas casas e também suas vidas com gastronomia, diversão, cultura, moda e tecnologia. Conquistar este importante Prêmio de Liderança junto a grandes empresas do Brasil só foi possível porque prezamos demais nossa maior conquista: a confiança dos nossos clientes.

Z

r





# Grupo Zaffari

— Desde 1935 —

The Cielo logo is displayed in white lowercase letters on a blue rectangular background.

apresenta

# O jeito Gouveia de liderar



Ao lado,  
Eduardo  
Gouveia

**Eduardo Gouveia**, presidente da Cielo, é responsável por comandar a maior empresa de tecnologia e soluções inovadoras para o varejo. Uma das suas características mais marcantes é a gestão de pessoas, e esse reconhecimento não é à toa, pois Gouveia é o tipo de líder que liga para todos os 2.400 funcionários no dia do aniversário deles. Apaixonado por desafios, acredita na liderança servidora e na proximidade do líder com o time para fortalecer o engajamento em busca dos resultados.



**E**ntre os seus pares, ainda que informalmente, já foi criado o termo “Jeito Gouveia de liderar”. Para ele, um dos segredos é dar autonomia para que o colaborador tenha um canal aberto com a liderança, sem barreiras e divisórias, literalmente. Na Cielo, assim que assumiu a presidência, umas das primeiras ações foi transformar o escritório num ambiente colaborativo, onde não existem salas fechadas para os líderes.

Outros segredos para se tornar um executivo de destaque você confere a seguir.

### **Você assumiu a Cielo em janeiro de 2017. Já conseguiu implementar o seu jeito de liderar?**

Foi, sem dúvida, um ano de muito trabalho, mas também de conquistas. Logo que assumi redefinimos a estratégia e alinhamos quais seriam os quatro pilares de atuação: Evolução Digital, Cliente no Centro, Eficiência Operacional e Gente. A partir disso, passamos a implementar uma nova cultura organizacional que vem trazendo resultados importantes.

Estamos continuamente em busca de um ambiente pronto para os desafios do futuro, que nos permite operar num mercado que muda tão rápido como o nosso. Trabalhamos diariamente para mudar nosso jeito de fazer, sempre com o cliente no centro, e tornando nosso ambiente de tomada de decisão mais ágil e eficiente, empoderando as pessoas para que tenham autonomia nas suas atividades, otimizando processos e reduzindo custos.

Hoje a inovação está presente em todas as áreas. Todos na empresa são responsáveis por pensar em como melhorar os processos do dia a dia. Por isso, criamos o Garagem Cielo, que desenvolve instrumentos e processos para suportar a organização no processo de inovação.

Valorizamos o que o colaborador valoriza e criamos ações para gerar um ambiente mais agradável que fazem parte do #serCieloéassim: Novo dress code, os funcionários vêm trabalhar da forma que acharem mais confortável; Cielo Conecta, um happy hour mensal para estimular a troca de experiências; Reconhecimentos que fomentam a cultura da meritocracia, valorizando as boas práticas e os bons talentos;

Sexta-feira Curta, para promover qualidade de vida; Home Office; Bate-Bola, bate-papo para apresentar os resultados e trazer cases para os colaboradores com a participação de convidados e clientes para tornar o momento ainda mais rico.

### **Quais são as características indispensáveis para um líder?**

A colaboração entre as equipes, independente dos níveis hierárquicos, somada à capacidade de reconhecer erros são práticas indispensáveis. A proximidade com os colaboradores também é importante. Faço questão de circular pela Cielo, conhecer os funcionários, participar de eventos e ações internas, enfim, acredito que isso cria vínculos e o sentimento de pertencimento e mantém um canal aberto entre todos. Incentivo esse ambiente colaborativo. Outra medida que destaco é tornar o ambiente de trabalho um lugar que remeta felicidade.

### **O que você enxerga como prioridade na sua agenda de líder?**

Sem dúvida as pessoas. O valor do capital humano é imensurável. Ter funcionários engajados com os valores da empresa é fundamental para uma melhor produtividade. Uma frase marcante em minha vida é: a felicidade dá lucro. Com a minha experiência, pude perceber que há dois tipos de funcionários: o que aprendeu a trabalhar sob a ética do dever e aquele que está hoje sob a ética do prazer em trabalhar. Posso afirmar categoricamente que o que tem mais felicidade em trabalhar gera mais lucro. Mais do que isso, considero um verdadeiro diferencial competitivo frente à concorrência.

### **A sua formação é em Ciência da Computação e você iniciou a carreira como analista de sistemas. De onde veio o interesse por gente e liderança de equipes?**

Logo nos meus primeiros anos como profissional, percebi que não seria feliz sentado diante de uma máquina. Eu passava 8 horas por dia fazendo programação e foi nesse tempo que percebi que eu gostava mesmo era de estar junto das pessoas. Foi então que aos 23 anos consegui uma transferência para a área de produtos e marketing, na própria empresa que trabalhava. Considero essa a principal ruptura da minha carreira e sem dúvida, a melhor decisão que tomei. Liderar pessoas não é uma tarefa fácil, mas certamente é muito gratificante.

# Nesta edição

maio-junho 2018

## 52

### A nova ordem digital: cultive a insatisfação

Existem seis maneiras de causar o tipo certo de incômodo nos colaboradores a fim de que eles consigam inovar sempre.



## 56

### Design é sobre o futuro

Por que o Vale do Silício emprega cada vez mais designers? Tim Brown, CEO da Ideo, explica os papéis do design, dos dados e da tecnologia na inovação.

## 60

### As melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2018

Quando você sabe que uma empresa incorporou a diversidade na prática, e não só como discurso? Empresas premiadas no ranking Latam do GPTW respondem – e ainda falam de transformação digital e da proximidade com os jovens.

## 70

### 5 pontos de excelência em turnarounds

Estudo BCG revela cinco elementos-chave para o êxito na recuperação de uma empresa – ilustrados em casos reais.

#### CONTAGEM REGRESSIVA

com Felipe Calixto, da Sankhya

## 12

#### DIRETO AO PONTO

## 14

Joon, um negócio de millennials

## 16

A corrida pelo primeiro trilhão

## 18

Marcas para acompanhar

O ciclo de vida das redes sociais

## 20

O melhor do SingularityU Summit no Brasil



# 27

## 1º PRÊMIO HSM MANAGEMENT DE LIDERANÇA: OS LÍDERES DE QUE O BRASIL PRECISA

A transição para um bom futuro, seja em nossas empresas, seja em nosso País, requer uma liderança transformacional. Até que ponto temos isso?

**HSM Management** levanta o tema e reconhece os executivos que, no período 2017/2018, vêm se comportando como agentes de mudança em suas empresas. O objetivo é inspirar os gestores em geral e criar um círculo virtuoso. Inspire-se você também!

28 Em busca da liderança transformacional

31 Como eles estão mudando suas organizações

40 A comunidade HSM destaca:

o líder antifrágil, o com propósito, o storyteller, o servidor, o exponencial e o time de liderança das 3 caixas.



# 80

### 3 atalhos para uma estratégia executável

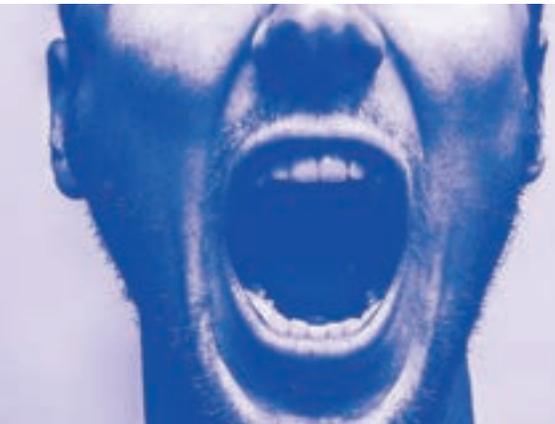
É preciso fazer as perguntas certas – e elas não costumam ser as perguntas mais óbvias.



# 92

### Como evitar catástrofes corporativas

Não quer que sua organização seja seriamente ameaçada por uma crise? Há quatro erros a evitar, duas ações a encaminhar e dois cuidados a tomar.



# 84

### Você tem fome de quê? O caso iFood

Entenda os fatores de sucesso da maior foodtech brasileira, já internacional – um deles era o marketing, não é mais.

TEMAS POR CORES

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

LIDERANÇA E PESSOAS

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

COLUNA HSM

# 22

A vida em 2025

# 24

Vem aí o emprego eventual

# 26

Empresas começam a compartilhar executivos

# 98

9 pulos para o Brasil



Guilherme Soárez,  
CEO da HSM

# Está na hora de vivermos o futuro

Uma frase frequentemente atribuída a Buda diz que “o segredo da saúde mental e corporal está em não se lamentar pelo passado, nem se preocupar com o futuro, mas viver sábia e seriamente o presente”. Isso procede em muitos contextos, sem dúvida, mas, no mundo dos negócios e especialmente nos negócios brasileiros e latino-americanos, precisamos lidar mais com o futuro, não menos. Isso porque a competitividade das empresas passou a depender diretamente de sua capacidade de criação do futuro. E também porque, em nossa cultura ibérica, fomos ensinados a olhar mais para trás do que para a frente – o passado sempre teve muito mais apelo para nós.

Em geral, **HSM Management** é uma publicação que olha, sim, para o futuro. Mas esta edição em particular coloca os leitores muito intensamente nos dias vindouros. Não tanto pelas disrupções realistas projetadas para as próximas quatro décadas, que aparecem logo na seção *Direto ao ponto*, e sim pelos dois carros-chefe do conteúdo: a cobertura do 1º Prêmio HSM Management de Liderança e o ranking GPTW das 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina. Explico. Só tem um jeito de criar o futuro – e é botando gente para pensar nele. Sendo assim, o que mais deveria nos importar na atualidade é a liderança transformacional, que mobiliza as pessoas para que pensem no futuro, e a gestão de pessoas, que reforça o engajamento dos colaboradores com as transformações. São justamente os temas abordados nas duas matérias principais deste número.

Permita-me falar um pouco do prêmio. Cientes da responsabilidade envolvida, demoramos 20 anos para lançar uma prêmio com nosso nome. Tinha de ser algo que representasse nossa visão gerencial e também que pudesse fazer grande diferença para o mercado execu-

tivo. Deveria ser seletivo o suficiente para ter credibilidade e valor, mas ter uma abrangência tal que o fizesse ressoar e gerar impacto. Não é fácil chegar a esse sweet spot, como todo bom gestor deve saber. Mas acho que chegamos e estou orgulhoso do resultado. Conseguimos localizar um grupo excepcional de líderes transformacionais que, muitas vezes em silêncio, estão levando suas equipes a virar as empresas do avesso, não só para se adaptar à aceleração tecnológica corrente, como também para comandá-la e criar o almejado futuro. Não vou dar spoiler aqui; o leitor vai ter o prazer de descobrir tudo nas próximas páginas, entrando no maravilhoso mundo da liderança transformacional.

Tão impactante quanto é o maravilhoso mundo da melhor gestão de pessoas feita na América Latina, com o qual a consultoria e parceira GPTW anualmente nos brinda. Este ano é mais especial do que os outros, porque a cerimônia de premiação ocorre no Brasil, em São Paulo, e nós somos os coanfitriões dessa elite latino-americana de empresas. Este ano é especial também porque elas fizeram uma virada de chave e passaram a tratar a diversidade mais estrategicamente, inclusive porque enxergam seus colaboradores como drivers da tão crucial transformação digital. Quer saber quem são as empresas campeãs de 2018? Confere lá.

As demais matérias desta edição também são ótimas: os cinco fatores de sucesso do turnaround, o case iFood, a antecipação estratégica às catástrofes corporativas (ultimamente, haja catástrofe...) e por aí vai. Mas vou amararrar tudo citando uma fala do futurista Tiago Mattos que foi muito apreciada no SingularityU Brazil Summit. Ele desafiou o Brasil a conquistar um lugar ao sol usando as seguintes armas: nosso capital emocional, criatividade (ressignificando a gambiarra), biomimética e, veja só, pensamento do futuro. Eu aceito o desafio. E você? 🍎

Chegou Cielo LIO:  
muito mais que uma máquina de cartão,  
uma verdadeira revolução.



Cielo LIO é a garantia do seu negócio mais simples e digital.  
A transformação que você sempre esperou acontece agora.

**cielo**

Acesse [cielo.com.br/aceite-cartao/cielo-lio](http://cielo.com.br/aceite-cartao/cielo-lio) e saiba mais sobre essa revolução.

# Uma aventura que começou em Uberlândia

O CEO e cofundador da Sankhya Gestão de Negócios conta como a inovação e o conhecimento de gestão ajudaram uma empresa localizada no interior do Brasil a atuar nacionalmente



**O mercado de ERP no Brasil tem grandes players, como TOTVS, SAP, Oracle e Microsoft, e ao mesmo tempo é pulverizado: como uma empresa de Uberlândia conseguiu atuar nacionalmente?**

Temos quase 30 anos de existência, mas, uns 13 anos atrás, ouvimos Michael Porter dizer, em uma palestra da HSM, que era preciso ter uma estratégia de diferenciação. E seguimos à risca. Nós nos diferenciamos de dois modos: priorizando a inovação rápida e sendo uma empresa voltada ao conhecimento de gestão, não só à tecnologia, para ajudar o cliente gerenciar melhor seu negócio.

Para dar um exemplo de inovação, fomos nós que lançamos o primeiro ERP 100% web do Brasil, em 2002, quando entramos no cloud – hoje estamos 100% na nuvem, enquanto tem player que ainda precisa migrar para a nuvem. Foi difícil, viu?! Tínhamos acabado de investir para migrar nosso software ERP do ambiente caractere para a versão gráfica, com o Windows, quando entendemos, numa feira em Las Vegas, em 1998, que a internet era a nova onda. Mas, mesmo frustrados, corremos atrás.

Em 2013, lançamos o primeiro app ERP mobile do mercado e, em 2017, fomos os primeiros a ter assistente virtual para ERP, a BIA. Em 30 segundos, essa inteligência artificial cruza centenas de dados

para fazer uma análise de margem de contribuição, ou de prazo médio de venda, algo que levaria duas ou três horas em outro sistema.

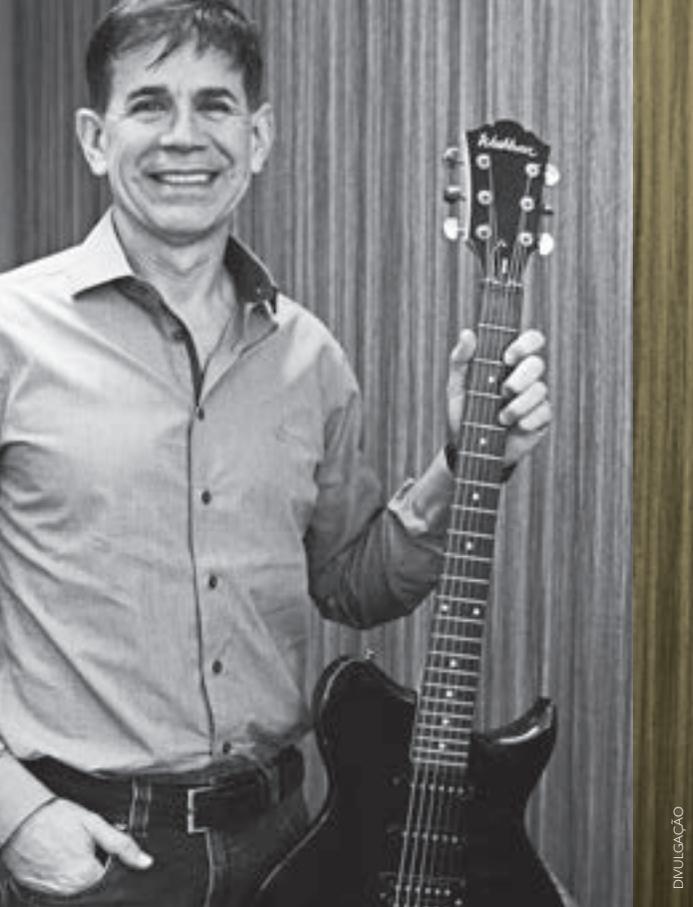
Quanto ao conhecimento de gestão, acompanhamos a evolução dos clientes com um modelo de diagnóstico que identifica em qual estágio gerencial eles se encontram para definir quais processos precisam ser mais bem estruturados. E damos mais informações de gestão na nossa solução – por exemplo, no ano passado, fizemos um acordo com a Thomson Reuters para integrar mais recursos de gestão de comércio exterior.



**Uma das inovações de vocês é o ambiente de compartilhamento, colaborativo. Funciona bem? As empresas sabem usar?**

É o Sankhya Place. Sendo sincero, a adoção ainda não está como gostaríamos – hoje, cinco anos depois de criado, tem mil downloads por mês, quando poderia ter 100 mil talvez. Mas já estamos trabalhando para incentivar nossos consultores de implantação de sistemas a avisar o cliente que ele pode baixar da nuvem tudo de que precisar. Vamos passar a premiar o consultor que entregar em dez horas o que entregaria em 20 – para acelerar, ele vai recomendar o ambiente colaborativo. Acho que o autosserviço aumentará a satisfação com a implantação – que já é de 90% – e nos permitirá atender a mais empresas.





DIVULGAÇÃO

## SAIBA MAIS SOBRE FELIPE CALIXTO

**QUEM É:** CEO e cofundador da Sankhya Gestão de Negócios – Sankhya, em sânscrito, significa enumeração.

**TRAJETÓRIA:** Graduado em matemática na Universidade de Brasília (UnB), com especialização em análise de sistemas, fundou a Sankhya em 1989, aos 25 anos – com o irmão, que trabalhava no Grupo Algar, e um empresário do setor imobiliário. Antes, aos 21, liderava 25 pessoas a área de TI do Tribunal Superior do Trabalho, em Brasília.

**A SANKHYA:** Oferece sistemas de gestão empresarial (ERP) para médias e grandes empresas. Possui mais de 800 funcionários e acima de 8 mil clientes no Brasil todo, muitos do setor de serviços e de agronegócio. Faturou R\$ 130 milhões em 2017 e estima atingir R\$ 165 milhões em 2018. Foi um dos 11 sistemas de gestão brasileiros indicados pelo Gartner Group em 2017, ao lado de Senior e Benner, e de players como ContaAzul.

Felipe Calixto, cofundador e CEO da Sankhya, também é guitarrista da banda de rock Solo Vertical e pedala com frequência



### Como vocês continuarão se diferenciando?

Estamos desenvolvendo o que batizamos de Sankhya Club, que é a ideia de os usuários compartilharem informações para efeitos comparativos. Vamos poder dizer a um cliente: “Seu processo de faturamento está levando mais tempo que o da maioria das empresas do seu setor e de seu porte. Sua máquina pode estar subdimensionada ou com problemas de configuração”. Entregaremos um gráfico de lucratividade, no qual o cliente verá sua lucratividade e a média do setor. E assim por diante.



### A ideia é incluir o benchmarking no ERP...

Sim. A ideia é que o cliente não se limite só aos próprios dados para fazer a gestão. Devemos fazer mais uma inovação nesse aspecto. Estamos negociando um acordo com a Fundação Getúlio Vargas, do Rio, que é a maior fonte de indicadores econômicos do Brasil, para oferecer acesso a seus dados. Com a ajuda da BIA, que será treinada nos dados da FGV, conseguiremos falar para uma indústria de massas como está o crescimento dela em relação à inflação



### Vocês se comparariam com a Salesforce, pelo esforço de integrar soluções e simplificar a interface? Ou pelo interesse no sucesso do cliente?

Acho que a comparação com a Salesforce faz sentido, sim; nós compartilhamos preocupações similares. Só que a Salesforce mexe exclusivamente com gestão comercial, e a Sankhya lida com informações referentes a clientes e vendas, e também a fornecedores, compras, funcionários, produtos, pagamentos, impostos etc. ◉

# JOON, um negócio de millennials

Subsidiária da Air France criada no ano passado pode lançar moda ao aliar preços atraentes e mimos que fazem diferença para o público jovem e tecnológico

SHUTTERSTOCK

No fim de 2017, quando a Air France lançou sua nova subsidiária, a Joon, o mercado ficou confuso: apesar dos preços bem atraentes de seus voos, a empresa reafirmava que não se tratava de mais uma opção para concorrer no segmento de baixo custo. A Joon (cujo som é semelhante ao da palavra francesa “jeune”, que significa jovem) seria uma marca centrada em determinado estilo de vida, caracterizado pelo design e pela tecnologia digital, e voltada ao público na faixa de 18 a 35 anos, que faz parte da geração Y ou millennial.

A reportagem do site *Business Insider* foi conferir e, de fato, encontrou o que pode ser considerada uma área “butique”, com diferenciais e “mimos” bem ao gosto dos millennials. Os passageiros podem desfrutar comidas, café e sucos orgânicos e bebidas alcoólicas de alta qualidade, incluindo coquetéis de grife – assinados pelo Experimental Cocktail Club, de Paris – além de cervejas artesanais.

Também há uma ampla oferta de entretenimento em mídia digital, que pode ser disponibilizada nos próprios dispositivos eletrônicos das pessoas. Em viagens mais longas, é possível alugar kits de realidade virtual para assistir filmes até mesmo em 3D.

Para compor um ambiente mais descontraído e contemporâneo em todo o avião, a tripulação se veste de forma bem diferente da usual nas companhias aéreas tradicionais. Fazem parte do uniforme dos funcionários tênis branco, sapatilhas, colete sem mangas, vestidos simples e camisetas do tipo polo.

Em alguns setores dos aviões, a Joon oferece assentos bem reclináveis, mais espaço para as pernas e apoio ajustável para os pés. O conforto é complementado por um edredom e um travesseiro de algodão, além de máscara para os olhos, meias e kit de higiene bucal.

Pesquisas realizadas pela própria Air France dão uma ideia do potencial da Joon. Segundo dados da empresa, no ano passado os jovens da geração millennial viajaram pelo menos três vezes para fora da França e respondem por aproximadamente 38% do mercado aéreo francês.

A Joon chegou ao Brasil no início de maio, com voos para a Europa a partir de Fortaleza, capital do Ceará, e preços bastante competitivos.

E se a moda pega? Se pegar, outras companhias aéreas e empresas de outros segmentos de negócios também vão adotar o estilo de vida millennial. ◉



sicobunicoob.com.br

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



**SICOOB**

*Faça parte.*

# A corrida pelo primeiro trilhão

Amazon, Google, Apple e Facebook – qual será a primeira a ter um valor de mercado trilionário? Scott Galloway, autor de *Os quatro*, faz uma aposta

Que empresa alcançará primeiro o astronômico valor de mercado de US\$ 1 trilhão? Para Scott Galloway, será a Amazon. Ele é professor da NYU Stern School of Business e autor do livro *Os quatro – Apple, Amazon, Facebook e Google – O segredo dos gigantes da tecnologia* (ed. HSM).

“A maioria das empresas ainda investiria seu dinheiro na Apple, porque é a que está mais perto dessa valuation no momento, mas eu realmente acho que será a Amazon”, afirmou em entrevista à *Rotman Management Magazine*. “Nos últimos 24 meses, as quatro começaram a invadir os territórios umas das outras e, em cada exemplo em que houve uma sobreposição de concorrência, a Amazon se saiu melhor do que as demais.”

É o caso, por exemplo, dos sistemas de busca, diz Galloway. “Algumas pessoas descrevem a Amazon como um ‘motor de busca associado a um estoque’. Então, apesar do fato de ser o maior consumidor do Google, a Amazon também concorre com o Google, uma vez que é o ponto de partida de 55% das buscas feitas por lá.”

Na área de hardware, a Amazon concorre com a Apple. Segundo Galloway, a maior inovação em hardware nos anos 2015 e 2016 foi sua Alexa, o que é um grande feito para uma empresa sem qualquer cartaz na área de hardware até o momento.

Marketing digital, por sua vez, é o ponto de intersecção entre Amazon, Facebook e Google. “O Amazon Media Group – que vende anúncios na plataforma – está crescendo algo entre 40% e 60% por ano. Já é maior do que o Snapchat e pro-

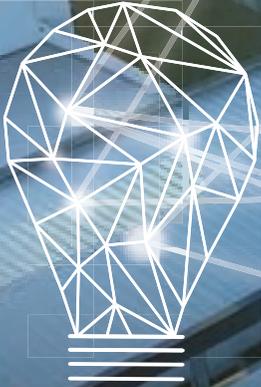
velmente será maior do que o Twitter em dois ou três anos”, afirma. Na área de streaming de vídeo, a Amazon também concorre com a Apple e está ganhando importância, situada hoje logo atrás de Netflix e YouTube. Isso tudo sem contar a atuação off-line, com a compra do Whole Foods. “Nós simplesmente nunca vimos uma empresa como esta antes, tão bem posicionada em tantas categorias”, diz Galloway.

Ele destaca também o Facebook, avaliado hoje em US\$ 420 bilhões. “O Facebook é o movimento de maior sucesso da história da humanidade. Tendo uma relação significativa com quase 2 bilhões de pessoas no mundo, é mais bem-sucedido que o comunismo, o capitalismo e o cristianismo.” Só perde para o futebol, que tem 3 bilhões de fãs.

Para o professor, o FB desafiou as leis dos grandes números e continua a crescer 40% ao ano apesar de já ser uma empresa muito grande, o que é impressionante. “Passamos 80% de nosso tempo livre hoje em apps de smartphones e cinco dos maiores pertencem ao Facebook. O celular não foi realmente a grande mudança da nossa cultura. O celular é apenas uma tecnologia para o Facebook.”

O pesquisador crê ainda que um quinto cavaleiro esteja apontando no horizonte rumo ao marco de US\$ 1 trilhão. Em princípio, poderiam ser Microsoft ou Netflix. Mas ele aposta mesmo é na Netflix, uma vez que os millennials já passam mais tempo na frente da tela da Netflix do que em todos os demais canais de TV aberta e paga juntos. ◉





Ao adquirir as soluções Interact, sua empresa recebe também investimentos contínuos em pesquisa, inovação e formação de boas práticas em governança e gestão.



A **Interact Bridges**, nova Unidade do Grupo Interact, iniciou operação no **Tecnovates, Parque Científico e Tecnológico da Universidade do Vale do Taquari – Univates** e passa a atuar como centro dedicado de pesquisa e inovação em tecnologia.

Com equipes multidisciplinares e multiculturais a atuação colaborativa - entre o meio acadêmico e corporativo - busca o desenvolvimento de modernas metodologias empresariais de cognição e operacionalização, o que fortalece as conexões de parceria e distribuição de soluções aos mercados brasileiro e latino-americano.



# Marcas para acompanhar

## Nomes como TripAdvisor, Huawei, Patanjali e Mobike revelam a mobilidade no universo do branding

Recentemente, o instituto de pesquisa Ipsos apresentou rankings das marcas mais influentes de vários países. O coordenador do estudo, Steve Levy, chamou a atenção para dois fenômenos: as “fast movers”, que têm subido muito rapidamente nos rankings nacionais, e as empresas ligadas a responsabilidade social, que ganham destaque.

O primeiro grupo é integrado por TripAdvisor, que em cinco anos subiu do 80º para o 20º lugar no Canadá, e Huawei, que avançou da 58ª posição para 7ª na China no mesmo período, agora associada a smartphones hi tech. Quanto às empresas improváveis, aparece na Índia a Patanjali como 7ª marca mais

influente do país, que tem entre seus fundadores o iogue Baba Ramdev [veja foto acima]. É uma empresa de produtos alimentícios naturais baseados nos princípios da medicina ayurvédica, e está influenciando a forma como a Unilever atua. Outro caso é o serviço de locação de bicicletas monitoradas por GPS Mobike, na China [que começa a operar em São Paulo este ano].

No ranking do Brasil [ao lado], o maior apelo para os consumidores continua a ser a inovação – que define o top 6 –, mas a confiabilidade mostrou ganhar importância. Não há *fast movers* e responsabilidade social ainda é um fator pouco relevante. ☺



### AS 10+ DO BRASIL

1. Google
2. Facebook
3. Samsung
4. Microsoft
5. YouTube
6. Netflix
7. Nestlé
8. Mastercard
9. Havaianas
10. Danone

# O ciclo de vida das redes sociais

## Episódios como o de Rihanna derrubando ações do Snapchat lembram: a história do Orkut pode se repetir

Após uma propaganda machista brincando com a violência doméstica a que foi submetida, a cantora Rihanna chama seus fãs a boicotar o Snapchat e derruba as ações do app em quase 5% na bolsa. Por sua vez, Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, é chamado a depor no Congresso dos EUA, em função do caso Cambridge Analytica, em que dados dos usuários foram usados sem autorização. Estarão as mídias sociais em crise?

Para Rodrigo Tafner, coordenador do curso Tech da ESPM-São Paulo, esses casos são

ajustes de rota próprios de uma nova indústria. “O episódio do Facebook foi positivo no sentido de que provavelmente as políticas se tornarão mais severas e isso é bom. Mas, sendo realistas, privacidade mesmo não existe mais. Ao se inscrever em uma rede, você já autoriza o uso dos dados.” O mesmo pode ser dito sobre o Snapchat e o respeito à equidade de gênero.

Talvez o FB e o Snapchat estejam entrando em uma nova fase de ciclo de vida dos produtos de mídia digital. “Nada impede que vivam o mesmo processo do Orkut”, diz Tafner. E há novos entrantes, como o Vero, que pretende ter menos algoritmos de direcionamento, e a Unnon, criada por brasileiros em Londres com a promessa de tirar as pessoas de sua bolha social, incitando-as a interagir com gente diferente. ☺



**hsm**  
leadership  
summit

O mundo dos negócios pode mudar em um piscar de olhos. Sua visão sobre liderança também.

Inscreva-se já no **HSM Leadership Summit**. Aprenda com os criadores de metodologias revolucionárias tudo aquilo que acontece e vai acontecer quando o assunto é liderança: inclusive a sua.

**Speakers confirmados:**



Susan David



Scott Sonenshein



Charles Duhigg



Jake Knapp



Denise Eler

5 E 6 DE JUNHO.  
HOTEL TRANSAMERICA, SÃO PAULO.

Antecipe sua inscrição e obtenha descontos diferenciados.

(11) 4689.6666 | [eventos@hsm.com.br](mailto:eventos@hsm.com.br) | [hsm.com.br](http://hsm.com.br)

Patrocínio Diamante



HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS

Patrocínio Ouro

SEGUROS



Confederação  
Nacional do  
Transporte

Apoio Institucional



Apoio

Mídia Oficial



Apoio de Mídia



Livraria Oficial



Locadora Oficial



Corretora  
de Seguros Oficial



Plataforma de  
Hospedagem Oficial



Agência de Turismo  
Oficial



Realização



# O melhor do SingularityU Summit no Brasil

O icônico evento da universidade que busca resolver os maiores problemas mundiais revelou os sinais do futuro hoje | POR ADRIANA SALLES GOMES

A economia exponencial, alavancada pelas tecnologias e responsável por lidar com problemas complexos, já está em operação. Na abertura do evento, o VP da Singularity University Thomas Kriese deu à plateia brasileira uma noção do que ela é. “Imagine uma maleta mágica que fizesse o dinheiro crescer exponencialmente: ela teria US\$ 163 no dia 5 de um mês, estaria com US\$ 168 mil no dia 25, US\$ 672 mil no dia 27, US\$ 5,37 milhões no dia 30. No dia 7 do mês seguinte, já seriam US\$ 687 milhões e, por volta do dia 10, US\$ 1,37 bilhão”, calculou. Ou seja, no início, os resultados de um negócio passam despercebidos, mas, de repente, ao contrário da economia de crescimento linear, eles explodem.

Esse tipo de economia exige de seus agentes um novo tipo de mentalidade. Para Kriese, precisamos de líderes exponenciais em todas as áreas, e eles têm quatro qualidades: são inovadores, tecnológicos, futuristas e humanistas. Alex Paris, físico brasileiro que estuda o clima na Organização das Nações Unidas, acrescentou que para resolvermos problemas complexos como o do clima nessa era exponencial precisamos de muitos empreendedores e comunicadores. E de mais ambição. Segundo a grafiteira Joana César, uma palestrante improvável, precisamos ficar dentro de um mato fechado, em vez de estar em um lugar feliz e seguro. “O mato sempre foi o lugar dos artistas, onde se pode fazer perguntas e ter dúvidas; agora, quando tudo está falhando e tem de ser consertado, esse é o lugar de todos.” Todos mesmo, na visão do cientista genético Raymond McCauley, que deseja ensinar até as crianças a hackear o DNA, para podermos nos defender de quem quiser usar a genética para fazer o mal.

O desempenho das empresas na economia exponencial tem métricas distintas das usuais— o desempenho do ecossistema conta muito, o legado pode pesar mais do que o lucro, horizontalidade e compartilhamento importam. Todo mundo tem de se converter à economia exponencial imediatamente? Não. Como explicou o futurista Tiago Mattos no Summit, há três economias simultâneas e podemos atuar em qualquer uma delas: a clássica, a digital e a pós-digital, que é a exponencial. Mas os sinais do exponencial são inequívocos, como o leitor pode conferir a seguir. E quem migrar antes vai aproveitar melhor a nova era.



## • O ESPAÇO, por Yvonne Caggle

A astronauta e médica da Nasa relatou experimentos com vários sistemas no espaço, sobretudo o sistema humano. Se, em viagens espaciais, nossos ossos amolecem e, para mantê-los, devemos fortalecer os músculos, o sistema Lift nos salva, pois acelera o ganho muscular. Outro salvador é a pílula tomada para detectar inflamações no corpo e tratá-las antes de os sintomas surgirem. As descobertas feitas no espaço renderão muitos frutos na Terra.



## • O CÉREBRO, por Divya Chander

Mapeamento de neurônios, reconstrução de sonhos, criação de memórias, uso de ultrassom para tratamentos de doenças degenerativas, reescrita do cérebro como um todo. A área da neurocientista está em ebulição, ela disse. Startups não faltam, entre as quais a Mindmaze (que desenvolve um sistema computacional para reabilitação neuronal) e a Cognito Therapeutics (de terapias preventivas contra doenças degenerativas). Tudo será afetado: da tomada de decisão aos vícios e à motivação.



### • A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, por Vivienne Ming

A IA deve trabalhar para os seres humanos, e isso já está acontecendo. É possível prever um episódio depressivo de uma pessoa bipolar com três semanas de antecedência usando um smartphone – com o app de reconhecimento facial de emoções Emozia, baseado em IA e dados. Assim, a pessoa pode aumentar a dose de seu remédio e evitar o pior da crise, como um pedido intempestivo de divórcio ou demissão, e até uma tentativa de suicídio. A cientista fez vários testes e o app funcionou muito bem com metade dos pacientes. “Você tem um problema? Dê-me dados e eu posso ajudar”, desafiou Ming.



### • A GENÉTICA, por Raymond McCauley

Vem aí a genômica de consumo: ainda em 2018, um mapa dos genes custará o mesmo que uma pizza premium nos EUA. Está a caminho o sequenciador portátil, MinION, e logo deverá ser possível isolar o DNA na respiração das pessoas, com um “bafômetro” especial. Em vez de só ler o DNA, vamos passar a escrevê-lo também, com tecnologias como CRISPR, Cart-T, SCNT e RNAi. Um belo dia, plantaremos cidades com sementes.



### • A ENERGIA, por Ramez Naan

Em breve, a energia barata será a energia limpa. Em 2030, as baterias de energia solar já serão competitivas; antes, em 2021, esse tipo de energia já custará menos do que a eólica. O Brasil tende a ser uma superpotência de energia solar, como contou o cientista da computação e escritor de ficção científica. E tem mais: em 2035, o custo de um veículo elétrico (EV) já terá caído para US\$ 10 mil – ele é bem menos complexo de montar.



### • AS CIDADES, por Robert Muggah

Para o pesquisador, a globalização e a tecnologia já estão nos obrigando a esquecer as nações e a pensar em cidades. Cerca de 75% da população mundial será urbana no fim da década de 2020. O problema? No Brasil, mais de 60% das cidades são consideradas frágeis; as costeiras, por exemplo, tendem a sofrer bastante com a mudança climática. Precisamos começar a fazer protótipos do que será o futuro em nossas cidades menores – elas serão o futuro, aliás.



## EMPREENDEDORES E INOVADORES DO BRASIL

As startups de dois brasileiros impressionaram o público. Mariana Vasconcelos *[acima]* apresentou sua Agrosmart, que integra dados de solo e clima para dar apoio a um cultivo inteligente. Fabio Teixeira *[abaixo]* introduziu sua Hypercubes, sediada nos EUA, que, no fim de 2019, porá um satélite em órbita para captar informações sobre o solo com espectroscopia, coletando 100 terabytes de dados a cada 90 minutos. Isso pode ajudar a identificar o estresse hídrico e o nível de nutrientes no solo de uma fazenda; prospectar minérios; detectar sinais de vazamento de dutos e evitar desastres ambientais.



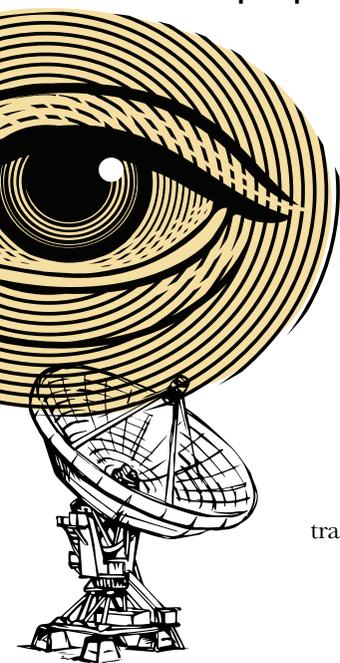
## CONEXÕES

O publicitário Jarbas Agnelli *[abaixo]* enfatizou a importância de associar ideias para inovar. Com uma orquestra, conectou imagem e som no palco, tocando a música da “partitura” acidental de uma foto de passarinhos pousados em fios elétricos.



# A vida em 2055

Portal reconhecido por acompanhar bem de perto inovações e descobertas científicas com impacto na sociedade e nos negócios, o **Futurism.com** projeta avanços que provavelmente vivenciaremos nas próximas décadas



2019

## CONTROLE COM O OLHAR

Tecnologia de reconhecimento facial e de movimentos leva a máquinas controladas por gestos e olhos.

2020

## DIAGNÓSTICO POR PAPEL

Ferramentas baratas de diagnóstico, feitas com papel especial, permitem detectar rápido doenças como zika, gripe suína ou tuberculose.

2023

## ANTIBIÓTICOS ESPECIAIS

Novos antibióticos do tipo microlídeo (como a eritromicina) viabilizam tratamento barato contra superbactérias.

2024

## ROBÔS DIGERÍVEIS

Microrrobôs biologicamente compatíveis curam lesões internas das pessoas.

2027

## FOTÔNICA

Com ela, aumenta muito a largura de banda e a taxa de transmissão de dados fica cem vezes maior do que a da radiofrequência.

2028

## MINERAÇÃO EM VULCÕES

A extração de metais preciosos e minerais de vulcões submersos se torna factível e economicamente viável.

2030

## SUPER-ANTIVIRAIS

Chegam ao mercado antivirais de largo espectro baseados em desenvolvimentos genéticos.

2031

## BATERIAS DE DIAMANTE

“Baterias nucleares” são construídas com lixo radioativo, dentro de diamantes artificiais que convertem radiação em eletricidade.

2032

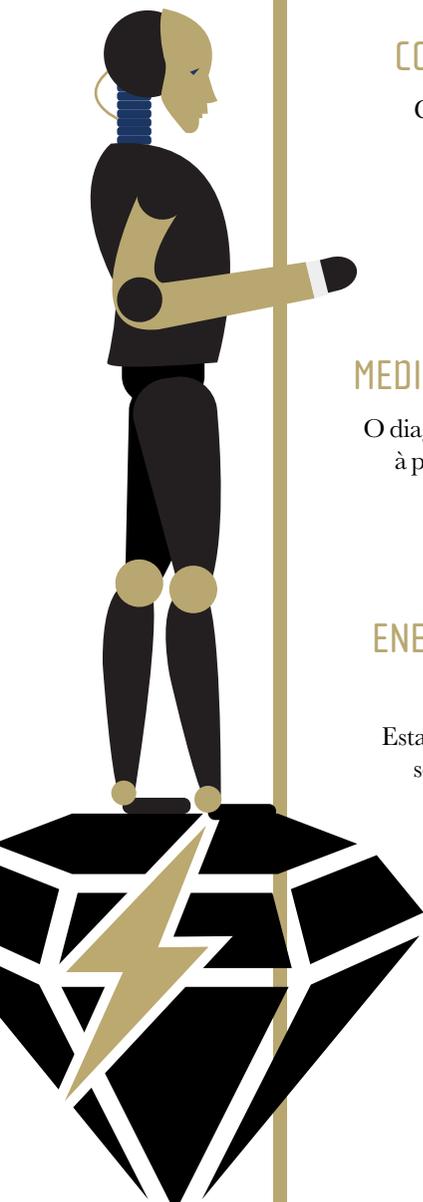
## OPTOGENÉTICA

Ativam-se, com o uso de luz, neurônios específicos do cérebro; doenças como Parkinson e Alzheimer passam a ter tratamento.

2034

## INTERNET ANTI-HACKERS

Redes de satélites criam uma internet totalmente segura, à prova de hackers.



## 2036 EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A análise de big data e a IA preditiva já influenciam meteorologia, política, geopolítica e assim por diante.

## 2040 COMPUTAÇÃO GENÉTICA

Componentes microeletrônicos que se auto-organizam, como no DNA, tornam possível construir supercomputadores menores do que laptops.

## 2043 MEDICINA PERSONALIZADA

O diagnóstico genético acessível leva à produção de remédios baseados no conhecimento genômico.

## 2045 ENERGIA SOLAR A PARTIR DO ESPAÇO

Estações de transmissão de energia solar instaladas no espaço ficam economicamente viáveis.

## 2049 GEOENGENHARIA

A ciência que estuda formas tecnológicas de alterar o clima consegue reparar a camada de ozônio e resfriar o planeta.

## 2055 CIDADES SUBMERSAS

Estruturas no mar, localizadas na superfície ou profundas, surgem como cidades-estado ricas e poderosas, organizadas em torno da atividade da obtenção de deutério a partir da água marinha.

## 2037 IMPRESSÃO 3D EM CASA

Impressoras 3D acessíveis, instaladas em cada residência, podem fazer qualquer coisa – de comidas a eletrônicos – a partir de arquivos comprados e baixados da internet.

## 2041 ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO HOLOGRÁFICOS

São moda hologramas baseados em IA, que interagem com as pessoas, expressando e reagindo a emoções.

## 2044 FUSÃO NUCLEAR

Torna-se mais disponível comercialmente e chega a representar 75% da matriz energética dos países.

## 2047 UPGRADE HUMANO

A manipulação genética cria indivíduos com maior poder cognitivo.

## 2050 CONTROLE DO CO<sub>2</sub>

A poluição atmosférica é reduzida com o armazenamento subterrâneo de grande volumes de CO<sub>2</sub>.





# Vem aí o emprego eventual

**Em breve, será necessária uma nova classificação, híbrida, para o trabalhador que fica entre funcionário e terceirizado**

Longe dos holofotes, o mercado de trabalho dos Estados Unidos vem passando por transformações significativas nas duas últimas décadas. Cada vez mais empresas substituem os empregos de tempo integral por outros modelos. Entre 2005 e 2015, cerca de 9 milhões de pessoas passaram a trabalhar de forma alternativa e esses novos modelos já representam 16% do mercado de trabalho nos EUA. Além disso, a maior parte do crescimento dos indicadores de emprego se deu por meio de contratações eventuais.

A tendência, que acaba com a segurança e a maioria dos benefícios que caracterizaram o trabalho no século 20, é verificada em outros países também.

David Weil, professor da Boston University, que chegou a liderar o departamento de trabalho do governo dos EUA, constata que a guinada está relacionada a uma filosofia de gestão. “É mais do que um esforço de terceirização para reduzir custos, evitar as leis trabalhistas ou a pressão dos sindicatos”, explicou Weil em uma entrevista. “Há uma grande reestruturação organizacional em andamento.”

No setor de transportes, que inclui tanto motoristas de táxi como profissionais de companhias aéreas, a parcela de empregos eventuais dobrou entre 2005 e 2015. Na área de saúde, os resultados foram semelhantes. A mudança não se limita aos trabalhadores operacionais e chega a muitas profissões que exigem curso superior.

Além disso, apenas uma pequena parcela dos empregos que passaram a ser eventuais está relacionada com a chamada “economia compartilhada”. A transformação rumo a modelos alternativos de contratação é anterior às startups.

Um aspecto importante da mudança em curso é o aumento do número de pessoas que não são classificadas como terceirizadas, mas cujos empregos se tornaram menos estáveis.

## PRECARIZAÇÃO OU ALGO POSITIVO?

Na visão de Weil, os trabalhadores eventuais ou que atuam em modelos alternativos de contratação enfrentam sempre um processo de precarização. Mas isso está longe de ser um consenso. Há especialistas que argumentam que os novos formatos de trabalho têm aspectos positivos, como a maior flexibilidade, e permitem uma redução de preços dos bens de consumo, o que beneficiaria a todos.

Diante do fato de que as transformações são irreversíveis, muitos especialistas em mercado de trabalho propõem que se pense uma nova classificação, híbrida, para esse tipo de trabalhador que vem surgindo: algo entre funcionário e terceirizado, como é um motorista do Uber, mas com algum grau de proteção. ◉

Só o melhor HCM do mercado pode alcançar essa marca.

1  
EM CADA  
5

funcionários com  
carteira assinada  
no Brasil é usuário  
ou cliente da Senior.

**Transforme** a gestão do RH da sua empresa com a Senior.

# Empresas começam a compartilhar executivos

Startup brasileira traz os empregos para a era colaborativa e pode contrabalançar a juniorização do mercado de trabalho



Mais do que nunca, startups e scaleups carecem de profissionais experientes e inovadores. No entanto, esses gestores são caros para quem está começando. Como remunerá-los? Até empresas mais maduras têm dificuldade de fazê-lo, com suas estruturas cada vez mais enxutas.

Uma startup brasileira lança, em junho, o conceito de “compartilhamento de executivos”, um modelo de negócio pioneiro que permite às empresas contratar profissionais de alto valor de mercado em pacotes reduzidos de tempo e valor. Na Kantta, a startup brasileira pioneira nesse sistema, esses pacotes variam entre 10 e 80 horas mensais e os valores partem de R\$ 2,6 mil.

Como maiores beneficiados pelo novo modelo de trabalho, os executivos contratados conseguem “compartilhar suas competências” com até oito empresas simultaneamente. “Assim, formam uma renda que pode alcançar R\$ 26 mil por mês – dependendo do tempo dedicado, formação e nível de serviços”, explica Jack Feliciano, líder da ONG global InFolk, dedicada à economia do acesso, e de sua pré-aceleradora de startups. A proposta é estabelecer uma relação ganha-ganha. De um lado, empresas conseguem ter profissionais de maior qualidade, na contramão da juniorização do mercado; de outro, executivos experientes aumentam sua estabilidade ao diversificar fontes pagadoras.

O compartilhamento de executivos e suas competências é bem diferente do job sharing, ou compartilhamento de cargos, que já existe em países como a Alemanha, que também tem sido uma oportunidade para

startups – por exemplo, a Tandemploy, de Berlim, comercializa software como serviço (SaaS) para organizar o exercício de uma função por mais de um profissional. O executivo compartilhado faz papel similar ao de um consultor interno ou, ainda, ao de um membro de conselho de administração, mas pondo a mão na massa.

A plataforma da Kantta – Worldwide Local Executives – entra em operação, em beta, em junho, já com mais de 2 mil profissionais cadastrados, nos níveis de especialista, coordenador, gerente e diretor. Ela também está à procura de investidores; é um experimento a acompanhar. ☺

## UMA RESPOSTA AO BUG DO CAPITALISMO, por Jack Feliciano

Sem consumidores, não há uma sociedade capitalista. No entanto, consumidores têm a estranha tendência de escassear e desaparecer. É um “bug” do sistema e tem promovido sua evolução: navegações, imperialismo, globalização, crédito acessível e, por fim, economia do acesso – a quintessência da destruição criativa difundida pelo economista Joseph Schumpeter. Na economia do acesso, trocamos “propriedade” por “uso” e “acessamos” bens e serviços por meio de compartilhamento, locação e novos modelos de disponibilidade. Assim, nos mantemos consumindo e fazemos o mundo girar!

Graças à economia do acesso, vendi meu carro, minha casa, meu escritório. Hoje, sem burocracia, posso locomover-me com aplicativos de mobilidade, alugar casas onde quer que eu esteja, utilizar coworkings com toda a infraestrutura necessária. Compartilho espaços, veículos, bens diversos, entretenimento, recursos e... por que não fazer o mesmo com profissionais e suas competências? Chegou a hora disso também.



JACK FELICIANO está há dez anos à frente da InFolk no Brasil, ONG dedicada à economia do acesso.



# PRÊMIO HSM MANAGEMENT DE LIDERANÇA 2018

## Os líderes de que o Brasil precisa

Faz 21 anos que **HSM Management** acompanha a evolução dos líderes empresariais brasileiros. Registrar os avanços ocorridos e compartilhar os exemplos a seguir, porém, deixou de ser suficiente. Em tempos de globalização, aceleração tecnológica e disrupções, o Brasil precisa escalar a boa liderança, e fazê-lo o mais rápido possível.

Esta revista resolveu contribuir com o movimento e realizou a primeira edição do Prêmio HSM Management de Liderança, em parceria com o instituto de pesquisa HSR Specialist Researchers. O objetivo foi jogar luz sobre os líderes que estão transformando as organizações brasileiras, praticantes de um tipo de liderança batizado como transformacional. Vinte líderes individuais e sete times de liderança foram reconhecidos e o leitor entenderá, nas páginas a seguir, o que eles fazem de diferente.

Estamos convencidos de que são homens e mulheres como esses que construirão as organizações capazes de fazer frente à globalização, à aceleração tecnológica e às disrupções que tomam conta do planeta. O Brasil precisa desses líderes. O Brasil precisa escalar esses modelos de liderança para conseguir transformar sua economia e sua sociedade.

# Em busca da liderança transformacional

Em sua primeira edição, pesquisa busca reconhecer os líderes mais necessários no atual momento dos negócios e do País, e inspirar os gestores

Recentemente, o mundo executivo acompanhou, atônito, a uma troca de farpas entre dois ícones empresariais mundiais: o megainvestidor Warren Buffett, de 87 anos, um dos maiores acionistas da Coca-Cola e de muitas empresas da velha economia, e Elon Musk, de 46 anos, líder da Tesla e da SpaceX, e talvez o maior símbolo da nova economia.

A encrenca começou com Musk. Em uma conferência com acionistas, ele acusou de ultrapassada a ideia de que, para se defenderem da concorrência, os negócios devem ter vantagens tão únicas que equivalham a um fosso de uma fortaleza medieval (“moat”). “Se sua única defesa contra exércitos invasores é o fosso, você não vai durar muito; o que importa é o ritmo de inovação”, chegou a dizer. O autor do conceito do fosso medieval, que usou exatamente a palavra “moat”, foi Buffett, em 1999 – e a fórmula, secreta, seria o fosso da Coca-Cola.

Não demorou muito, Buffett respondeu à provocação: “Os produtos e serviços que têm fossos vastos e sustentáveis ainda são os que trazem recompensas a seus investidores, apesar de a recente aceleração tecnológica exigir que tais fossos sejam constantemente reforçados”. A escolha de palavras de Buffett foi meticulosa, uma vez que os negócios de Musk ainda não têm trazido muitas recompensas a seus investidores. “Elon pode virar as coisas de cabeça para baixo em algumas áreas, mas acho que ele não gostaria de nos enfrentar nos doces”, completou

Buffett, referindo-se à See’s Candies, a fábrica de guloseimas mais querida dos californianos, que pede pouco aos investidores e lhes dá muito em troca.

Estão em jogo duas visões de estratégia de negócios, mas talvez o que mais salte aos olhos nessa conversa sejam as duas visões de liderança observadas no subtexto. Para Buffett, o bom líder é o que defende sua organização arrumando uma maneira de proteger as conquistas feitas. Já para Musk, o melhor líder faz novas conquistas para defender os seus. O primeiro crê em um tipo mais conservador de liderança, voltada à estabilidade e ao status quo. O segundo, em um líder que busca promover mudanças, dinâmico. (Disclaimer: isso é uma radicalização em nome do raciocínio, porque Buffett também abraça mudanças e o valor para o acionista importa.)

O mundo dos negócios ainda tem espaço para os dois tipos de líder, que são até complementares. Mas o ritmo frenético de mudanças gerado pela aceleração

tecnológica exige, cada vez mais, uma liderança dinâmica, no modelo Musk. Isso é especialmente verdadeiro em economias em desenvolvimento, em que as empresas precisam superar desvantagens domésticas para ganhar espaço no mercado global.

Em 20 anos acompanhando o ambiente executivo brasileiro, **HSM Management** observa um

déficit na liderança que promove mudanças. O Prêmio HSM Management de Liderança surge justamente para tentar fechar esse gap, premiando os líderes que estão transformando suas empresas e chamando a atenção para a relevância que tem, na atual conjuntura, um modelo de liderança bastante definido – a liderança transformacional.

## O CONCEITO EM QUATRO ASPECTOS-CHAVE

Como acontecem as mudanças nos sistemas econômicos e sociais? Por meio da mudança dos indivíduos. É por isso que o conceito de liderança transformacional se mostra tão importante. Ele apareceu pela primeira vez em 1978, introduzido pelo cientista político, historiador e autor de estudos de liderança James McGregor Burns, que o associava sobretudo a líderes políticos. De acordo com Burns, as pessoas capazes de inspirar seguidores provocando neles sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito são os líderes transformadores. Sob a direção delas, os seguidores alteram suas expectativas, percepções e motivações, e trabalham em prol de objetivos comuns.

Em 1985, o pesquisador Bernard M. Bass expandiu essa ideia original de Burns e rebatizou-a de “liderança transformacional”, em que líderes e seguidores ajudam a levantar o moral uns dos outros e avançam juntos para um patamar mais elevado de motivação. De acordo com Bass, essa é a alternativa ao tipo de liderança mais comum, transacional (também chamado de gerencial), que foca o papel de supervisão, organização e desempenho da organização, promovendo o cumprimento de tarefas pelos liderados por meio de recompensas e punições e, muitas vezes, microgerenciando as pessoas.

Como os líderes transformacionais encorajam seus liderados a maneiras novas e originais de desafiar o status quo e a apoiar mudanças, eles costumam ser muito mais bem-sucedidos em situações de incerteza e instabilidade do que, por exemplo, os líderes transacionais, criando mudanças significativas na vida das pessoas e organizações. Mesmo tendo sido criado décadas atrás, o conceito parece desenvolvido sob medida para o atual mundo VUCA – marcado por características como volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, trazidas pela globalização e pela aceleração tecnológica.

É possível mensurar a liderança transformacional? Sim, detectando a influência do líder sobre seus liderados. A literatura de gestão costuma descrever quatro elementos que caracterizariam a liderança transformacional e o tipo de impacto que têm sobre os liderados:

**1. CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL.** Líderes transformacionais agem como coaches e mentores de seus colaboradores individualmente. Em geral, mostram-se abertos à comunicação e empáticos, ou seja, capazes de se colocar no lugar do outro. Além disso, apoiam e celebram as contribuições que cada um dá à equipe. Como seus seguidores respondem a isso? Buscando voluntariamente o autodesenvolvimento e tendo uma motivação intrínseca.

**2. ESTÍMULO INTELLECTUAL.** Esses líderes dão asas à criatividade de seus colaboradores nas soluções para os problemas e permitem que corram riscos sem medo, solicitando-lhes novas ideias sobre o que fazer. Eles creem sinceramente que o aprendizado é um valor e aproveitam as situações mais inesperadas para aprender. Por isso, os seguidores tipicamente fazem muitas perguntas e ficam buscando jeitos melhores de executar suas tarefas.

**3. MOTIVAÇÃO E INSPIRAÇÃO.** Ao definirem uma visão de mudança, esses líderes desafiam as pessoas a ter um melhor desempenho, transmitem otimismo quanto às metas futuras e conferem significado às tarefas que vêm sendo realizadas, inspirando e motivando os colaboradores e demais stakeholders. Assim, os seguidores têm mais fé na própria capacidade de resolver problemas, são mais otimistas sobre o futuro e se esforçam mais para realizar suas tarefas.

**4. INFLUÊNCIA IDEALIZADA.** Esses líderes funcionam como role models de comportamento ético. Os seguidores, em retorno, sentem orgulho disso e os respeitam, e assim se constrói um ambiente onde impera a confiança.

## O DESAFIO DE MEDIR

Avaliar a liderança transformacional dos CEOs e dos conselhos de administração das empresas brasileiras não é missão fácil. A capacidade que uma pessoa tem de influenciar outra é sempre passível de questionamento. O ponto de partida de **HSM Management** foi pesquisar mudanças objetivas promovidas por empresas publicadas em dias alternados ao longo do segundo semestre de 2017 nos jornais *Valor Econômico* e *Folha de S. Paulo* (coluna “Mercado aberto”) e nas revistas *Época Negócios*, *Exame*, *IstoÉ Dinheiro* e *Carta Capital*. Eram mudanças tanto externas, como um novo produto ou uma aquisição, como internas, a exemplo de uma reestruturação organizacional. O que importava era a evidência de dinamismo.

Definimos, então, um critério de corte: o tamanho. (Mudar é mais difícil nas empresas maiores.) Era preciso ter um faturamento no padrão das 1.000 maiores do *Valor Econômico* e da revista *Exame*. Não se tratava de estar obrigatoriamente nessas listas, porque isso excluiria importantes subsidiárias de multinacionais e companhias de capital fechado que não divulgam números publicamente. Mas, sempre que uma empresa com iniciativas de mudança tivesse um faturamento estimado na faixa das 1.000 maiores, poderia

integrar a amostra inicial. Desnecessário dizer que o envolvimento da gestão em curso com denúncias era fator excludente, por mais mudanças que houvesse.

O trabalho foi imenso, mas chegamos a uma “shortlist” de 100 empresas. Um conselho editorial formado pelas quatro divisões da HSM – live events, academy, publishing e digital –, cada qual com um ou dois representantes entre pesquisadores, educadores e produtores de conteúdo, debateu essa relação e recomendou maior investigação a metade dela, por meio da produção de reportagens e entrevistas que observassem a influência dos líderes nas pessoas. A não disposição em falar seria razão para descarte, uma vez que a comunicação é um valor para o líder transformacional. O conteúdo foi produzido, sempre checando a conexão entre os líderes, o impacto sobre liderados e as mudanças realizadas.

O conselho HSM premiou os casos em que essa ligação era claramente comprovada. E cocriamos um segundo prêmio com a comunidade executiva ligada à HSM, convidando os assinantes da área de publishing e o público dos eventos a eleger seis perfis específicos de líderes da mudança [veja abaixo]. Sob a supervisão da HSR Specialist Researchers, 1.111 pessoas votaram.

## OS PREMIADOS

Vinte líderes individuais e sete times de liderança, compostos do conselho de administração, holding ou estrutura regional em organizações matriciais.

### LÍDERES INDIVIDUAIS

Artur Grynbaum  
Grupo Boticário

Cristina Palmaka  
SAP Brasil

Eduardo Gouveia  
Cielo

Fabio Coelho  
Google Brasil

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 Brasil

Otto Von Sothen  
Tigre

Paula Bellizia  
Microsoft Brasil

Paulo Chapchap  
Hospital Sírio-Libanês

Paulo Kakinoff  
Gol Linhas Aéreas

Pedro Parente  
Petrobras/BRF

Rafael Santana  
GE América Latina

Sérgio Rial  
Santander Brasil

Theo Van Der Loo  
Bayer Brasil

Walter Schalka  
Suzano

### TIMES

Grupo Boticário

Grupo Zaffari

IBM Brasil

Ipiranga

Magazine Luiza

Suzano

Votorantim S.A.

## DESTAQUES DA MUDANÇA

A comunidade HSM, formada por assinantes desta revista, do HSM BookClub, da newsletter HSM Publishing e frequentadores de eventos HSM, ainda elegeu seis categorias específicas de liderança transformacional, sendo cinco individuais e um time:

**LÍDER ANTIFRÁGIL** Aprende muito e melhora com crises e problemas. **Pedro Parente, da Petrobras e BRF**

**LÍDER COM PROPÓSITO** Defende causas que importam ao mundo e busca um futuro melhor. **Artur Grynbaum, do Grupo Boticário**

**LÍDER STORYTELLER** Educa, inspira e engaja colaboradores e outros stakeholders por meio de histórias. **José Galló, da Renner**

**LÍDER SERVIDOR** Serve a acionistas, clientes e colaboradores – sabe ouvir e dar feedback, desenvolve pessoas. **José Galló, da Renner**

**LÍDER EXPONENCIAL** Gera crescimento rápido empreendendo, experimentando e inovando. **Fred Trajano, do Magazine Luiza**

**TIME DE LIDERANÇA DAS 3 CAIXAS** Como board, holding ou divisão Latam, gerencia, com a diretoria-executiva, o presente, esquece o passado e constrói o futuro. **Conselho Magazine Luiza**

## A DIVERSIDADE POSSÍVEL

Uma preocupação do conselho editorial HSM ao longo do processo foi garantir a diversidade dos líderes premiados – sempre que os critérios de liderança transformacional estivessem contemplados, claro. Nos setores de atuação dos líderes, por exemplo, houve diversidade. As empresas tecnológicas foram maioria, mas viu-se uma razoável distribuição de indústrias e de locais de origem (embora a Ásia esteja ausente). Já no que diz respeito a gênero, infelizmente, só 10% dos líderes transformacionais premiados são mulheres: Paula Bellizia, Cristina Palmaka e Luiza Helena Trajano, esta como presidente de board. No entanto, isso é fiel à proporção de mulheres que ocupam cargos de alta gerência, no Brasil e no mundo. Falta a diversidade racial, mas esperamos vê-la nas próximas edições.

# PRÊMIO HSM MANAGEMENT DE LIDERANÇA

2018

## Como eles estão mudando suas organizações

Inspire-se com os movimentos que os líderes e times de liderança premiados por HSM Management vêm fazendo dentro e fora de casa  
| POR COSTÁBILE NICOLETTA, HEINAR MARACY, SOLANGE PATRÍCIO, LEONARDO PUJOL E SANDRA REGINA DA SILVA

A mudança é um dos movimentos mais desafiadores da gestão. Não pode ser simplesmente desenhada, executada e medida. Precisa ser vivida. Por isso, líderes que promovem mudanças são cada vez mais valorizados no mundo. Quais são as mudanças que os líderes premiados têm feito? Como o fazem? Em vez de listá-las, eles nos contam de seu espírito transformacional. Em todos os casos, observa-se a ênfase na mudança do portão para dentro, para que isso possibilite gerar transformações do outro lado da cerca.

### OS LÍDERES

Os depoimentos dos homens e mulheres agraciados com o prêmio HSM Management de Liderança nesta primeira edição fazem a ponte entre o conceito teórico da liderança transformacional, o pensamento pragmático de quem comanda uma empresa e enfrenta um mercado concorrido, e a implementação concreta e prática dessas ideias quase subversivas. A seguir, são reproduzidos trechos dos depoimentos em primeira pessoa, apresentados em ordem alfabética.

## Artur Grynbaum veja página 42



## Cristina Palmaka CEO da SAP Brasil

“Mudanças são ótimas. Mas, se não forem planejadas adequadamente, podem trazer muita instabilidade. Os colaboradores podem se sentir desatendidos, clientes antigos podem se sentir abandonados e os novos ficarem inseguros por estarem sendo atendidos por uma empresa em transição. O segredo da transformação está no planejamento, na transparência – que leva ao engajamento de todos – e na disciplina para alcançar os objetivos traçados. Ao mostrarmos e detalharmos o papel de cada ator, a transição é mais tranquila.”



## Eduardo Gouveia CEO da Cielo

“Logo que assumi, redefinimos a estratégia e alinhamos quais seriam os quatro pilares de atuação: evolução digital, cliente no centro, eficiência operacional e gente. A partir disso, passamos a implementar uma nova cultura organizacional. Valorizamos o que o colaborador valoriza e criamos ações para gerar um ambiente agradável com o #serCieloéassim: novo dress code, mais confortável; Cielo Connecta, um happy-hour mensal para estimular a troca de experiências; Sexta-feira Curta, para promover qualidade de vida; Home Office; Bate-Bola, um bate-papo para apresentar os resultados etc.”

“Trabalhamos diariamente para mudar nosso jeito de fazer, sempre com o cliente no centro, e tornando nosso ambiente de tomada de decisão mais ágil e eficiente, empoderando as pessoas para que tomem decisões. Hoje a inovação está presente em todas as áreas. Todos na empresa são responsáveis por pensar em como melhorar os processos do dia a dia. Por isso, criamos o Garagem Cielo, que desenvolve instrumentos e processos para dar suporte a qualquer um no processo de inovação.”



## Fabio Coelho diretor-geral do Google Brasil

“Um líder transformador busca promover o engajamento de um grupo de pessoas em torno de uma visão que parece impossível de ser executada. Ele consegue ter sucesso se conseguir criar as condições para que essa visão vire realidade. Uma vez, li que as pessoas seguem líderes que têm quatro ingredientes: confiança, estabilidade, compaixão e esperança. Tento colocar esses princípios em prática em tudo que faço. Trabalho criando segurança psicológica para as pessoas correrem riscos. Essa abordagem combina os dois modelos, tanto de ‘baixo para cima’ quanto de ‘cima para baixo’. Isso tudo bastante metrificado, com reavaliação constante, estímulo e reconhecimento àqueles que fazem a diferença.”

“O líder que transforma entende que o grande desafio está na execução. Ele fica próximo das equipes e percebe as oportunidades transformacionais na origem. E ele aceita erros” *Fábio Venturelli*

“O segredo de uma transformação está no planejamento; na transparência, que leva ao engajamento de todos e na disciplina para alcançar os objetivos traçados” *Cristina Palmaka*



## Fabio Lucchetti

ex-CEO, hoje no board da Porto Seguro

“Hoje o conceito de mudança deve mesmo fazer parte do dia a dia. Sem ter cultura de planejamento, o Brasil exige de seus líderes mais criatividade, empreendedorismo e capacidade de reação para mudar. Acho que um líder transformador tem duas características principais: inconformismo e curiosidade. Na minha gestão, penso ter acionado as duas nas mudanças que mais me preocuparam, a do ambiente de trabalho, a do design organizacional, a da cultura de liderança. Estimulei, por exemplo, o trabalho remoto: 3 mil pessoas trabalham de casa na Porto – e, com isso, houve aumento de produtividade. Tenho dedicado muito tempo à liderança circular, que pode conquistar os jovens de hoje, dispostos a ficar numa organização só por admiração e respeito. Agora no board, quero contribuir para dobrarmos de tamanho nos próximos cinco anos. Esse é o ritmo de mudança.”



## Fabio Venturelli

presidente do Grupo São Martinho

“A mudança atual, dentro e fora do Brasil, é uma pequena amostra do que está por vir. O líder que está atento aos movimentos é e sempre será vitorioso. A mudança precisa ocorrer em ambos os sentidos, mas precisa ser liderada de cima para baixo. Comunicação é chave para o processo, assim como clareza do apetite da empresa para mudar e aceitar mudanças. O segredo também é planejar sem ter medo de testar as hipóteses e inovações. A criação de um centro de inovação com agenda específica, o alinhamento da estrutura organizacional para fomentar melhoria contínua e inovação em todos os processos e funções da empresa, a automação da operação agrícola de forma inovadora e única, tudo isso foi apetite por mudar. Nos próximos cinco anos, queremos contribuir com a transformação das indústrias de alimentos e energia; estamos atentos aos avanços na área de HET (Human Enhancement Technology),

## Fred Trajano

veja página 48

## José Galló

veja página 44



## Laércio Cosentino

CEO da TOTVS

“Mudança não acontece da noite para o dia, é um processo. Nas empresas, qualquer transformação precisa ser estruturada e gradativa. É preciso saber exatamente o que ajustar e, a partir daí, traçar o melhor caminho, pois essa transformação não envolve só a empresa em si, mas seus clientes. Líder transformacional, na minha opinião, é a pessoa que não tem medo dessas mudanças e encara os desafios e as oportunidades que surgem com esses movimentos.”



## Leocadio de Almeida Antunes Filho

diretor-superintendente da Ipiranga

A cada inovação tecnológica que impacta as pessoas, estas mudam seu comportamento, levando as empresas à necessidade de se moldarem para continuarem relevantes, numa reinvenção permanente. “Isso é fato e não há volta. Acompanhamos de perto as transformações, investindo em novas tecnologias e focando a jornada do consumidor. O gestor tem o papel de estimular a alta performance da equipe por meio de inspiração, exemplo e motivação. A visão de longo prazo é muito importante também para a mudança.”



## Luiz Pretti

presidente da Cargill

“Trabalhamos duro para sermos líderes em inovação no setor agroindustrial. Se não nos atualizarmos com frequência, não conseguiremos atingir nosso maior propósito, que é nutrir o mundo de maneira segura, responsável e sustentável. Entre as mudanças que conduzi na Cargill está o fim do protocolo hierárquico. Não existe mais aqui a figura do presidente intocável; deixei tudo mais informal e focado em resultados.”

“Também tenho trabalhado para derrubar qualquer tipo de preconceito e facilitado o debate sobre as diversidades raciais, de crença e de gênero. Só uma organização que reforça a heterogeneidade entrega soluções completas e complexas para os desafios de seus negócios.”



## Otto von Sothen

presidente do Grupo Tigre

“Transformações na estratégia das empresas são respostas necessárias a um mundo em constante e cada vez mais acelerada evolução. Como o comportamento do consumidor tem sofrido grandes mudanças, isso traz impactos drásticos para algumas indústrias e quem não se adaptar ficará pelo caminho. Uma das principais mudanças que estamos implementando na Tigre é a transformação da cultura, ampliando ainda mais o foco no cliente e no resultado, e fortalecendo uma cultura de inovação.”

“Toda a liderança, a começar pelo CEO, tem como um de seus objetivos um indicador de serviço ao cliente. A comunicação fluida e a transparência são importantes nessa nova cultura: mensalmente, todos os funcionários da Tigre são informados sobre os resultados da empresa no mês anterior. O direcionamento das mudanças deve vir de cima, mas deve ser poroso o suficiente para incorporar mudanças decorrentes de condições alteradas de entorno. Acredito em cultura participativa e em equipe.”

“Liderar é dar significado a uma causa. Você engaja seu time na causa de uma companhia. É uma grande satisfação encontrar um cliente na rua que faz uma menção espontânea de satisfação à empresa” *Paulo Kakinoff*

“Uma vez, li que as pessoas seguem líderes que têm quatro ingredientes: confiança, estabilidade, compaixão e esperança. Tento colocar esses princípios em prática em tudo que faço” *Fabio Coelho*



## Paula Bellizia

presidente da Microsoft Brasil

“A Microsoft global vem passando por uma grande transformação que incluiu a renovação da nossa missão – ‘empoderar cada pessoa e cada organização a conquistar mais’ – e uma nova cultura, com cinco pilares – growth mindset, diversidade e inclusão, obsessão pelo cliente, trabalhar como uma única empresa e fazer a diferença. Temos todas as áreas trabalhando como uma só e focadas no fortalecimento de nossa plataforma de serviços inteligentes na nuvem.”

“No Brasil estamos fazendo as mudanças no mesmo ritmo, e o trabalho do comitê de diversidade e inclusão evolui particularmente bem. Estamos fazendo a diferença ao democratizar a inteligência artificial, incluindo essa tecnologia em nossas soluções e dando cursos a mais de 10 mil brasileiros. Quanto à obsessão pelo cliente, eu dedico 70% do meu tempo à agenda externa para proporcionar o melhor a nossos clientes e parceiros, e estimulo o time a fazer o mesmo.”



## Paulo Chapchap

CEO do Hospital Sírio-Libanês

“Mudanças são fundamentais e, no Brasil, ainda mais. Não temos a opção de parar, porque nunca é o suficiente, principalmente na área da saúde. O HSL tem mudado olhando muito para o healthcare do futuro.”

“Antes de tudo, no entanto, todo líder precisa entender muito bem quais as necessidades que o levam a querer mudar para, só então, definir as mudanças a serem implementadas – e tem de fazer isso sempre com base no propósito da organização e em suas características. Depois desse entendimento, aí sim ele pode constituir uma equipe que seja colaborativa e ágil, com pessoas dedicadas à leitura rápida de ambientes e cenários, e com profissionais aos quais seja possível delegar responsabilidades.”



## Paulo Kakinoff

CEO da Gol Linhas Aéreas

“Acredito que a cultura de incentivo às inovações que gerem mudanças é o aspecto fundamental para a sustentação de um time de alta performance. A Gol é uma empresa que nasceu com essa cultura, há 17 anos. Nos últimos anos, o mercado passou por transformações e percebemos a importância de oferecer melhores serviços aos clientes, valorizando cada vez mais seu tempo e individualizando suas necessidades a bordo. Hoje, mais do que uma empresa de baixo custo, investimos para ser a primeira escolha de todos.”

“Ninguém faz uma mudança sozinho, no entanto; a mudança é transversal entre nossos colaboradores. A diretriz para 2018 é continuar a impulsionar a Gol a mudar, com eficiência e tecnologia, além de incorporar novas aeronaves Boeing 737 MAX 8. Com maior autonomia de voo, essas novas aeronaves nos permitirão chegar a destinos ainda mais distantes, sem escalas, como os novos voos para os Estados Unidos saindo de Fortaleza, a partir de novembro. Com isso, temos um foco internacional importante para explorar nos próximos anos.”



## Pedro Parente ver página 40

## Rafael Santana presidente da GE América Latina

“Neste mundo *digital first*, a velocidade das mudanças é inédita. A tecnologia está evoluindo cada vez mais rápido, criando novas oportunidades para as organizações inovarem e colaborarem cada vez melhor, para servir a seus clientes mais direta e holisticamente e empoderar seus colaboradores a fim de causar um impacto ainda maior no que eles fazem todo dia. É nossa missão como líderes nos adaptarmos a essas mudanças e abraçar este mundo de oportunidades que surge a nossa volta.”



## Sérgio Rial CEO do Santander Brasil

“O desafio fundamental para os líderes de hoje não são as startups; somos nós mesmos e nossa transformação cultural. Estamos, como planeta, vivendo uma revolução cognitiva, e a migração para ela não é nada fácil. Muitos de nós somos criaturas da revolução industrial e, mesmo que não fôssemos, quebrar paradigmas é muito duro – exige uma liderança muito forte. O papel do líder hoje é conduzir essa transformação cultural.”

“No banco, transformamos pensando no nosso modo de organizar equipes de trabalho e trocando o modelo hierarquizado por outro mais flexível, multidisciplinar, aberto a decisões conjuntas e favorável a ciclos de desenvolvimento mais curtos. Mantivemos nosso foco na melhoria contínua da experiência dos clientes, com soluções, canais e serviços descomplicados, que atendam a suas demandas e aumentem sua preferência e vinculação ao banco. Isso é o que nos levará mais longe.”



## Theo van der Loo CEO do Grupo Bayer no Brasil

“A produtividade de uma companhia depende diretamente do empenho e do engajamento de suas equipes. É por isso que lideranças autocráticas e pouco adaptáveis podem aumentar o turnover de funcionários, gerar retrabalho e prejuízos financeiros. Mudanças são algo positivo, mas o gestor deve dar o exemplo na hora de mudar, saber ouvir e se calçar em planejamento, além de uma comunicação transversal. Empatia é essencial. Uma de nossas principais bandeiras tem sido a diversidade. Lembro da contratação da primeira mulher para a área de vendas na companhia farmacêutica em que atuava antes; e da promoção de uma mulher negra na área de propaganda médica. Acreditei no desenvolvimento e sucesso de ambas, e elas abriram caminho para muitas outras, mostrando que gênero ou etnia não são impeditivos para alguém ser um bom profissional.”

“Tenho me empenhado especialmente na inclusão dos afrodescendentes e de pessoas com deficiência, não só na Bayer, mas em todo o mercado. Tento influenciar outros CEOs sobre isso, participando de painéis, fazendo mentoria para empreendedores negros, porque acredito que temos uma dívida histórica com essa população. Acredito no avanço cada vez maior de tecnologias, mas tenho esperanças de que as novas gerações possam promover mudanças apoiadas nas tecnologias e também trazendo mais diversidade, equidade e igualdade, mostrando mais seu coração, suas atitudes e ações. Para mim, o foco nas pessoas e no meio ambiente será tão importante quanto o foco nos resultados, e um não poderá vir sem o outro.”

Em 2017, teve imensa repercussão um post de Theo van der Loo no LinkedIn no qual ele compartilhou sua indignação com um episódio de racismo sofrido por um amigo

“É mais fácil e cômodo trabalhar com pessoas parecidas, mas isso é algo que precisa ser evitado ao máximo. Um líder transformador atua para ter um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado” *Luiz Pretti*



## Walter Schalka presidente da Suzano Papel e Celulose

“Não é só a adoção relevante das novas tecnologias que está levando à transformação das relações na sociedade e dentro das empresas; é também a nova geração, que tem valores diferentes das anteriores e que trabalha em busca de um propósito. Essa combinação de instrumentos tecnológicos com a procura do ‘por que fazer’ resultará em um ambiente no qual as atividades operacionais serão cada vez mais robotizadas. E no qual a mente e as ações das pessoas estarão cada vez mais direcionadas às atividades que realmente criam valor. Isso vai mudar as coisas para os líderes, obrigando-os a se adaptar e a aprender, já que ninguém ainda se preparou para esse novo cenário. Essa transformação vai acontecer, e mais sucesso terá aquele que conseguir fazer a ‘autotransformação’ em maior velocidade.”

“Hoje, é preciso entender que a hierarquia de ideias prevalece sobre a hierarquia de posições. Por isso, o bom líder será o que der mais autonomia e liberdade de criação para as pessoas, maximizando a potencialidade de cada um. O bom líder também será aquele que entende a transformação acelerada de seus clientes e consumidores, igualmente representantes da nova geração, e que se tornam cada vez mais exigentes, demandando das empresas um padrão de entrega cada vez melhor. Quem não conseguir compreender isso não estará preparado para o futuro que certamente vai acontecer.”

## OS TIMES DE LIDERANÇA

As fronteiras do time de liderança são bem mais difíceis de definir, diferentemente do líder individual. A liderança coletiva, distribuída, constitui um conceito complexo por definição. Na premiação do time de liderança transformacional, focamos primeiramente o conselho de administração bastante proativo e que consegue trabalhar harmonicamente com a diretoria executiva das empresas.

Mas descobrimos que os conselheiros não se encontram necessariamente em uma estrutura de board. Eles podem estar em uma holding, por exemplo. No caso de um family business, em uma holding familiar. Se for uma multinacional, talvez estejam na matriz, ou em uma camada intermediária entre a sede e a filial, como uma divisão regional. Conforme a multinacional tiver autonomia, o time pode ser a própria diretoria-executiva da filial, que centraliza as decisões tomadas nas várias instâncias superiores matriciais. A seguir, trazemos os times de liderança eleitos, por ordem alfabética:



Miguel Krigsner, fundador e chairman do Grupo Boticário

## Grupo Boticário conselho de administração

Se há no Brasil uma organização em que o conselho de administração é perfeitamente alinhado com a respectiva diretoria-executiva, essa é o Grupo Boticário. Miguel Krigsner, o fundador, é o presidente de seu conselho de administração e atua em tanta sintonia com Artur Grynbaum, o presidente-executivo, que é como se os dois fossem peças complementares em um quebra-cabeças. O parentesco contribui para a harmonia – os dois são cunhados –, mas bem que poderia ter atrapalhado.

Segundo Grynbaum, os dois executivos são complementares em suas preferências gerenciais há décadas, desde os primórdios do negócio: Krigsner gosta muito de marketing, de produto e de fábrica; Grynbaum aprecia as finanças e as vendas, o clima

de loja. Krigsner gosta de lidar com as emoções; Grynbaum traz mais análises racionais à mesa de decisão. E, mais importante, os dois compartilham valores quando olham para o meio ambiente, para a sociedade e para o futuro.

Atualmente, o bom relacionamento entre chairman e CEO serve para facilitar o pensamento e a ação de longo prazo do conselho de administração do Grupo Boticário. Nas palavras de Krigsner, a ideia é sempre “entrar de cabeça e com o coração em oportunidades que garantam transformações positivas em nossos produtos, operações, canais de venda e cadeia de valor”. “Esse é o nosso jeito de ser, e isso também é sustentabilidade”, afirma o chairman em um relatório de sustentabilidade da organização.



0011

## Grupo Ipiranga holding

A Ipiranga é uma das empresas da Ultrapar, que inclui também Oxítano, Ultragaz, Ultracargo e Extrafarma. Houve duas importantes mudanças recentes no comando do grupo. Em outubro de 2017, Thilo Mannhardt foi substituído por Frederico Curado – CEO da Embraer entre 2007 e 2016 – na presidência da Ultrapar, transição iniciada três meses antes. Na análise do mercado, isso representou a prova de uma governança madura da companhia, que integra o Novo Mercado da B3 desde 2011.

A outra mudança foi na presidência do conselho de administração, anunciada em maio de 2018. Paulo Cunha renunciou ao cargo, além de se afastar do colegiado, e o então vice-presidente, Pedro Wongtschowski, assumiu em seu lugar. Essa notícia ainda está sendo analisada pelo mercado, mas o impacto inicial foi negativo. Cunha é considerado um acervo valioso do Grupo Ultra.

A holding dá total aval à Ipiranga em suas mudanças. Dá espaço para que uma nova ideia venha de todos os níveis de funcionários, concorda com que sejam estimulados a pensar em novas formas de atuação. Aprova os experimentos piloto. “Esse é um processo que envolve planejamento, experimentos ‘piloto’ e a execução propriamente dita”, explica Leocadio de Almeida Antunes Filho, diretor-superintendente da Ipiranga e também membro da diretoria-executiva da holding. A comunicação em torno de uma nova ideia acontece de forma integrada, para todos os públicos existentes: funcionários da empresa e dos postos, clientes revendedores e empresariais, além dos consumidores. E a holding, low-profile por natureza, endossa isso.

Nas ações desenvolvidas pela Ipiranga, é claro, sempre pesa capacidade de criar valor para os acionistas e os demais stakeholders.



David Feffer, acionista e chairman do Grupo Suzano

## Grupo Suzano conselho de administração

O time de liderança tem se destacado nos negócios da Su-

zono Papel e Celulose, como resultado de uma profunda mudança cultural no grupo. Os gestores passaram a empoderar as pessoas na ponta. Dessa forma, os executivos seniores, em conjunto com o conselho de administração presidido por David Feffer, que também é membro da família controladora, conseguem ter mais tempo para pensar no futuro, já que a Suzano quer se posicionar como uma empresa de química a partir da árvore.

Há ainda iniciativas-chave de mudança fundamentais tomadas em conjunto pelo board e pela diretoria-executiva, como a desintermediação dos processos de vendas, cujo objetivo principal é a aproximação com o cliente final; e o lançamento do propósito organizacional: “Desbravamos cultivando a vida”.

A fusão recente da Suzano Papel e Celulose com a Fibria Celulose traz novas expectativas para o mercado, já que transformará a Suzano na maior empresa de agronegócio do Brasil e a quinta maior não financeira. A companhia informa que a fusão reforça o compromisso com os altos níveis de governança corporativa e promete um novo ciclo de crescimento.

## Grupo Zaffari holding

Poucas empresas adotam um posicionamento tão low profile quanto o Grupo Zaffari, do Rio Grande do Sul. Entre os executivos da oitava maior rede supermercadista do Brasil, a ordem é expor apenas o necessário, ou seja, projetos consolidados ou em execução. Tal comportamento é admirável, a julgar por um conglomerado que emprega 12 mil pessoas e faturou R\$ 5,2 bilhões em 2017. O grosso das receitas vem mesmo dos supermercados – a empresa mantém 36 lojas, a maioria em solo gaúcho. Nas unidades, uma mais acolhedora que a outra, destaque para funcionários bem vestidos e solícitos, gôndolas abastecidas, produtos diferenciados, prateleiras organizadas e música ambiente agradável. A sensação harmoniosa esconde o fato de que é preciso muito dinamismo para manter a operação assim.

O grupo tem, no total, seis frentes de negócio, incluindo shoppings centers, cartões de crédito e



Da esq. p/ a dir.: Serafim de Abreu (CFO), Luciano Sulzbach (executivo de enterprise sales – industrial), Antônio Martins (presidente da IBM Brasil), Katia Vaskys (diretora de conta), Joaquim Campos (VP de systems hardware), Marco Kalil (líder global de business services da IBM Brasil) e Felipe Melo (COO)

imóveis. Chama a atenção o fato de tudo ser comandado em família. A gestão é dividida entre os irmãos Airton, Ivo e Cláudio, três dos 12 filhos de Santina e Francisco José Zaffari, que abriram a primeira loja em 1935. Hoje, aos 102 anos, a matriarca ainda é a diretora-superintendente emérita da Holding Frazari, que controla o grupo. Nunca, em oito décadas, a rede foi comandada por executivos vindos do mercado.

“Criamos uma maneira própria de conduzir os negócios”, disse Cláudio Luiz Zaffari, diretor da área de expansão da empresa, em entrevista à HSM Management em 2017. Aos 63 anos, esse primo dos controladores atua no Zaffari há 47. Segundo ele, a administração familiar jamais impediu que o negócio fosse tocado com extremo profissionalismo. A empresa se vale de modernos softwares de gestão, auditorias externas e programas de treinamento. Mas o time de liderança composto de familiares fornece algo mais, seja a agilidade na decisão de mudar, seja o acolhimento que o consumidor percebe.

## IBM Brasil

equipe executiva da subsidiária brasileira

“Temos visto um movimento mais centrado no humano, com foco em liderança mais autêntica, mais resiliente e ambidestra”, diz a diretora de RH da IBM Brasil, Christiane Berlinck, que fala em nome do time de liderança da subsidiária brasileira. Para ela, as mudanças partem de todos os lados, não só dos líderes nem só do Brasil ou só do exterior, e acontecem de todas as formas.

“Alguns movimentos de mudança nascem no comportamento dos funcionários e se propagam, como, por exemplo o programa ‘no dress code’, que colocamos em prática no início do ano passado. É inevitável mudar o código de vestimenta quando o que existe não se aplica mais à nossa realidade, principalmente por conta das novas gerações que entraram recentemente no mercado de trabalho e tem anseios e valores diferentes das mais antigas.”

Já outros movimentos acontecem por iniciativa da liderança mais alta, principalmente no que se refere à mudança organizacional. “As metodologias de design thinking e agile trouxeram para a

IBM Brasil as habilidades de testar as jornadas de usuários que vamos impactar e, com isso, cocriação, experimentos, protótipos e planejamentos tomam outras formas e podem ser feitos em qualquer nível da empresa”, explica.

## Magazine Luiza

veja página 50

## Votorantim SA

holding

Com cem anos de existência e presença em 20 países, a Votorantim já viveu guerras, recessões e períodos de prosperidade, o que lhe rendeu um profundo aprendizado sobre como atuar em ambientes voláteis. Sergio Malacrida, executivo-chefe de finanças (CFO) da holding Votorantim S.A., crê que o grupo está preparado para o futuro e para todas as mudanças que vierem. “Temos na companhia uma governança madura e que se adapta bem aos desafios”, diz Malacrida.

Controlada pela família Ermírio de Moraes, a Votorantim conta com um time de liderança estendido: há boards em cada uma de suas sete empresas e também na holding. Entre os membros dos conselhos e dos comitês, pessoas da família e executivos da holding, o que garante alinhamento de objetivos e sinergia entre elas. A holding tem atuação mais estratégica e é responsável pela alocação de capital e por apoiar as empresas do portfólio, e estas têm autonomia para focar seus negócios e o futuro como acharem melhor.

Que futuro? A atenção nas empresas do grupo está voltada para tendências tecnológicas que já são realidade, como inteligência artificial e nanotecnologia, mas também olha para os impactos econômicos advindos de eventos geopolíticos, cada vez mais frequentes e das mudanças climáticas. Mais importante é o aspecto transformacional. “Acreditamos que liderança existe quando a pessoa se engaja no propósito de desenvolver novos talentos”, afirma o CFO. ◉



PRÊMIO  
HSM MANAGEMENT  
DE LIDERANÇA  
2018

## Pedro Parente, o líder antifrágil

A experiência está permitindo ao executivo reinventar a Petrobras – e ele começou a ajudar a BRF também | POR COSTÁBILE NICOLETTA

A Petrobras registrou lucro líquido de R\$ 6,96 bilhões no primeiro trimestre de 2018, o melhor resultado trimestral desde o início de 2013. “Estamos cumprindo à risca o que prometemos no plano de negócios anunciado em 2016, e o desempenho do primeiro trimestre mostra que as escolhas têm sido acertadas e o esforço tem valido a pena”, afirma o presidente da companhia, Pedro Parente, no posto há dois anos, com a missão de recuperar financeira e moralmente a mais importante estatal brasileira, imersa em escândalos de corrupção anteriores à atual gestão.

Parente tem um perfil de gestor que sabe atuar em situações complexas. “Em várias ocasiões, fui chamado a organizar equipes e recursos para alcançar resultados, muitas vezes em situações complexas. Acredito que essas características podem ajudar a Petrobras e talvez justifiquem o convite que me foi feito”, diz. A comunidade HSM viu nesse perfil o conceito de antifrágilidade desenvolvido pelo matemático Nassim Taleb, segundo o qual o líder fica melhor com uma crise, por sua capacidade de aprendizado.

Um exemplo de situação complexa da história de Parente foi o gerenciamento do racionamento de energia, em 2001, quando, no serviço público, teve de administrar uma das piores crises vividas pelo País. “O desafio foi imenso: estávamos tratando de entrar na casa de toda a população brasileira e buscar adesão a uma mudança de comportamento essencial para evitarmos uma crise mais grave”, relembra o executivo.

Agora, embora o impacto seja limitado à empresa, a Petrobras é a maior empresa do País e tem imensa influência na economia nacional. Qual é sua maneira de lidar com situações complexas como essas? “Embora as questões envolvidas sejam bastante distintas, entendendo que, nos dois casos, o essencial foi fazer um planejamento com objetivos muito claros, perseguir as metas com disciplina e também ser sempre muito transparente na comunicação com a sociedade”.

Sérgio Lazzarini, professor de estratégia do Insper, considera que Pedro Parente reúne uma combinação singular de competências e experiências em gestão pública e privada, o que o tornou o executivo ideal para liderar a transformação da Petrobras. “Os resultados falam por si. Eu diria que a experiência recente da Petrobras, e a atuação de Pedro Parente, colocaram um novo nível de expectativas para todo o sistema estatal brasileiro. E, certamente, será um caso muito estudado por outros países que buscam aprimorar a governança de suas empresas com capital público”, diz o professor do Insper.

Parente credita boa parte dessa aptidão para administrar situações problemáticas e empresas em crise profunda a chefes que lhe ensinaram muito, não apenas sobre questões técnicas, mas também sobre comportamentos e, principalmente, valores: “Há dois deles que não posso deixar de citar: Cincinato Rodrigues de Campos, que foi meu chefe no Banco Central, e o presidente Fernando Henrique Cardoso”.



FOTOS DIVULGAÇÃO

Como ele quer tornar a Petrobras melhor? Ensinando a maior companhia do Brasil a fazer mais com menos, exatamente como prega a cartilha antifrágil. “Eliminamos toda e qualquer influência política na gestão da empresa, adotamos uma política de preços que acompanha de perto as cotações internacionais, a redução de custos está sendo feita de forma inteligente – sem cortes lineares – e o investimento, mesmo sendo inferior aos anos em que o petróleo passava dos US\$ 100 o barril, tem sido suficiente para aumentar a produção da empresa. A Petrobras, depois de mais de dez anos descumprindo metas de produção, entrega exatamente o que promete há pelo menos três anos”, conta ele. Tudo isso aumenta a previsibilidade e a capacidade da empresa de gerar resultados.

Uma das medidas de Parente foi tirar a Petrobras de alguns segmentos em que atuava, seja para fazer caixa, seja para priorizar negócios considerados mais rentáveis. Ele ressalva que o programa de desinvestimentos da estatal não começou com sua chegada. Desde 2012, para enfrentar o crescimento monumental na dívida da companhia, a direção à época instituiu um programa que alcançou US\$ 10 bilhões, com desinvestimentos inclusive em campos de petróleo que estavam em produção, ativos no exterior.

“O programa não é uma questão de ideologia, como muitas vezes se pode fazer crer. É, sim, uma das ferramentas do nosso plano estratégico para buscar a redução da dívida. E, quando fizemos esse planejamento, nossa preocupação foi tanto dizer o que iríamos fazer quanto o que não iríamos mais fazer. Assim, anunciamos desde 2016 que sairíamos da distribuição de GLP (gás liquefeito de petróleo), biocombustíveis, fertilizantes e petroquímica e que buscaríamos parceiros para atuar em refino”, explica Parente. “Uma das formas mais diretas de avaliar o impacto do programa é ver a redução na dívida líquida da empresa, pois os recursos do desinvestimento vão direto para o abatimento da dívida. No nosso caso, a dívida líquida caiu de US\$ 100 bilhões em 2015 para US\$ 81 bilhões no primeiro trimestre de 2018.”

Para Luiz Ozorio e Aloísio Lemos, professores de finanças do Ibmec-RJ, os desinvestimentos e a

redução de custos estão sendo fundamentais para a reestruturação da companhia e sua gradativa redução da alavancagem financeira: “O efeito dessa política pode ser observado na melhoria da classificação de risco da Petrobras pelas agências de rating. Essa é uma das principais razões da valorização das ações da empresa, que obtiveram um aumento de aproximadamente 150% nos quase dois anos que se passaram desde a chegada de Parente à companhia”.

Não são só os números que mostram a mudança promovida pelo líder antifrágil eleito. Quando ele assumiu a presidência da Petrobras em 2016, era comum os funcionários manifestarem sua tristeza com a situação; hoje, a maioria tem uma postura ativa: abomina o que aconteceu e trabalha para que isso não se repita. O exercício da liderança transformacional foi crucial nessa virada. “Criamos canais de engajamento com a força de trabalho mais próximos, como cartas semanais da liderança, encontros presenciais e presença no portal interno. Também iniciamos um projeto de gerenciamento da cultura interna que pretende fazer da Petrobras uma empresa menos hierarquizada, mais ágil e também mais integrada”, elenca Parente. “Na questão da segurança no trabalho, a mudança foi radical. Os resultados desse esforço levam mais tempo para aparecer do que os financeiros, mas sabemos que estamos avançando.”

Para Claudio Felisoni Ângelo, da Fundação Instituto de Administração (FIA), salta aos olhos a habilidade política de Parente – uma característica da antifragilidade, aliás. “A capacidade gerencial, aliada a uma aguçada habilidade política, faz dele um gestor absolutamente diferenciado”, diz o professor.

Agora, a antifragilidade de Parente será posta à prova duplamente. Além de CEO da Petrobras, Parente é, desde maio, presidente do conselho de administração da BRF, outra situação considerada complexa. Ele já equacionou o desafio na agenda. “Caso precise de tempo além das reuniões ordinárias do conselho da BRF, usarei dias de férias a que tenho direito na Petrobras. Fiz isso, por exemplo, no começo de maio, quando passei três dias numa imersão nos assuntos da BRF.” Decerto, o executivo vai ajudar também a BRF, nas palavras de Felisoni, da FIA. 

“CRIAMOS CANAIS  
MAIS PRÓXIMOS COM A  
FORÇA DE TRABALHO  
E INICIAMOS UM  
PROJETO DE GESTÃO DA  
CULTURA INTERNA”

PRÊMIO  
HSM MANAGEMENT  
DE LIDERANÇA  
2018

## Artur Grynbaum, o líder com propósito

Segundo o CEO do Grupo Boticário, o importante é a coerência de suas ações com os valores defendidos | POR SOLANGE PATRÍCIO

No Grupo Boticário, a conjunção “e” tem enorme importância. Nenhum projeto avança se não adicionar ideias que garantam o futuro do planeta. Assim como existem profissionais para calcular a viabilidade financeira de um novo negócio, o grupo tem equipes inteiras dedicadas a avaliar seus impactos sociais e ambientais.

“Aqui as contas são menos simples”, resume o presidente do grupo, Artur Grynbaum. Em menos de três décadas, a pequena farmácia de manipulação virou uma potência no varejo nacional, e o fez engajada em causas importantes para a sociedade. Grynbaum foi apontado como um dos líderes transformacionais do 1º Prêmio HSM Management de Liderança por promover o forte crescimento por meio de mudanças – sob sua gestão, a empresa passou de mono a multimarcas e multicanais. E a comunidade HSM o elegeu como líder com propósito por ele fazer essas contas complicadas que incluem os impactos socioambientais da operação.

O propósito oficial do grupo de cosméticos, “criar oportunidades para melhorar a vida das pessoas e do mundo por meio da beleza”, realmente não é uma placa na parede; faz parte da prática de colaboradores, franqueados e fornecedores. As fábricas seguem programas de redução de combustível fóssil, de consumo de água e de energia elétrica, de emissão de gases de efeito estufa e de geração de resíduos. Os cerca de 5 mil fornecedores são avaliados em aspectos que dizem respeito à sustentabilidade. Os franqueados

têm um guia com procedimentos que devem ser adotados no ponto de venda, como a escolha de materiais para construção e mobiliário, métodos de ecoeficiência, reciclagem, acessibilidade. E o programa de reciclagem de embalagens é o maior desta natureza no Brasil. São cerca de 4 mil pontos de coleta, onde o consumidor troca embalagens vazias por um novo item.

A chave para que esses programas realmente funcionem é que todos os envolvidos se sintam parte deles e, para tanto, a coerência dos líderes é fundamental, como crê Grynbaum. Segundo ele, seria impossível engajar os colaboradores e os franqueados se os atos de seus líderes não refletissem os valores da organização. “O que fazemos hoje não é modismo. É nossa forma de ver o mundo”, afirma.

Grynbaum entrou para a empresa em 1990, como assistente-financeiro. Tinha 17 anos e ainda nem havia começado a faculdade de administração e economia, mas desde criança trabalhava na loja do pai, no centro de Curitiba, tomando conta das peças expostas na frente da loja, sendo porteiro e office-boy.

Era cunhado do fundador do Boticário, Miguel Krigsner, e cheio de ideias, energia e capacidade de gestão para oferecer. A química entre os dois funcionou. Enquanto Krigsner focava o marketing e a comunicação, Grynbaum cuidava dos cenários estratégicos, vendas e finanças. Em 1996, quando Boticário era a única marca comercializada e os negócios iam bem, Grynbaum foi escolhido para revisar o planejamento estratégico e as operações da empresa.



Ele pensou longe e colocou a empresa literalmente de pernas para o ar em um redesenho, preparando-a para novas exigências do mercado e plantando o caminho para a forte expansão dos anos seguintes.

Em 2002, Grynbaum assumiu a presidência, sucedendo Krigsner, que passou para o conselho de administração. Mesmo com as novas responsabilidades do cargo, continuou a ser transformacional, mantendo os hábitos que o fizeram ser respeitado pelos colaboradores apesar de cunhado do fundador – como visitar lojas, conversar com os funcionários e franqueados. Ouvir e aprender.

Grynbaum e Krigsner criaram regras – seguidas até hoje – para que a ótima relação permanecesse. A primeira é nunca discutir problemas da companhia no almoço familiar de domingo. A segunda é entender bem os diversos papéis que têm: sócios, amigos, praticamente irmãos. Em cada conversa, um explícita ao outro qual papel está assumindo naquele momento.

A defesa do meio ambiente acontecia no Boticário desde o início dos anos 1990, quando a empresa criou uma Fundação de Preservação Ambiental, mas na gestão de Grynbaum a sustentabilidade passou a integrar o modelo de negócio do grupo, com a definição de desafios de longo prazo em três grandes frentes: matérias-primas e embalagens (ciclo de vida dos produtos e logística reversa), ecoeficiência (produção e cadeia de valor) e canais de venda (pontos de venda e revendedores). O crescimento impressionante ocorrido a partir de 2010, com muitas contratações, fez com que os sócios percebessem a necessidade de fortalecer os valores do grupo.

Então, Grynbaum e Krigsner, juntos, fizeram o que parece impossível a quem olha de longe: bloquearam agendas, pararam unidades e realizaram encontros de meio período com todos os funcionários para explicar os valores, propósitos e expectativas da empresa. Olho no olho. Corpo a corpo.

O resultado não poderia ter sido melhor. Na última pesquisa encomendada pela companhia, em

2016, 90% dos colaboradores afirmaram considerar motivo de orgulho as causas defendidas pela empresa. E 70% dos consumidores informaram que a reputação em sustentabilidade são influenciadores da decisão de compra.

A conjunção aditiva “e” vem funcionando, como mostra com orgulho o presidente do grupo. Logística reversa, ecoeficiência, métodos alternativos a testes em animais, certificações e tantas outras iniciativas já estão no portfólio no grupo. “Nós realmente fazemos o futuro hoje, sem deixar para depois”, diz Grynbaum. Novas causas vêm integrando o portfólio: o Grupo Boticário atua na difusão da cultura e no incentivo

ao empreendedorismo, além de apoiar a equidade de gênero (é signatário do Women Empowerment Principles, promovido pela ONU Mulheres).

A delicada questão da diversidade, nem sempre fácil de ser compreendida e debatida pelas pessoas, também frequenta há tempos as campanhas publicitárias do grupo, como a do Dia dos Namorados, que mostrou as diversas formas de amar, a do Natal, com pais separados, e a do Dia dos Pais, com pais não biológicos. São frentes que causam tanto aplausos quanto críticas.

Grynbaum encara tudo isso como uma missão. “A sociedade evolui. E o papel das grandes marcas é incentivar as pessoas a olhar para o futuro”, diz.

Os negócios do Boticário sob Grynbaum vão tão bem quanto sua missão. Com a compra da Vult Cosmética este ano, o grupo passou a ser a segunda maior companhia do segmento de maquiagem no Brasil, segundo a Euromonitor. O Boticário fechou o ano de 2017 com uma receita bruta de R\$ 12,3 bilhões e crescimento de 7,5% em relação a 2016, mesmo com o retraído mercado brasileiro. A meta é continuar a expandir. “No futuro, esperamos ter ainda mais lojas e mais consumidores, e conseguir fazer as coisas de modo a oferecer o menor impacto ambiental possível – não só no nosso negócio, mas em toda a cadeia produtiva”, promete Artur Grynbaum, um líder transformacional e com propósito. ◉

**GRYNBAUM CRÊ  
QUE É PAPEL DAS  
MARCAS INCENTIVAR  
AS PESSOAS A OLHAR  
PARA O FUTURO;  
POR ISSO, O GRUPO  
BOTICÁRIO VEM SE  
ENVOLVENDO EM  
NOVAS CAUSAS, COMO  
EQUIDADE DE GÊNERO**

PRÊMIO  
HSM MANAGEMENT  
DE LIDERANÇA  
2018

## José Galló: o líder storyteller, o líder servidor

A ferramenta do encantamento – que consolidou a Lojas Renner como maior varejista de moda do Brasil – fez seu CEO ser destacado pelo público em duas categorias | POR RICARDO LACERDA

Fazia pouco que a J.C. Penney comprara 98% do capital da Lojas Renner. Naquele começo de 1999, uma comitiva da rede norte-americana estava no Brasil para conhecer in loco as operações da nova subsidiária. Depois do desembarque em Guarulhos, uma van conduziu o grupo ao hotel Renaissance, no bairro dos Jardins, em São Paulo, onde o CEO José Galló se despediu e avisou: “Nos encontramos às 19h no lobby, para jantar”.

Surpreso, Tom Hutchens, então presidente da área internacional da J.C. Penney, perguntou aonde ele ia. Ao saber que Galló dormiria em um flat modesto – onde ficavam os funcionários da Renner que

viajavam a São Paulo –, Hutchens insistiu para que ele se hospedasse no Renaissance. O homem forte da Lojas Renner não cedeu. Outro executivo contemporizou: “São os hábitos locais, vamos respeitar”.

O “hábito local”, na verdade, estava muito mais ligado à personalidade de Galló. Pouco afeito a excessos, ele chamava a atenção pela simplicidade desde os primeiros dias na empresa, em 1991, quando foi contratado pela família Renner para profissionalizar a gestão do negócio. Foi assim que, pouco a pouco, o elevador que ligava os três andares da antiga sede administrativa, em Porto Alegre, tornou-se pouco útil. Se Galló subia e descia de escada, por que



FOTOS DIVULGAÇÃO



os outros não fariam o mesmo? Foi assim, também, que os executivos da J.C. Penney passaram a ficar no flat quando vinham a São Paulo, e não mais em hotéis cinco estrelas.

Histórias como essas são contadas por Galló na autobiografia *O encantador de clientes*, lançada em 2017. Principal referência da empresa há 27 anos, o CEO não alcançou o status de líder transformacional sem bons motivos. Foi sob o comando dele que a rede fez o seu primeiro turnaround, no começo dos anos 1990; que foi adquirida pela gigante dos EUA, em 1998; e que se tornou a primeira *corporation* verdadeira do Brasil ao pulverizar suas ações no Novo Mercado, em 2005. “Com toda sinceridade do mundo, eu

sou um, apenas. Acabo sendo o líder da empresa por cargo, mas nada funcionaria sem todos os líderes”, afirma, em entrevista à **HSM Management**.

A eleição de Galló pelo conselho editorial de HSM como líder transformacional reflete suas múltiplas virtudes – como a capacidade de antever cenários e a de promover grandes mudanças. A votação da comunidade HSM, contudo, reconheceu também sua habilidade de contar histórias como a do flat, e seu talento para mudar a partir da escuta, compreendendo e servindo seus stakeholders – sejam eles colaboradores, clientes ou acionistas. Ele foi apontado como o líder empresarial storyteller e o líder servidor do Brasil.

## MESTRE DO STORYTELLING

Faz mais de duas décadas que a Lojas Renner prega entre os colaboradores a chamada filosofia de encantamento. Sua premissa é simples: não apenas satisfazer o consumidor, mas superar suas expectativas. Frequentemente convidado a palestrar para empresários, executivos e universitários, Galló gosta de contar um caso que carrega a essência do encantamento. Em meados dos anos 1990, uma cliente chegou à loja para retirar um smoking. O produto havia sido comprado para o marido e enviado para ajuste, mas ela não foi buscá-lo. E fazia quatro anos que a Renner não vendia mais smokings – o foco da empresa agora era moda feminina.

Preocupado, o gerente da unidade pediu à mulher que retornasse dali a três semanas. Nesse meio tempo, verificaria a possibilidade de fabricar o traje. Quando a cliente voltou, nada da peça. A solução foi comprar um smoking em uma loja famosa da cidade e entregá-lo na casa dela. “Foi um insight tão grande, um momento especial de força do encantamento, que pensei: ‘Será que não tem mais gente fazendo esse tipo de coisa?’”, rememora Galló.

Nascia ali o programa “Histórias de encantamento”, que acu-

NA RENNER, GALLÓ  
INSTITUCIONALIZOU  
O STORYTELLING  
COM O PROGRAMA  
“HISTÓRIAS DE  
ENCANTAMENTO”,  
QUE REÚNE 820 MIL  
NARRATIVAS

mula hoje 820 mil narrativas. Os textos são escritos todo mês pelos próprios funcionários e compartilhados internamente, servindo de inspiração aos colegas. Além disso, as melhores histórias são premiadas. “É um sistema que se retroalimenta. Minha estimativa é que temos milhões de histórias de encantamento, já que nem todas são registradas”, afirma o CEO.

O caso do smoking é emblemático. Dificilmente algum dos 20 mil funcionários da Lojas Renner a desconhece. Tanto é repetida que vem dessa história a máxima de que, se for necessário, qualquer um pode pegar dinheiro do caixa para resolver o problema de um cliente. “A auditoria fica de cabelo em pé quando falamos isso na abertura de alguma loja, mas jamais nos decepcionamos. É preciso confiar nas pessoas.”

A teoria da confiança, aliás, é marcante para Galló. Em depoimento ao livro, Allen Questrom, ex-CEO da J.C. Penney, lembra que apesar da gestão a distância – já que a sede da controladora ficava no Texas –, Galló sempre transmitiu confiança. “Quando você não está [o tempo todo] presente, não sabe o que acontece depois que vai embora. Com Galló, não havia esse problema. Sabíamos que podíamos confiar.” Em *O encantador de clientes*, o autor conta que dedica hoje 25% de seu tempo a transmitir conhecimentos e narrar experiências vividas. “Afim de contas, são as pessoas que movem as empresas.” E, por isso, sua trajetória anterior à Lojas Renner também costuma ser lembrada por ele em suas contações.

A empresa foi fundada em 1965 por Antônio Jacob Renner, o “pai da indústria” do Rio Grande do Sul. Na época, Galló tinha 15 anos e vivia em Galópolis. O nome da localidade, em Caxias do Sul, é uma ho-

menagem a seu avô, imigrante italiano que prosperou na região à frente de um lanifício. Ao concluir o colégio, o jovem rumou para São Paulo, onde ingressou na recém-criada faculdade de administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV). A meta era se especializar em marketing.

A primeira experiência profissional foi na Copersucar. Como estagiário, Galló acompanhava um repositor de produtos em supermercados. Ao ver as limitações de espaço que cada marca enfrentava nas gôndolas, percebeu como era difícil ganhar market share. Ao mesmo tempo, na FGV ele mergulhava em cases de multinacionais como GE, Unilever e P&G. As experiências foram de grande importância quando retornou ao Sul. Galló se tornou peça-chave no processo de profissionalização da Imcosul – que chegou a ser a maior cadeia de magazines gaúcha.

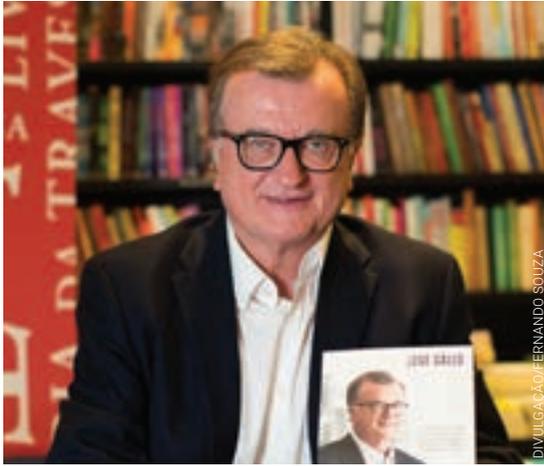
O ESPÍRITO SERVIDOR DE GALLÓ FICOU CLARO QUANDO CHEGOU A HORA DE IMPLEMENTAR NA LOJAS RENNER O PLANO ESTRATÉGICO QUE ELE HAVIA FEITO COMO CONSULTOR. O ENTÃO EMPREENDEDOR LARGOU SUA REDE VAREJISTA PARA SERVIR À FAMÍLIA RENNER; MAIS TARDE, SERVIRIA À J.C. PENNEY E, HOJE, SERVE A MAIS DE 7 MIL ACIONISTAS

## VONTADE DE SERVIR

Galló trabalhou por uma década na Imcosul, até a metade dos anos 1980. A disposição de servir bem o cliente ficou logo clara. Além de liderar a implantação da área de moda ali, também fazia promoções agressivas. Nesse período, não foram poucas as vezes em que causou alvoroço na praça com suas campanhas.

Certa vez, ao descobrir que a concorrente J.H. Santos sortearia quatro Ford Escort, Galló correu para comprar cinco Monzas, da Chevrolet – então o suprasumo da indústria nacional. Como o modelo era lançamento, só havia um para fotografar em Porto Alegre. A solução foi usar efeitos especiais para viabilizar o comercial e divulgá-lo um dia antes do rival. O mais interessante é que, apesar desses arroubos, Galló sempre foi benquisto pelos concorren-





tes e pelo empresariado gaúcho em geral, que entendia sua vocação de servir o cliente. Adelino Colombo, dono de uma tradicional rede do estado, até o convidou para trabalhar com ele.

Os negócios da Imcosul iam bem, mas o grupo que a controlava pediu concordata. De novo, o servidor entrou em cena. A habilidade de Galló para conduzir o processo junto a fornecedores, funcionários e bancos foi crucial para reduzir o trauma. Sua transparência foi salientada por todos os envol-

vidos. “Sempre digo: mesmo nos momentos mais difíceis, deixe claro para todos o que está acontecendo. E vá mostrando as pequenas vitórias que estão sendo obtidas”, ensina ele.

Ao rescindir com a Imcosul, Galló empreendeu um varejo próprio com sócios – a ModaCasa, especializada em móveis de desconto. Sempre servindo, a rede cresceu e chegou a ter várias unidades. Em paralelo, ele prestava consultoria – ao Grupo Joaquim Oliveira, que preparava a venda dos supermercados Real ao grupo português Sonae, e à Lojas Renner, num trabalho de planejamento estratégico.

Quando chegou a hora de implantar o plano da Renner, o Galló servidor falou mais alto do que o Galló empreendedor. Em 1991, aos 41 anos, ele engatou com a Lojas Renner um casamento inabalável. Sob sua liderança, a empresa conquistou mercados, foi vendida pelos fundadores a uma multinacional e adotou práticas inéditas de governança – a ponto de ter seu capital dissolvido entre mais de 7 mil acionistas. O CEO serve a mais de 7 mil patrões.

Galló serve os funcionários de duas maneiras: encantando-os e treinando-os. Ele os encanta indireta e diretamente, nas visitas semanais que faz às lojas ou quando se senta para almoçar com eles nos refeitórios da empresa, ouvindo-os e trocando ideias. Ciente da influência que exerce, Galló faz questão de manter a simplicidade. A empresa investe bastante para treiná-los; são 120 horas de treinamento per capita ao ano, entre programas presenciais e online.

## SETE BILHÕES DE DÓLARES

O que sustenta as transformações feitas por esse senhor de 68 anos, chamado ali de “Seu Galló”, é um propósito: reinventar o varejo de moda brasileiro. Habilidades como o storytelling e a capacidade de servir dão apoio a esse propósito, ao gerarem o encantamento – dos diferentes públicos.

Galló já era assim quando ingressou na Renner em 1991, ano em que o valor de mercado da empresa era inferior a US\$ 1 milhão e havia só oito lojas; e ele continua a ser assim hoje, com uma operação avaliada em cerca de US\$ 7 bilhões e mais de 500 lojas. ◉



PRÊMIO  
HSM MANAGEMENT  
DE LIDERANÇA  
2018

## Fred Trajano, o líder exponencial

O CEO do Magazine Luiza é associado pelo público a um propósito transformador massivo e a tecnologias digitais que permitem escalar o negócio | POR TICIANA WERNECK

Em 2015, o Magazine Luiza, uma das maiores redes varejistas do Brasil, registrou um prejuízo líquido de R\$ 65 milhões. Frederico “Fred” Trajano assumiu o cargo de CEO em janeiro de 2016 para resolver o problema e dar vazão ao que seria um propósito transformador massivo (PTM): fazer a cultura digital permear toda a empresa, o que incluiria contar com lojas digitalizadas que atuassem como pontos de experiência e distribuição e com um e-commerce que se assemelhasse a um marketplace.

Era uma revolução digital à vista. Fred já ensaiava uma insurreição desse tipo desde que integrou a empresa da família, em 2000. Mas foi sentado na cadeira de presidente que ele conseguiu transformar o Magazine Luiza em tempo recorde. Isso é comprovado pelos resultados de 2017, quando o lucro líquido chegou a R\$ 389 milhões e o e-commerce passou a representar um terço das vendas.

O PTM por trás dessa revolução é um dos conceitos básicos de uma organização de crescimento exponencial: trata-se de uma proposta de mudança ambiciosa, que necessariamente muda a cultura de uma organização, transferindo o foco da equipe interna para o impacto externo. Fred, o primogênito de Luiza Helena Trajano, com 41 anos de idade, pode não usar o termo em seu dia a dia, mas o fato de ele ter sido eleito pela comunidade HSM como um líder exponencial no Brasil atual tem tudo a ver com seu PTM – e seu pensamento exponencial em geral.

Olhando de fora, alguém poderia ter uma visão simplista da mudança que Fred vem conduzindo, como se fosse uma mera cópia do movimento dos grandes varejistas norte-americanos. A simplificação desconsidera, justamente, a mudança cultural que o jovem CEO promoveu na empresa, o que aconteceu a partir do Luiza Labs, uma espécie de startup



FOTOS DIVULGAÇÃO

que ele criou internamente em 2011, cinco anos antes de se tornar CEO, e que funciona com processos de desenvolvimento ágeis e times com autonomia para tomar decisão. Até mais do que os projetos de mobile, big data e plataformas online que saem do Luiza Labs, é a cultura de laboratório que está transformando o Magazine Luiza. A startup interna continua crescendo, por sinal. Hoje, divide-se em três unidades – São Paulo, Franca, no interior paulista, e Itajubá (MG), onde adquiriu a startup de tecnologia Integra Commerce. E agora conta com mais de 100 engenheiros e especialistas em tecnologia.

Com o PTM de Fred, o e-commerce do Magazine Luiza virou um marketplace de fato, em 2017, como a Amazon: além de vender itens do seu estoque, vende itens de terceiros. Em poucos meses, já eram mais de 220 mil itens integrados à plataforma – de fraldas a pneus, de produtos pet a cosméticos, e produtos não perecíveis de supermercado. Hoje, são mais de 1 milhão de itens, de 500 lojistas, e novos negócios vêm surgindo com isso – como a antecipação de faturamento mediante uma taxa e o aluguel de espaço para estoque nos centros de distribuição do Magazine.

Com o PTM de Fred, formou-se um ecossistema, porque a empresa aumentou a atração e retenção de colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de marketplace. Dessa maneira, reduziram-se os custos de aquisição, transação e retenção dos participantes e o ecossistema ganhou estabilidade. A comunidade é um elemento caro ao pensamento exponencial; a estabilidade que ela proporciona permite aos gestores escalar o negócio mais facilmente.

Formado pela Fundação Getúlio Vargas com MBA em Stanford (EUA), Fred Trajano buscou

conhecimento e experiências preparatórias antes de trabalhar na empresa da família. Ele começou a carreira no Deutsche Bank como analista de empresas de varejo; depois, integrou um fundo de investimento norte-americano que apostava em startups de tecnologia. Em 2000, aos 24 anos, assumiu a operação digital do Magazine Luiza, e foi quando fundou o e-commerce. Passados quatro anos, tornou-se diretor de vendas de lojas físicas, internet e marketing e, em 2011, assumiu toda a logística e a tecnologia da companhia. Já demonstrando que herdava a postura forte da mãe, adotou a estratégia de integração das lojas físicas e comércio eletrônico, o que contrariava o que consultorias e bancos de investimento sugeriam. Pouco depois, em 2013, após a queda da cotação da empresa na bolsa de valores, investidores e analistas pressionaram o Magazine Luiza a separar a operação online, e ele disse “não”. A curva de crescimento exponencial é assim, afinal de contas: os resultados podem demorar para ficar visíveis.

No ano passado, eles apareceram bem: um lucro recorde de R\$ 223,4 milhões, claramente impulsionado pelo e-commerce – as vendas online cresceram 50% no mesmo período e já representam 30% das vendas totais. E as ações da rede tiveram o melhor desempenho da bolsa brasileira, com valorização de 475,01%. Detalhe: em 2016, o papel já tinha avançado 501,53%, o que dá valorização superior a 3.200% em dois anos.

Sim, Fred Trajano representa bem o líder exponencial de uma empresa estabelecida, que, com velocidade e flexibilidade, dirige uma grande estrutura como se fosse uma startup, dando prioridade à inovação, à exploração de novos modelos de negócio e ao uso de plataformas digitais. ☺

ATÉ MAIS DO QUE  
OS PROJETOS DE  
MOBILE, BIG DATA E  
PLATAFORMAS ONLINE  
QUE SAEM DA STARTUP  
INTERNA, É A CULTURA  
DO LUIZA LABS QUE  
ESTÁ TRANSFORMANDO  
O MAGAZINE  
LUIZA. ESSE É UM  
SINAL INEQUÍVOCO  
DO PROPÓSITO  
TRANSFORMADOR  
MASSIVO DE  
FRED TRAJANO

# PRÊMIO HSM MANAGEMENT DE LIDERANÇA 2018



Da esq. p/ a dir., os membros do conselho Silvio Meira, Inês Corrêa de Souza, José Paschoal Rossetti, Luiza Helena Trajano, Marcelo Silva, Betania Tanure e Carlos Renato Donzelli

## O time de liderança das 3 caixas, Magazine Luiza

O board da varejista é reconhecido por trabalhar com os executivos na criação do futuro e também no esquecimento do passado | POR TICIANA WERNECK

“A única coisa que não muda aqui é que estamos sempre mudando”, diz Marcelo Silva, vice-presidente do conselho de administração do Magazine Luiza, brincando para ilustrar o quanto a companhia é comprometida com o objetivo de estar à frente de seu tempo.

É um conselho de pesos-pesados. Silva, que presidiu a empresa entre 2009 e 2016, tem a seu lado, além da própria Luiza Helena Trajano, no papel de presidente, parceiros como Betania Tanure, especialista em gestão de talentos; Silvio Meira, uma das maiores autoridades em tecnologia no Brasil; Inês Corrêa de Souza, com carreira no mercado financeiro; José Paschoal Rossetti, professor de economia com larga experiência em governança corporativa, e o diretor da holding Carlos Renato Donzelli.

A forma de atuação do board da rede varejista, voltada à mudança e sintonizada com a diretoria-

-executiva, levou-o à eleição, pelo público da comunidade HSM, de time de liderança das três caixas, aquele que consegue, harmonicamente, gerenciar o presente, construir o futuro e esquecer o passado que não lhe serve mais. O conceito das três caixas foi originalmente desenvolvido pelo professor do Dartmouth College e conselheiro da GE, Vijay Govindarajan, como uma metáfora que guia gestores a lidar com os grandes desafios rumo à inovação: a caixa 1 consiste em gerenciar o negócio central do presente com máxima eficiência; a caixa 2, em escapar das armadilhas do passado, abrindo mão de práticas que perdem relevância conforme o ambiente muda; e a caixa 3, gerar ideias inovadoras e convertê-las em novos produtos e negócios.

Com 60 anos de idade, o Magazine Luiza já esqueceu o passado e construiu o futuro algumas vezes. Foi assim em 1991, quando tirou o estoque de pro-



FOTOS DIVULGAÇÃO

duto de algumas lojas e converteu-as em “virtuais”, vendendo sob demanda antes mesmo da disseminação da internet – os vendedores faziam o pedido no computador. Foi também uma das primeiras a instituir no Brasil o e-commerce e a operar a multicanalidade de forma genuína. “E ainda somos o único varejista de grande porte, com uma razão social e um CEO, a vender, de forma integrada, por diferentes canais”, diz Silva. Mas, agora, a empresa vive um desafio de mudança muito mais complexo, com a transformação digital acelerada, planejada para estar 100% finalizada em 2020. “Seremos totalmente digitalizados. Estamos investindo todo o nosso foco nessa empreitada com velocidade e com qualidade reconhecidas pelo mercado”, diz Silva, referindo-se aos resultados muito positivos, à reação da bolsa de valores e aos prêmios que a empresa recebe, incluindo um concedido pelo World Retail Congress, um dos maiores eventos do varejo mundial. Sem dúvida, o conselho é um ator-chave para lidar com essa complexidade.

Hoje, 30% das vendas do Magazine Luiza já são online; o que vai mudar com a empresa 100% digital? “Vemos um futuro no qual o cliente dita como quer se relacionar com as empresas”, comenta o vice-presidente. Ele se refere às combinações que a empresa oferece para fechar uma venda: o cliente pode comprar no site ou aplicativo e receber em casa ou retirar na loja sem pagar frete, opção que vem crescendo em adesão. O 100% digital é o que vai tornar isso possível.

O desenho desse futuro, feito pelo conselho em conjunto com a diretoria-executiva é, em certa medida, contraintuitivo. Ao contrário do que se esperaria, a empresa não para de inaugurar lojas físicas em plena transformação digital. Foram 60 novas

unidades em 2017 e, este ano, serão mais 100 – em quase todo o Brasil. Há uma razão estratégica. “Estamos transformando nossas 860 lojas em minicentros de distribuição para nossos clientes, já que é lá que muitos preferem retirar suas compras online. O ponto físico dá segurança ao consumidor porque ele sabe que ali sempre terá suporte. E funciona também como mídia, alargando a presença da marca”, diz.

Seguindo o desenho, as lojas também estão sendo digitalizadas. Até o final do ano, mais de 100 já contarão com vendedores equipados com dispositivos móveis para agilizar o fechamento da compra, sem necessidade de o consumidor entrar em nenhuma fila, no mesmo molde adotado pelas Apple Stores.

A tecnologia é um forte vetor para o desenho. Muitas contribuições nessa área são capitaneadas pelo conselheiro Silvano Meira, que também atua no comitê estratégico do Luiza Labs, o laboratório de inovação da marca, tido como um grande impulsionador de sua escalada online – em 2017 o e-commerce da marca cresceu 55%. Esse é mais um exemplo de que o time de liderança está alinhado em torno das três caixas.

No entanto, manter os valores é fundamental para perpetuar o negócio, daí a importância redobrada do conselho de administração e de sua relação próxima com a diretoria-executiva. “Muitas empresas, ao mudarem o executivo principal, perdem seus valores. Com a nossa, isso não aconteceu. Nossos valores de respeito às pessoas, integridade e transparência nos sustentam”, diz Silva. O time de liderança coeso, que trabalha com as três caixas, explica o Magazine Luiza pós-transformação digital: “uma empresa digital com pontos físicos e calor humano”.

O CONSELHO DE  
ADMINISTRAÇÃO DO  
MAGAZINE LUIZA VÊ  
UM FUTURO EM QUE O  
CLIENTE DETERMINA  
COMO QUER SE  
RELACIONAR COM A  
EMPRESA E CONDUZ  
O REDESENHO DE  
ACORDO COM ISSO.  
A EMPRESA DIGITAL  
COM CALOR HUMANO  
NÃO PARA DE ABRIR  
LOJAS FÍSICAS  
COM VENDEDORES  
DIGITALIZADOS

ministração e de sua relação próxima com a diretoria-executiva. “Muitas empresas, ao mudarem o executivo principal, perdem seus valores. Com a nossa, isso não aconteceu. Nossos valores de respeito às pessoas, integridade e transparência nos sustentam”, diz Silva. O time de liderança coeso, que trabalha com as três caixas, explica o Magazine Luiza pós-transformação digital: “uma empresa digital com pontos físicos e calor humano”.



# A nova ordem digital: cultive a insatisfação

Conheça seis maneiras de gerar nos funcionários  
o paradoxo mais importante das organizações atuais

| POR GEORGE WESTERMAN

**GEORGE WESTERMAN** é cientista-chefe da MIT Initiative on the Digital Economy e coautor do livro *Liderando na era digital: como utilizar tecnologia para a transformação de seus negócios*.

FOTO: SHUTTERSTOCK

**Qual a maior força** por trás da transformação digital? Não é o mobile ou a capacidade analítica. Nem mesmo é a inteligência artificial. Não são, tampouco, as rápidas startups digitais. Trata-se de algo mais profundo, abrangente e poderoso, mas subestimado na gestão de empresas: a insatisfação dos funcionários.

Mas, espere, o objetivo não é gerar satisfação? A questão é que a satisfação de funcionários pode ser uma faca de dois gumes: ela é boa para a realização de tarefas atuais, mas pode inibir a inovação transformadora tão difícil de ser alcançada. Pessoas satisfeitas com o modo como os negócios são feitos não costumam transformá-lo.

Os indivíduos que transformam suas organizações têm de estar incomodados o suficiente com a situação atual a ponto de investir esforços para mudar e assumir os riscos da mudança. Os líderes que desejem que suas organizações se transformem continuamente devem, portanto, cultivar a insatisfação entre seus colaboradores.

## POR QUE É NECESSÁRIO HAVER MAIS INSATISFAÇÃO

Existem o tipo certo e o tipo errado de insatisfação. O certo é um constante questionamento do *status quo* e a busca de mudanças mais do que incrementais. O errado é o que está sempre achando erros no presente e atribuindo a outros a culpa e a responsabilidade por consertar as coisas. Enquanto o tipo errado de pessoa insatisfeita desmotiva, o correto é altamente inspirador. É também relativamente raro, mesmo entre executivos seniores. Mas a insatisfação certa pode ser ensinada e, sob as condições adequadas, é até capaz de se tornar contagiosa.

A Asian Paints, maior fabricante de tintas e revestimentos da Índia, ilustra bem isso. Ela era bem-sucedida, mas não o suficiente. A fim de aumentar a eficiência, o diretor de estratégia da empresa fez uma pergunta: “Por que fazemos e vendemos pinturas de 13 maneiras diferentes? Só porque estamos em 13 regiões? Estamos desperdiçando dinheiro e incomodando nossos clientes?”. Os executivos decidiram, então, padronizar os processos nas 13 regiões.

Depois, os executivos cuidaram da desapontadora produtividade de seus mais de 3 mil vendedores, instalando um call center para receber os pedidos do varejo, de modo que a equipe de vendas pudesse se concentrar em vender de fato. Além disso, mais tarde, cansados das reclamações em relação a produtos feitos por clientes que tinham errado na aplicação, os executivos criaram um negócio ao estilo Uber para oferecer serviços de pintura de residências.

Enquanto essas mudanças eram implementadas, outras inovações incrementais iam sendo introduzidas na Asian Paints, muitas das quais sugeridas por

funcionários. O importante é: a insatisfação, e não outra coisa, levou os gestores seniores a seguir transformado a empresa.

Setenta anos atrás, Kurt Lewin, psicólogo social, descreveu o processo de mudança organizacional em três passos: descongelar, mudar o comportamento e (re)congelar. “Descongelar” é convencer as pessoas de que a situação presente não está funcionando, de modo que compreendam a necessidade da mudança. “Mudar o comportamento” abrange introduzir novas maneiras de trabalhar e ajudar os funcionários nessa transição. “Congelar”, então, é institucionalizar as práticas novas, a fim de que continuem em patamares elevados de qualidade e produtividade, mesmo com a entrada e saída de indivíduos. Esse método simples, porém poderoso, resistiu ao teste do tempo, inspirando muitos estudiosos da mudança organizacional.

Entretanto, por mais que o método de Lewin ajude a conduzir a mudança quando os líderes estão certos do que querem, a economia digital demanda algo a mais. Os líderes de hoje precisam lidar com o paradoxo de congelar bons comportamentos enquanto pedem para sua equipe “descongelar” e ser aberta à mudança. Assim, os funcionários têm de ser mantidos muito satisfeitos para trabalharem bem, ao mesmo tempo em que devem (ao menos uma parcela deles) estar constantemente insatisfeitos com o modo como as coisas são feitas.

Ao fomentar o tipo correto de insatisfação, os líderes podem ajudar seus colaboradores e clientes a estarem mais satisfeitos, enquanto levam sua organização a níveis cada vez mais altos de inovação e valor.

## COMO FOMENTAR A BOA INSATISFAÇÃO

As empresas de hoje precisam de um paradoxo: funcionários satisfeitos que estejam sempre insatisfeitos. Gerenciar esse paradoxo é tarefa fundamental para os executivos atuais. Colaboradores satisfeitos já têm fortes capacidades, mas essas podem ser desenvolvidas – e estimular sua insatisfação os ajuda a criar um fluxo constante de capacidades novas e melhores. Veja como fazer isso:

### ESTIMULE A INSATISFAÇÃO NA EQUIPE NUCLEAR, E PEÇA A SEUS MEMBROS QUE FAÇAM O MESMO COM SUAS EQUIPES

Desafie sempre os líderes a encontrar o que está errado, ou o que logo estará errado, quanto à maneira atual de fazer as coisas. Histórias do Vale do Silício e palestrantes externos podem assustar as pessoas apontando ameaças que estão muito próximas, mas também apresentam oportunidades e paradigmas novos. Além dessas provocações que vêm de fora, você pode fomentar a insatisfação desafiando constantemente as pessoas que se baseiam em premissas fáceis sobre “o que o cliente quer” ou “como fazemos negócios por aqui”.

A era digital está evidenciando que muitas premissas pré-digitais eram falsas. Por exemplo, ao mesmo tempo em que os clientes podem ainda desejar um atendimento personalizado, com frequência não precisam que seja prestado por uma pessoa de carne e osso. Soluções de automação que antes eram impossíveis estão rapidamente se tornando viáveis nesta era de veículos autônomos, chatbots e afins.

### PROCURE E APOIE FUNCIONÁRIOS INSATISFEITOS

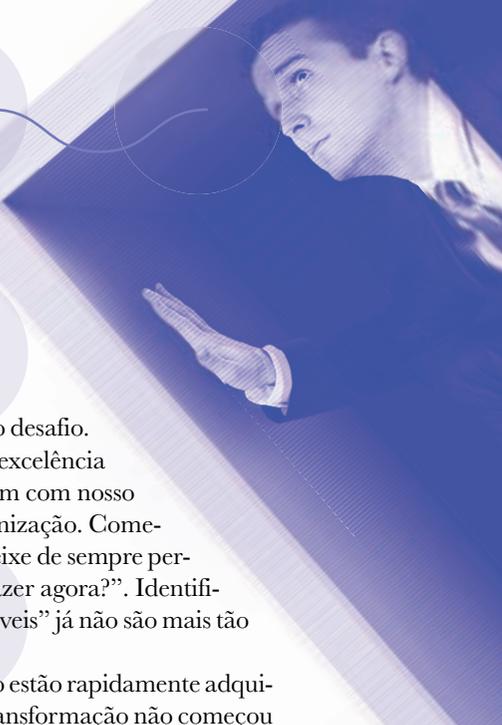
Se puderem manter conversas online com os líderes, como podiam com o ex-CEO Jack Welch, da GE, os funcionários têm uma oportunidade direta de contar o que está errado na companhia. Você pode instaurar a comunicação de mão dupla em escala, em vez de esperar que os executivos possam visitar cada unidade.

Hackatons internos e concursos de inovação são baratos e eficazes para identificar quem são os insatisfeitos que você não conhece. Semear a inovação corporativa com ideias extraídas desses eventos pode gerar resultados rápidos. Celebrar os tipos certos de insatisfação tende a inspirar outras pessoas a externar suas insatisfações do modo correto, em benefício de todos.

### TORNE A OBSESSÃO COM O CLIENTE UM ATRIBUTO INTERNO

Os gigantes do Vale do Silício dizem que nunca descansarão em sua missão de satisfazer os clientes de novas maneiras. Metodologias como design thinking e mapeamento da jornada do cliente os ajudam a ir além daquilo que os clientes dizem querer para descobrir de que realmente precisam. Leve esses métodos para o ambiente interno, focando funcionários e processos do mesmo modo como você foca os clientes e suas jornadas.

Que desvios seus colaboradores tiveram de enfrentar por anos por causa de gargalos, sistemas obsoletos ou regras excessivamente restritivas? Como eliminar dores de cabeça crônicas mudando regras tradicionais, como fez a Asian Paints ao transferir a coleta de pedidos dos vendedores para um call center?



## NÃO FIQUE TÃO SATISFEITO ASSIM COM O PROGRESSO

---

Use cada conquista como trampolim para um novo desafio. Todos já tivemos grandes chefes que nos inspiraram à excelência por não estarem nunca completamente satisfeitos nem com nosso melhor trabalho. Seja esse tipo de chefe em sua organização. Comece cada transformação bem-sucedida, mas não deixe de sempre perguntar a seus funcionários: “O que mais podemos fazer agora?”. Identifique o que ainda está ruim, ou quais desafios “impossíveis” já não são mais tão impossíveis assim.

Os executivos da mineradora australiana Rio Tinto estão rapidamente adquirindo uma visão de minas sem mineradores, mas a transformação não começou dessa maneira. Antes, frustrados por não saberem a situação da mineração em tempo real, eles implantaram sensores e centros de controle centralizados. Depois, insatisfeitos com a introdução de uma simples automação, investiram em maquinário inteligente para realizar algumas tarefas. Mais tarde, pressionaram por mudanças que reduziriam radicalmente o trauma de acidentes de trabalho na organização, usando veículos autônomos em ambientes perigosos e deixando aos funcionários de carne e osso as tarefas mais seguras que as máquinas não conseguem fazer.

A Rio Tinto nunca se acomodou em suas glórias após uma transformação tão bem-sucedida. Continua buscando novas fontes de insatisfação e tratando-as com criatividade transformadora.

## PEÇA A SEUS NOVOS FUNCIONÁRIOS PARA PERMANECEREM INSATISFEITOS

---

Os novos colaboradores tendem a passar por um processo de condicionamento no qual seus colegas rapidamente ensinam as perguntas que não devem ser feitas. Converse com esses novos funcionários antes que se fechem e peça que permaneçam sinceros. O que parece tolo na maneira como trabalhamos? Se pudessem fazer qualquer coisa diferente, o que seria? Então, leve as ideias, e talvez os próprios novos integrantes da empresa, a grupos de inovação que possam testá-las.

## LUTE POR FUNCIONÁRIOS QUE ESTEJAM SEMPRE INSATISFEITOS, APESAR DE SATISFEITOS

---

O professor de história de Harvard, Laurel Thatcher Ulrich, é famoso por uma declaração provocativa: “Mulheres bem comportadas raramente entram para a história”. É um bom axioma para o ambiente de trabalho também: “Funcionários satisfeitos raramente transformam sua companhia”.

A satisfação do pessoal é essencial para atividades em curso, seja em operações, seja em processos que lidem diretamente com os clientes. Mas algo mais é necessário para inovar na veloz economia digital. Lute para manter um grupo de colaboradores que estejam satisfeitos com seu trabalho, mas não muito satisfeitos com o modo como a empresa faz as coisas. Então, dê-lhes o apoio necessário para que façam a transformação acontecer constantemente. 🍷

© MIT Sloan Management Review

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

# Design é sobre o futuro

SHUTTERSTOCK

O Vale do Silício possui dezenas de milhares de designers porque, apesar de terem dados e tecnologias, seus empreendedores sabem que não inovam sem design, como explica o líder da Ideo | POR KAREN CHRISTENSEN

Muitos gestores insistem em associar inovação principalmente com tecnologia. Estão errados. Entre as pessoas e a tecnologia, está o design. Também erram ao querer inovar com base em dados. Estes se referem ao passado, não ao futuro. Cada vez mais, o pensamento do design, que busca entender as necessidades das pessoas e criar soluções com protótipos simples, é o que comanda a

criação de novos produtos e serviços, inclusive nas empresas de tecnologia.

Nesta entrevista, um dos maiores especialistas mundiais em design thinking, o CEO da Ideo, Tim Brown, fala dos novos desafios do design e de suas novas possibilidades, como trabalhar com mídias projetáveis, como dados e aprendizado de máquina, e usar materiais biológicos, como células e DNA.



## SAIBA MAIS SOBRE TIM BROWN

**QUEM É:** CEO da Ideo, uma das principais agências de design do mundo, que lançou o design thinking.

**TRAJETÓRIA:** Formado em desenho industrial, integrava a equipe de Bill Moggridge, que se uniu aos irmãos Kelley para formar a Ideo.

**LIVRO:** *Design thinking – Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.*

**Existe uma euforia em relação aos dados e às oportunidades que eles podem abrir às empresas. O especialista em estratégia e inovação Roger Martin diz, porém, que dados sozinhos não nos ajudam a entender o futuro; eles só podem ajudar a entender o passado, porque o futuro não aconteceu ainda. Qual o seu entendimento sobre essa afirmação?**

Em um mundo no qual a meta é a “competitividade operacional”, você pode pegar um algoritmo e dizer: “Uma versão eficiente disso deve ser assim”. Mas essa abordagem só funciona em um mundo relativamente estável e previsível. Você pode se virar usando dados do passado para anunciar o que fazer no futuro, se partir do princípio de que o futuro não será diferente do passado. Acho que é o que muitas empresas se acostumaram a fazer, vivendo em um mundo no qual tudo se resume a competir operacionalmente, com melhorias incrementais.

Porém, no mundo de mudança profunda em que vivemos hoje, muda a concorrência: todos temos de competir criativamente. Nessa visão de mundo, dados sobre o passado não podem dizer a você o que fazer no futuro, porque, como Roger corretamente aponta, dados são sempre sobre o passado. E se o contexto do futuro será diferente do presente e do passado, então os dados sobre o futuro serão diferentes dos dados tanto do presente como do passado.

Dito isso, dados podem ainda assim ser muito úteis para informar que perguntas você deveria estar fazendo a fim de chegar à sua versão do futuro. Roger não está sugerindo que ignoremos os dados: ele sugere que façamos algo de modo diferente do que fizemos no passado, que era ver os dados como um tipo de manual de instruções para o futuro.

Dados são muito valiosos, mas têm mais a ver com sugerir perguntas do que com fornecer manuais de instrução. Eu, em particular, acho que deveríamos focar os dados sobre o que está acontecendo nas

bordas, ou os sinais fracos – para embasar nossas perguntas e imaginar o futuro, para inovações futuras, abordagens organizacionais futuras ou modelos de negócio futuros.

Felizmente, uma peça desse quebra-cabeças é bastante previsível, porque os seres humanos não mudam tão rápido.

**Você já disse que, em sua melhor forma, o design cria relações entre pessoas e tecnologias. Como isso funciona?**

[O professor] Herbert Simon disse que sempre que alteramos o mundo para atender nossas necessidades estamos fazendo design.

A questão é que nem sempre conseguimos fazer o design tão cedo quanto gostaríamos; às vezes, deixamos a tecnologia assumir o comando por tempo demais antes de nos dar conta de que podemos alterá-la para atender a nossas necessidades, em vez de simplesmente sermos afetados por ela de forma passiva.

Toda empresa de tecnologia deveria se virar para descobrir como moldar sua tecnologia para atender às necessidades das pessoas que está tentando servir. O Google descobriu bem cedo; a Apple obviamente entendeu também. Mas outras, não. Hoje estamos vendo uma explosão de empresas de tecnologia que entregam experiências digitais, e a maioria se dá conta de que tem de moldar sua tecnologia para atender às necessidades das pessoas. Consequentemente, muitas são capazes de fazer design.

Vejo isso com meus próprios olhos: o número de designers no Vale do Silício passou de algumas dezenas quando cheguei lá no fim dos anos 1980 para dezenas de milhares hoje. Cada vez mais, as pessoas reconhecem que é o design thinking que dá impulso à inovação por meio da iteração e da prototipagem, e que isso fortalece o insight em torno do que funciona – e do que não funciona.

### Qual é a relação entre inovação disruptiva e destruição criativa?

Eu diria que esses conceitos são necessários um ao outro. Quando você muda as restrições em determinado contexto – que é o que acontece no caso da destruição criativa –, isso abre a possibilidade de novas ideias, que podem ser disruptivas. Hoje, estamos vendo a mudança de contexto em torno da tecnologia, com novas ferramentas como inteligência artificial e aprendizado de máquina. Para onde olhamos, velhas fontes de valor estão sendo destruídas, mas isso está abrindo oportunidades para inovações incríveis. Então, para mim, esses conceitos são simbióticos.

### As empresas deveriam estudar mais o “comportamento emergente”?

Sim. A maior barreira à inovação é precisar saber a resposta antes de começar, e por isso é importante olhar para comportamentos emergentes. Se você pegar o padrão de comportamento em alguma atividade humana – por exemplo, deslocamento de casa para o trabalho, compras ou qualquer outra – e traçar uma curva sino, a maioria vai olhar para o centro da curva, que é o comportamento existente; nós, designers, estamos mais interessados nos comportamentos das extremidades da curva.

As pessoas representadas nas extremidades frequentemente estão fazendo coisas novas e originais, porque encontraram restrições diferentes. Esses tipos de comportamentos podem ser muito

úteis para embasar possibilidades de futuro. Coletivamente, os comportamentos nos extremos revelam ideias que um dia podem escalar.

### Em um mundo cada vez mais digital, que novas habilidades são exigidas do designer?

O design está sempre evoluindo. Eu, por exemplo, estudei desenho industrial, então minha mídia era metal, plástico e linhas de produção. Mas caí na Ideo, onde um dos fundadores, Bill Moggridge, anteviu que a experiência digital seria uma nova mídia para nós, algo que acontece há 30 anos. Hoje, temos outras mídias, agora “projetáveis”, incluindo dados e aprendizado de máquina. Não, elas não são apenas tecnologias: são mídias com as quais podemos fazer design e criar experiências para os usuários. Se pensamos em um tipo específico de dados e fazemos X ou Y com eles, podemos criar algo que ajuda o usuário a realizar o que ele quer realizar. Não é diferente de criar a partir de um pedaço de plástico ou madeira. Outra área estimulante é a biologia. Estamos começando a ver as primeiras indicações de novos materiais que podem ser construídos biologicamente, feitos de células e DNA.

Também vejo mudança no grau de complexidade dos problemas com que estamos sendo chamados a contribuir. Costumávamos projetar produtos, o que já era bem complexo; agora estamos sendo chamados a projetar serviços, que com frequência são uma sucessão de produtos, momentos, pontos de contato e experiências. Também estamos sendo chamados a pensar sobre projetar sistemas, feitos de muitos serviços, produtos, ideias e stakeholders. Por exemplo, há alguns anos fomos chamados a trabalhar com a Innova Schools para criar um sistema escolar do zero para a classe média emergente do Peru. Trabalhamos no design daquele sistema por vários anos, e agora está começando a ser bem-sucedido, com dezenas de milhares de estudantes, e alguns resultados realmente fantásticos.

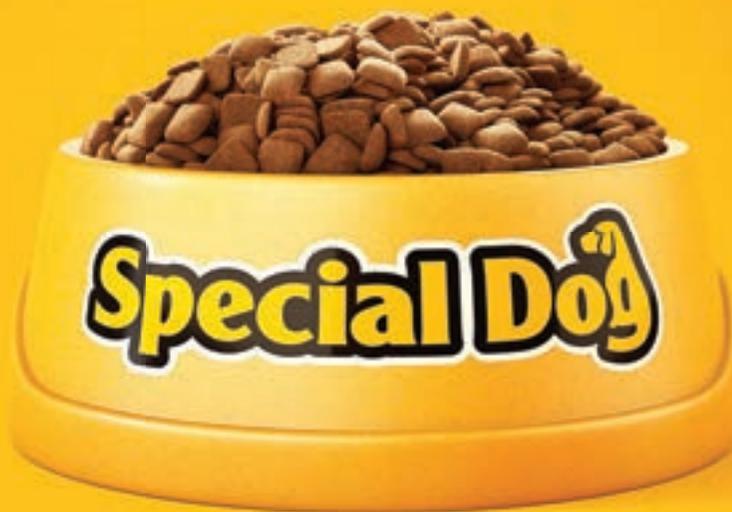
O contexto do design mudou significativamente, com coisas como a “economia circular” e os tipos de desafios de design que a mudança climática nos apresenta – e as oportunidades. Hoje designers devem estar muito mais atentos para o contexto social. ☺

O design evoluiu de produtos para serviços e agora para sistemas

© Rotman Management

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

# ES NOSOTROS EN LA FITA.



É, vamos ter que melhorar o sotaque e treinar nosso portunhol. Somos uma das melhores empresas para trabalhar na América Latina. Mais uma vez nos sentimos orgulhosos de saber que nossa empresa se destaca em uma das mais importantes premiações corporativas. Isso só nos estimula a continuar trabalhando sério e com dedicação na relação com nossos colaboradores.

**Special Dog. Contém carinho.**

Great Place To Work®  
Melhores Empresas para Trabalhar®  
AMÉRICA LATINA 2018

# AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA EM 2018

Em tempos de transformação digital, as 100 campeãs intensificam iniciativas de diversidade para aumentar o poder inovador dos colaboradores

| POR TICIANA WERNECK

Um colaborador contou ao seu gestor que estava em processo de mudança de sexo. Sem saber exatamente como proceder e como ajudar, o gestor pediu ajuda ao RH, que por sua vez pediu ajuda à corporação, pois nunca havia passado por uma situação assim. Mas a matriz americana da empresa já tinha, sim, passado pela experiência e contava inclusive com um roteiro de ações a serem seguidas. Assim, o gestor conseguiu não apenas auxiliar o colaborador em

suas demandas burocráticas de cadastro, a começar pela mudança do nome no crachá e qual toailete usar, como também trabalhou com a equipe, sensibilizando o grupo para a questão do reconhecimento do novo gênero. Ao retornar da licença, a agora colaboradora confidenciou ao grupo o quanto se sentiu amparada e respeitada pela empresa em sua decisão.

O caso ocorreu na Oracle Brasil, empresa multinacional de tecnologia, e depois desse outros vie-



## A diversidade saiu do discurso; passa a ser uma política poderosa e não uma conversa do RH

pluralidade. Quaisquer piadas e comentários preconceituosos sobre gênero, raça, idade ou religião são investigados e medidas são tomadas.

“A temática da diversidade saiu do discurso”, analisa Ruy Shiozawa, CEO do GPTW Brasil. Se nos anos anteriores a diversidade já era destaque, agora ela aparece intensificada com práticas e ações. Essa foi uma das principais tendências reveladas na edição 2018 do ranking *As 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina*, realizado pela consultoria Great Place to Work (GPTW). “Diversidade aparece como uma política poderosa e não mais como uma conversa exclusiva do RH. Desde a preparação dos líderes e gestores até adaptações no processo de seleção, ela tem interferido na cultura organizacional e mudado hábitos e processos”, diz Shiozawa.

A segunda tendência de destaque entre as eleitas de 2018 é a transformação digital. Praticamente todas as empresas do mundo estão nessa onda, é claro, mas aqui chama a atenção o modo de promover a digitalização: por meio das pessoas. “Não adianta ter a melhor tecnologia, é preciso ter uma cultura de

Alberto Brisola, diretor de RH da Oracle no Brasil:  
“Com um ambiente de trabalho plural e inclusivo estamos melhor preparados para atender nossos clientes”

ram. “Acreditamos que estando alinhados com a nova dinâmica do mundo, com um ambiente de trabalho plural e inclusivo, estamos melhor preparados para atender nossos clientes”, diz Alberto Brisola, diretor de RH da Oracle. A empresa instituiu uma série de fóruns, cursos e dinâmicas rotineiras para discutir o tema da diversidade e da ética, aumentando a conscientização e o respeito pelas liberdades individuais. Os processos de seleção também levam em consideração a



## AS 25 MELHORES MULTINACIONAIS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA

2017	2018	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
7	1	DHL	ARG, BOL, CHI, COL, COS, DOM, EQU, ELS, GUA, HON, NIC, PAN, PAR, PER, URU, VEN	Transporte	3.884
4	2	Cisco	ARG, <b>BRA</b> , CHI, COL, COS, MEX, PER	Tecnologia da informação	2.120
–	3	Mercado Livre	ARG, <b>BRA</b> , CHI, COL, MEX, URU	Tecnologia da informação	4.473
3	4	S. C. Johnson	ARG, <b>BRA</b> , CAR, MEX, VEN	Manufatura e produção	2.020
1	5	Accor	ARG, BRA, CHI, MEX	Hospitalidade	11.971
2	6	Dell	<b>BRA</b> , COS, MEX, PAN	Tecnologia da informação	6.329
–	7	Sura	ARG, COL, DOM, ELS, URU	Serviços financeiros e seguros	10.065
9	8	Marriott Hotels	<b>BRA</b> , MEX, PER	Hospitalidade	1.493
5	9	Natura	ARG, CHI, COL, MEX, PER	Manufatura e produção	1.501
6	10	Monsanto	<b>BRA</b> , COS, GUA, MEX, PAR	Biotecnologia e indústria farmacêutica	3.609
11	11	Belcorp	BOL, CHI, COL, COS, EQU, ELS, GUA, PER	Saúde	6.058
12	12	Hilton	CHI, COL, MEX, PER	Hospitalidade	3.286
–	13	Mc Donald's	ARG, <b>BRA</b> , COS, PAN, MEX, URU	Hospitalidade	63.444
–	14	Lafise	COS, HON, NIC	Serviços financeiros e seguros	3.507
15	15	Scotiabank	CHI, COS, DOM, ELS, MEX, PAN, PER	Serviços financeiros e seguros	30.176
	16	AT&T International, AT&T México e VRIO	ARG, CHI, EQU, MEX	Telecom	23.573
25	17	Atento	ARG, <b>BRA</b> , CHI, COL, ELS, MEX, PER, URU	Serviços profissionais	129.705
14	18	Diageo	CHI, CAR, COL, MEX, PER, URU, VEN	Varejo	1.505
16	19	Mapfre	<b>BRA</b> , COS, EQU, GUA, MEX, NIC, PER	Serviços financeiros e seguros	11.134
23	20	Santander Bank	ARG, <b>BRA</b> , CHI, MEX	Serviços financeiros e seguros	85.882
20	21	Tigo	BOL, COS, ELS, GUA, HON, PAR	Telecom	9.719
18	22	Excel Automoritz	ELS, GUA, HON, NIC, PAN	Varejo	3.504
17	23	SAP	ARG, BRA, CHI, COL, PER	Tecnologia da informação	3.085
–	24	Oracle	ARG, <b>BRA</b> , CHI, COS, MEX, PER, POR	Tecnologia da informação	5.154
21	25	Falabella Group	ARG, CHI, COL, PER, URU	Varejo	49.242

### Legendas dos países

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



Vanessa Lobato, vice-presidente de RH do Santander Brasil, e Laércio Albuquerque, presidente da Cisco Brasil

inovação que provoque as pessoas a usar seu potencial para criar processos e ações verdadeiramente transformadores; daí a efetividade dessas companhias”, opina Shiozawa.

A terceira tendência que une as melhores colocadas é o foco em proximidade – seja como preocupação ostensiva no sentido de preparar líderes para cuidar de gente, seja como esforço para criar mecanismos de aumento de proximidade, seja com maior abertura ao diálogo, seja instaurando mais oportunidades de contato entre as pessoas. A necessidade disso é explicada pelo fato de 68% dos quadros das empresas premiadas brasileiras serem da geração Y, ou seja, têm até 34 anos de idade. “São jovens ainda em formação que carecem de práticas de desenvolvimento que reforcem os valores e a conexão. Todo jovem precisa se conectar com o trabalho, não só com salário e benefícios, e isso muitas vezes é deixado de lado”, explica o CEO do GPTW Brasil.

Os desafios das premiadas Latam de 2018 também são similares. Por exemplo, Shiozawa detectou uma dificuldade da amostra brasileira em particular e depois percebeu que é igual em toda a região: comunicar ao grupo as razões para a promoção de um

integrante. “Expor os critérios de forma clara e aplicá-los ainda é um desafio grande por aqui, que passa pela dificuldade dos líderes de se comunicar bem”, diz ele. “É um desafio mundial, mas aqui na América Latina ele é mais latente. Os norte-americanos são mais objetivos ao explicar uma promoção”, comenta.

## DIVERSIDADE: EVOLUÇÃO RADICAL

Se olharmos para o que os rankings GPTW de dez anos atrás revelavam, veremos que a diversidade na gestão de pessoas não viveu uma revolução, como seria desejável. O processo leva tempo e ainda há barreiras a serem transpostas. As mulheres, por exemplo, apesar de terem larga presença entre as melhores empresas para trabalhar (59%), ainda ocupam apenas 24% dos cargos de alta direção.

Porém constata-se uma evolução radical, na visão de Shiozawa. E vem se radicalizando mais recentemente. Por exemplo, no Santander o assunto não é novo, mas recentemente passou a receber mais atenção. “Todos os esforços vão no sentido de tocar a consciência para a ação”, explica Vanessa Lobato, vice-presidente de RH do banco. As iniciativas vão desde envolver os líderes com ações propositivas acerca da diversidade até reunir os colaboradores em rodas de conversa para que discutam frases de efeito e histórias pessoais ligadas ao tema, e seus desdobramentos negativos. Há inclusive uma plataforma de e-learning sobre o assunto. “Não é modismo. O intuito é mesmo encarar o desafio”, diz ela. Os processos de seleção também passaram por

Elas entenderam:  
os jovens precisam  
de conexão

ajustes, assim como coaching e mentorias para incentivar a mobilidade interna.

## DIGITAL: JORNADA DE MUDANÇA

A transformação digital tem movimentado as melhores empresas para trabalhar a começar pelos processos de seleção. “A nova realidade nos impele a procurar talentos que congreguem flexibilidade, agilidade e cabeça aberta”, revela Brisola, da Ora-

cle. Por isso, a empresa aumentou o vínculo com universidades e startups, com o intuito de acompanhar as novas discussões que estão sendo travadas, adaptando iniciativas internamente. “A ideia é, apesar de nosso tamanho, ter espírito jovem”, conta.

As empresas premiadas que estão conseguindo se transformar digitalmente adaptaram suas estruturas à horizontalidade, trabalhando com menos hierarquia, incorporaram modelos diferenciados inspirados em startups e investiram na formação dos colaboradores.

No Santander, muitas decisões vêm sendo tomadas ao estilo startup, ou seja, grupos multidisciplinares, com autonomia para decidir, se unem

## MÉXICO E COLÔMBIA SÃO DESTAQUES

O México foi o país com mais empresas no ranking GPTW Latam de 2018, com 40 representantes, seguido de Brasil, com 36, e de Colômbia, 27. O que marcou a gestão de pessoas das empresas mexicanas? “Vimos um processo de amadurecimento das lideranças e a entrada de empresas que não faziam parte do mapa dos melhores lugares para trabalhar”, conta Michelle Ferrari, CEO da consultoria GPTW no México. O amadurecimento a que ela se refere é um dos pontos em comum entre as melhores empresas do país. “Esses CEOs têm como prioridade o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, o que orienta as políticas das empresas a buscar o desenvolvimento das pessoas de forma global”, conta.

A diversidade também foi destaque. “Mesmo que tenhamos um longo caminho a percorrer, vejo um movimento consistente de empresas que vão além da equidade de gênero, com culturas verdadeiramente inclusivas de todos os grupos vulneráveis”, diz Ferrari. Essa forma de atuar está moldando

as empresas de vanguarda no país. Com práticas baseadas em ambientes de confiança, multigeracionais e diversos, aumenta-se o desejo de permanência, o sentimento de pertencimento e intensifica-se a troca.

Já a Colômbia vem aumentando sua participação ano após ano. Segundo Juliana Navarro Reyes, gerente comercial do GPTW Colômbia, esse desempenho se deve à maior conscientização das empresas de seu papel na sociedade. “Temos visto um crescimento contínuo em relação ao número de organizações que impuseram o propósito de tornar este mundo melhor com base na construção de melhores locais de trabalho para todos”, diz. O maior destaque da pesquisa de 2018 foi o entendimento do impacto do ambiente de trabalho na produtividade e nos resultados da empresa. O ambiente de trabalho foi explicitamente indicado como um dos fatores com maior potencial de diferenciação, o que levou as empresas a desenvolver, para suas estratégias, planos de ação que levem isso em conta.



Para Michelle Ferrari, CEO do GPTW México (logo acima), e Juliana Navarro Reyes, do GPTW Colômbia (no alto), a gestão de talentos amadurece em seus países

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

2017	2018	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
7	1	Seguros Universales	GUA	Serviços financeiros e seguros / Seguros	291
*	2	<b>SAMA S. A. - Minerações Associadas</b>	<b>BRA</b>	Mineração	470
–	3	Samba Vallarta	MEX	Hospitalidade / Alimentos e bebidas	234
–	4	Seguridad Horus Ltda.	COL	Serviços profissionais / Segurança	240
19	5	Real Plaza	PER	Construção, infraestrutura e imóveis	409
8	6	Terminal de Contenedores de Cartagena S.A.	COL	Transporte / Logística e transporte de mercadorias	344
5	7	Equión Energía Limited	COL	Manufatura e Produção / Coque, derivados de petróleo e combustível nuclear	301
27	8	Financiera Trinitas	MEX	Serviços financeiros e seguros	41
–	9	Riot Games	MEX	Tecnologia da informação	30
–	10	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	COL	Serviços sociais e agências governamentais	382
10	11	ACH COL S.A.	COL	Tecnologia da informação	178
6	12	<b>Consórcio Luiza</b>	<b>BRA</b>	Serviços financeiros e seguros / Investimentos	140
26	13	Fondo Nacional de Garantías S.A. (FNG)	COL	Serviços financeiros e seguros	110
–	14	Bio D S.A.	COL	Manufatura e produção / Química	174
3	15	Hidrosistemas Baja	MEX	Serviços industriais	133
28	16	Iberoseguros	VEN	Serviços financeiros e seguros	196
22	17	<b>Meireles e Freitas Serviços de Cobrança</b>	<b>BRA</b>	Serviços profissionais / Call center	170
–	18	Backcountry	COS	Tecnologia da informação / Provedor web	45
40	19	Edify	COS	Tecnologia da informação / Software	32
29	20	<b>Schmersal</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Eletrônica	359
47	21	Nearsoft	MEX	Tecnologia da informação / Software	232
–	22	<b>Brasal Combustíveis</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Postos de gasolina	120
–	23	Polipropileno del Caribe S.A. -Esenttia-	COL	Manufatura e produção / Coque, derivados de petróleo e combustível nuclear	431
–	24	BlueBox Ventures	MEX	Serviços profissionais	33
15	25	<b>Dextra</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação / Software	130
14	26	<b>Sicoob Metropolitano</b>	<b>BRA</b>	Serviços financeiros e seguros / Bancos e serviços de créditos	366
	27	Emporio Veracruz	MEX	Hospitalidade / Alimentos e bebidas	253
25	28	<b>Zanzini Móveis</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Móveis	202
36	29	<b>Dag - J. Sleiman</b>	<b>BRA</b>	Varejo	482
35	30	Inteligo Bank	PAN, PER	Serviços financeiros e seguros / Investimentos	218
–	31	Lazos	MEX	ONGs e instituições de caridade	104
–	32	ProCOL	COL	Serviços sociais e agências governamentais	436
–	33	Empresa Portuaria Valparaíso	Chile	Transporte / Logística e transporte de mercadorias	70
–	34	Inflection Point	MEX	Tecnologia da informação / Software	140
20	35	<b>Laboratório Leme</b>	<b>BRA</b>	Serviços de saúde	402
42	36	Jafra Cosmetics	MEX	Manufatura e produção / Cosméticos	358
–	37	Crowe Horwath	MEX	Serviços profissionais	30
–	38	GUA de Moldeados	COL, GUA, DOM	Manufatura e produção / Polpa, papel e derivados	392
31	39	<b>Visagio</b>	<b>BRA</b>	Serviços profissionais / Consultoria em engenharia	230
43	40	Henco Logistics	MEX	Transporte / Frete	143
–	41	Cuestamoras Otros Negocios	COS	Manufatura e produção	47
–	42	Unified Networks	MEX	Tecnologia da informação / Consultoria	101
45	43	Definity First	MEX	Tecnologia da informação	175
–	44	First Quality Chemicals	MEX	Varejo	59
48	45	Instituto Hidalguense para el Desarrollo Municipal	MEX	Serviços sociais e agências governamentais	35
–	46	Ficohsa Pensiones	HON	Serviços financeiros e seguros	36
	47	Financiera Intrabienestar	MEX	Serviços financeiros e seguros	21
–	48	Finestra	MEX	Serviços financeiros e seguros	65
	49	CL Capital Integradora Financiera	MEX	Serviços financeiros e seguros	20
32	50	Grupo Centenario	PER	Construção, infraestrutura e imóveis	260

\* Estava em 2º lugar no ranking de empresas de grande porte em 2017, hoje está no ranking PME.

## AS 25 MELHORES NACIONAIS DE GRANDE PORTE (MAIS DE 500 FUNCIONÁRIOS)

2017	2018	EMPRESA	PAÍS	SETOR	Nº DE COLABORADORES
1	1	<b>Elektro</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Energia	3.713
21	2	Supermercados Peruanos	PER	Comércio varejista / Alimentos	14.204
15	3	Aseguradora Solidaria de Colombia	COL	Serviços financeiros e seguros	970
3	4	<b>Laboratório Sabin</b>	<b>BRA</b>	Cuidados com a saúde	2.268
16	5	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena	COL	Transporte / Logística e transporte de mercadorias	560
20	6	Progreso	GUA	Manufatura e produção / Polpa, papel e derivados	2.725
7	7	Interbank	PER	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários	6.800
6	8	<b>Magazine Luiza</b>	<b>BRA</b>	Comércio varejista	20.786
4	9	Transbank	CHI	Serviços financeiros e seguros	618
5	10	<b>Gazin</b>	<b>BRA</b>	Comércio varejista	7135
-	11	Banco Galicia	ARG	Serviços financeiros e seguros / Banco	9532
-	12	Promart	PER	Comércio varejista / Produtos especializados	3.700
-	13	<b>Special Dog</b>	<b>BRA</b>	Manufatura e produção / Alimentos	794
-	14	ILG - Ingenio Tulula	GUA	Manufatura e produção	517
-	15	Municipio de Corregidora, Queretaro	MEX	Serviços sociais e agências governamentais	1.128
18	16	<b>Unidas</b>	<b>BRA</b>	Transporte	1.400
*	17	<b>Pormade Portas</b>	<b>BRA</b>	Construção, infraestrutura e imóveis	527
8	18	Banco Estado Microempresas	CHI	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários	1201
-	19	Infonavit	MEX	Serviços financeiros e seguros	5.123
**	20	<b>Radix</b>	<b>BRA</b>	Tecnologia da informação / Software	516
-	21	Humano	DOM	Serviços financeiros e seguros / Seguro-saúde	1.299
-	22	Universal	DOM	Serviços financeiros e seguros / Investimentos	1.042
-	23	Casa Andina	PER	Hospitalidade / Hotel	1.507
-	24	Interseguro	PER	Serviços financeiros e seguros / Seguros de vida	575
-	25	Banco Itaú	PAR	Serviços financeiros e seguros / Serviços bancários	816

\* Estava na 18ª posição do ranking de PME em 2017. Contratou mais de 50 funcionários desde então.

\*\* Estava na 9ª posição do ranking de PME em 2017. Contratou mais de 130 funcionários desde então.



## FATOS E NÚMEROS DO GPTW-LATAM 2018

- Participam **1.383** empresas de **20** países da região.
- As **100** premiadas empregam **575 MIL** funcionários.
- **96%** dos funcionários afirmam sentir orgulho da empresa em que trabalham. A média latino-americana é **A MAIS ALTA** entre todos os rankings gerados pela GPTW no mundo.



### O BRASIL NA CENA LATINO-AMERICANA>>

- Das **36** empresas do ranking Latam, **17** são multinacionais, **11** são pequenas e médias (até 500 funcionários), e **8** são grandes (mais de 500 funcionários).
- A média do tempo de fundação dessas companhias é de **36** anos.
- Elas tiveram crescimento do faturamento de **7%** entre 2016 e 2017.
- **23%** das empresas sofreram alguma fusão e/ou aquisição nos últimos **12** meses.
- **17%** das empresas fizeram demissão em massa (demissão de pelo menos **5%** do quadro de funcionários) no último ano.
- No total, entre os colaboradores, **41%** são homens, **59%** são mulheres; na média gerência, **48%** são homens, **52%** são mulheres; e na alta gerência, **76%** são homens, **24%** são mulheres.
- A geração Y (de até 34 anos de idade) corresponde a **68%** do quadro geral de funcionários das empresas premiadas.
- **48%** dos colaboradores têm até 2 anos de casa; apenas **5%** têm mais de 15 anos de tempo de casa.
- A taxa de rotatividade voluntária nas empresas premiadas é de **16%**; a do Dieese é **25%**.
- **25%** das empresas oferecem períodos sabáticos não remunerados a seus funcionários.
- **11%** das empresas proporcionam licença remunerada.
- **86%** das empresas possuem alguma pessoa dentro da organização responsável para combater a discriminação e promover a diversidade.

e, em processos rápidos de criação, saem para a ação. Foi de um desses grupos que nasceu o aplicativo Santander Way, que permite o gerenciamento do cartão de crédito, projeto premiado. “A cultura digital transcende a tecnologia. Ela imprime um novo ritmo que requer maior sintonia entre as pessoas”, diz Vanessa Lobato.

João Carlos Chachamovitz, CEO da empresa de engenharia e software Radix, que tem no portfólio de clientes grandes indústrias, considera o esforço digi-

tal prioritário. “A transformação é total, pois não é a tecnologia aplicada que está sofrendo transformação, e sim o modelo de trabalho. Digital é só a ferramenta da mudança, quem faz a diferença é a pessoa”, afirma. Um quinto dos 512 colaboradores da empresa, presente em três capitais brasileiras e em Houston, nos EUA, já é composto por jovens talentos captados em universidades. Obter a melhor performance a partir da variedade de gerações é um esforço contínuo ali. “Criamos grupos de trabalho colaborativos,

## O QUE É SAUDADO PELOS FUNCIONÁRIOS

Realmente parece um “oásis” dentro da Argentina, já que existe em todo momento um ambiente de respeito mútuo, independentemente da posição, idade ou gênero. Absolutamente todos nós focamos nossos esforços no futuro do país e em manter o crescimento da empresa.

**MERCADO LIBRE, ARGENTINA**

Eu destacaria o tratamento que o chefe nos dá, pois está sempre disposto a tirar nossas dúvidas, até em sua hora de descanso. Isso nos dá a segurança de poder contar com ele e faz com que nosso lugar de trabalho seja agradável, um lugar onde podemos confiar uns nos outros. Estou feliz por fazer parte dessa empresa. Eles me deram a oportunidade de trabalhar mesmo sem ter experiência prévia e, assim, me permitiram melhorar a vida do meu filho.

**SUPERMERCADOS PERUANOS, PERU**

Essa é uma empresa que, embora queira ter sucesso como as outras, sabe que para consegui-lo necessita do recurso humano e faz de tudo para mantê-lo contente e motivado. Os benefícios econômicos e emocionais fazem com que aqui seja um grande lugar para as pessoas trabalharem.

**DHL EXPRESS, COLÔMBIA**



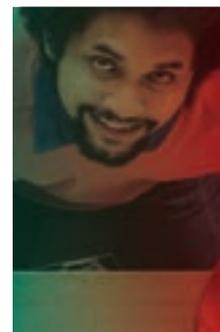
Uma das premiadas foi a Special Dog/Manfrim, que se destacou pela eficiência na avaliação de competências. “Temos o cuidado de não transformar um ótimo operador em um líder fraco. RH e gestores trabalham em conjunto nesse processo”, diz Fabia Azevedo de Carvalho Lima, gerente de RH

com pessoas de áreas diferentes, em que todos participam das decisões. Esse jovem entende que tem protagonismo e isso é valioso para ele.”

## FOCO EM PROXIMIDADE

Laércio Albuquerque assumiu, há dois anos, a presidência da Cisco Brasil, de TI e redes, e simboliza muito bem o foco em proximidade das 100 melhores empresas Latam em 2018. O executivo, que foi catador de papelão na infância e ingressou no mundo das empresas como office-boy, tem um modo particular de dar conta do desafio: conectar-se com pessoas de forma genuína. “Um bom líder mesmo sempre coloca as pessoas em primeiro lugar”, diz. Albuquerque é conhecido pelos pares por ser acessível, bom ouvinte e o tipo família. Costuma reconhecer e elogiar boas performances.

“É comum ele enviar aos gestores elogios ao feito de um subordinado”, comenta Adriana Bueno, que atua na área de comunicação da empresa. “Somos em 600 colaboradores no Brasil, e ele reconhece as pessoas individualmente”, comenta ela. Essa proximidade é uma marca de Albuquerque, vista tanto na comemoração de cada novo negócio como nos abacates que Albuquerque colhe em seu pomar e distribui aos colaboradores. Que CEO de multinacional faz isso? ☺



## SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS EM PESQUISA DE MERCADO:

ESTUDOS DE SATISFAÇÃO

QUALITATIVOS

TRACKINGS DE MARCA

TRACKINGS DE COMUNICAÇÃO

TESTES DE CONCEITO

TESTES DE PRODUTOS



Estudo de Satisfação



Qualitativos



Trackings de Marca



Trackings de Comunicação



Testes de Conceito



Testes de Produtos

# PONTOS DE EXCELÊNCIA EM TURNAROUNDS

Conheça os cinco elementos decisivos para uma recuperação bem-sucedida e casos que mostram como isso pode ser feito na prática | ESTUDO BCG



O estudo é de autoria de oito consultores do Boston Consulting Group espalhados por diversas unidades. **RAMÓN BAEZA** é sócio-sênior e diretor-gerente de escritório de Madri, Espanha. **LARS FÆSTE** é sócio e diretor administrativo em Copenhague, Dinamarca. **CHRISTOPH LAY** atua como especialista em Düsseldorf, Alemanha. **TUUKKA SEPPÄ** é sócio-sênior e diretor administrativo em Helsinque, Finlândia. **SIMON BARTLETTA** é sócio-sênior e diretor-gerente da empresa em Boston, EUA. **AMIT GANERIWALLA** é sócio e diretor-gerente em Mumbai, Índia. **RALF MOLDENHAUER** é sócio-sênior e diretor-gerente em Frankfurt, Alemanha. **DAVID WEBB** é sócio-sênior e diretor-gerente na Filadélfia, EUA. Todos são envolvidos com a divisão BCG Turn, da consultoria, especializada em turnarounds.

**N**os diferentes mercados e setores de atividade, os negócios disruptivos têm gerado impacto significativo. Mesmo empresas que estão sólidas atualmente já enxergam ameaças de ruptura no horizonte e, assim, nem os resultados daqui a dois anos estão garantidos. Uma resposta possível, e muitas vezes necessária, a esse cenário é partir para um movimento de turnaround (ou de virada), o que representa, para as lideranças da organização, um dos maiores testes por que podem passar em sua trajetória.

De todos os grandes esforços de transformação empresarial, 75% não conseguem alcançar os objetivos esperados. Portanto, é bastante relevante perguntar: o que faz com que um processo de turnaround seja bem-sucedido?

Nós, no BCG, identificamos empresas de grande porte que vivenciaram um declínio significativo em seu faturamento, nas margens de lucro e no valor de mercado desde 2010, para, em seguida, experimentar uma clara recuperação. Elas integram diversos setores de atividade, de tecnologia – caso de Olympus e Nokia, por exemplo, – saúde – como Bristol-Myers Squibb – e representam algumas das viradas mais paradigmáticas de todo o mundo nas últimas décadas.

Com base na trajetória dessas organizações, juntamente com anos de pesquisa e experiência acumulada, conseguimos chegar a cinco elementos decisivos de um turnaround bem-sucedido, apontados a seguir:

- 1** Desenvolver uma compreensão objetiva e clara da situação da empresa. Em vez de perder tempo ou ficar esperando que as condições externas mudem, os líderes fortes assumem a dianteira do problema com um programa ambicioso de mudança. Na verdade, alguns conseguem se antecipar aos problemas antes de mesmo que surjam os primeiros sinais.
- 2** Redefinir o foco estratégico. As lideranças precisam definir em que nichos atuar, e quais evitar, no que se refere aos produtos e serviços a serem levados ao mercado, aos segmentos de clientes atendidos e aos mercados geográficos priorizados. E devem adotar ações concretas – por exemplo, alocar investimentos em novos negócios.
- 3** Reestruturar para reduzir custos e a complexidade das operações. Os programas de turnaround exigem melhorias rápidas nas operações para reduzir custos, o que geralmente inclui mudanças na estrutura da organização e no modelo operacional.

4

Construir a cultura correta. Em uma era de constante disrupção, as grandes viradas pedem velocidade, inovação e abertura à mudança. A cultura organizacional precisa encaixar-se nesse tripé de alguma maneira.

5

Investir no digital. Mesmo que a empresa discorde que a transformação digital seja parte da estratégia de turnaround, é preciso que ela se transforme. Os líderes devem liberar recursos para investimentos na tecnologia digital a fim de aprimorar a experiência dos clientes, aumentar a qualidade dos produtos e serviços, alavancar a eficiência interna e desenvolver novos modelos de negócio.

ESTUDOS DE

CASO

Acompanhe as histórias de turnaround de nove empresas estudadas por nós, cada uma com um caminho diferente:

## HSBC E A SIMPLIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quando Stuart Gulliver assumiu a presidência do HSBC, em 2011, lançou um projeto de turnaround com medidas imediatas de racionalização e simplificação. Houve uma redução de mais de 20% no número de funcionários do banco, que também reduziu de 88 para 67 o número de países em man-tinha operações [o Brasil foi um dos excluídos].

Com essas ações, o HSBC já registrava uma economia de US\$ 4,7 bilhões no final de 2016 e esperava alcançar um ganho total de US\$ 6 bilhões com a conclusão do processo, em 2017. Ao mesmo tempo, reduziu seus ativos de risco em aproximadamente US\$ 300 bilhões.

O banco também se reestruturou para eliminar o excesso de níveis gerenciais, dando a cada liderança o nível adequado de responsabilidade e levando a organização a um aumento significativo da eficiência.

Em outra frente, o HSBC fez uma grande aposta na digitalização, destinando US\$ 2,1 bilhões de investimentos a isso entre 2015 e 2020, com iniciativas como a automação de atividades de back-office, o aprimoramento da jornada dos clientes em plataformas móveis e a criação de uma unidade de inteligência para identificar irregularidades financeiras dos correntistas.

De maneira geral, a virada do HSBC tem sido extremamente voltada à criação de valor para o acionista. O banco está entre os primeiros colocados do setor de serviços financeiros no que diz respeito ao pagamento de dividendos, com um crescimento de 42% desde o início do processo de turnaround. Além disso, as mudanças implementadas foram elogiadas por investidores e analistas de mercado, o que fez o HSBC ser escolhido o melhor banco do mundo em 2017 pela *Euromoney*.



## BMS E A REFORMATÃO DO PORTFÓLIO

Com um valor de mercado calculado ao redor de US\$ 100 bilhões, a Bristol-Myers Squibb (BMS) é hoje uma das maiores companhias farmacêuticas do mundo. Há uma década, porém, a situação era bem menos promissora, com disputas em torno de patentes que levaram a prejuízos bilionários.

Naquela época, muitas empresas do setor resolveram buscar megafusões e diversificação do portfólio. Os executivos da BMS, diferentemente, optaram por uma aposta arrojada: transformar uma organização de saúde ultradiversificada em uma farma especializada em quatro áreas terapêuticas: oncologia, doenças autoimunes, doenças cardiovasculares e fibrose. Fariam isso com a reformatação do portfólio e da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Em 2007, a BMS anunciou um grande projeto de aumento da produtividade, que, em cinco anos, gerou ganhos da ordem de US\$ 2,5 bilhões. Esses recursos foram utilizados para financiar a nova estratégia.

Ao mesmo tempo, a empresa começou a deixar para trás negócios que não eram mais parte do foco. Fechou, por exemplo, a divisão de diagnóstico por imagem, liberando mais recursos para investir em medicamentos promissores para seu novo portfólio.

Além disso, a Bristol-Myers Squibb se reestruturou para obter maior valor com o novo portfólio. Nesse sentido, uma das maiores mudanças ocorreu na área de P&D, que deixou de ser apenas o ponto de partida para novas drogas e se tornou um centro de tomada de decisões.

## BOSTON SCIENTIFIC E A ESTRATÉGIA OUSADA

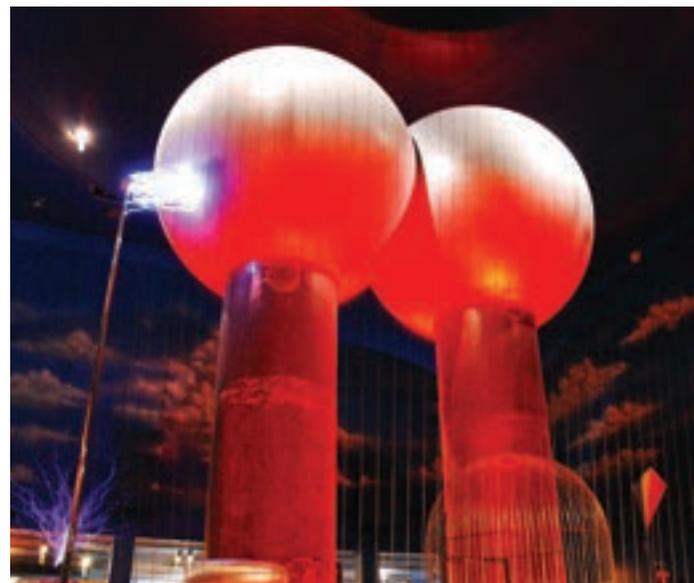
Como a maioria das empresas de tecnologia médica, a Boston Scientific teve de enfrentar desafios significativos de mercado na última década, o que foi agravado por uma aquisição, em 2006, que custou US\$ 27 bilhões. Em resposta, a companhia adotou medidas em diversas frentes.

Em 2011, a empresa deu início a uma estratégia de aquisições para alcançar um crescimento mais robusto e a liderança do setor. Expandiu, além disso, seus negócios para mercados emergentes, mais especificamente para China e Brasil, e reorientou as atividades de P&D na direção de uma perspectiva mais global.

Em paralelo, as lideranças adotaram ações para reduzir os custos de produção, criando centros de excelência para aprimorar e racionalizar os processos, com base em metodologias conhecidas, como a gestão lean, e também em novas tecnologias.

Para dar sustentação à melhoria de desempenho, a Boston Scientific iniciou um importante esforço para desenvolver uma cultura mais inovadora e cria-

tiva, empoderando as pessoas a pensar fora da caixa e compartilhar ideias independentemente dos cargos que ocupam.



## NOKIA E A REPROGRAMAÇÃO TOTAL

Em 2007, a Nokia era a líder de mercado no setor de telefonia móvel, com cerca de 40% de market share mundial. Cinco anos depois, vivia uma crise tão severa que sua capitalização caía 96%.

A Nokia já se transformou muitas vezes ao longo de seus 150 anos de existência. No entanto, e, diante desse cenário, lançou um projeto radical de turnaround, começando pela decisão do que fazer com o negócio de telefones celulares da empresa, que ainda utilizavam o Windows Phone e era ameaçado pelo rápido avanço do iOS da Apple e o Android do Google. Ao final, o caminho escolhido foi vender essa divisão para a Microsoft, em setembro de 2013, e apostar no segmento de infraestrutura de rede, que até então era conduzido em parceria com a Siemens.

Percebendo a oportunidade no horizonte, e mesmo com os riscos associados a ela, a Nokia resolveu assumir sozinha o controle da área de infraestrutura de rede — uma possibilidade já prevista no acordo de joint venture. O movimento foi bem-sucedido. Em dois anos, fez dessa unidade seu negócio principal, gerando bilhões de dólares em valor para os acionistas. No final de 2015, a Nokia já anunciava a compra da rival Alcatel-Lucent.

## UPM-KYMMENE CONTRA O DECLÍNIO SETORIAL

O que uma empresa deve fazer quando domina um mercado em declínio? Diante dessa questão, o conglomerado florestal finlandês UPM-Kymmene partiu para a diversificação de seus negócios. Cerca de metade do faturamento da empresa costumava vir da produção de papel para impressão, cuja demanda vinha caindo constantemente em todo o mundo. Para melhorar seus resultados, a UPM mudou seu foco para segmentos em crescimento, como o de energia, além de aumentar sua eficiência com ações de redução de custos.

Entre 2006 e 2009, a companhia fechou cerca de 14% de suas fábricas de papel e adquiriu uma concorrente, por conta das sinergias na utilização dos ativos, obtendo um ganho de US\$ 240 milhões. Em 2013, a UPM iniciou mais uma mobilização interna de redução de cus-



Para entender quão drástica foi a virada empreendida pela empresa finlandesa, basta observar um indicador: do início do processo até os primeiros meses de 2017, o turnover de sua base de funcionários chegou a 99%. E quase a totalidade das lideranças foi trocada.

tos, fechando diversas outras fábricas, diminuindo o número de colaboradores e vendendo algumas florestas.

Então, reestruturou-se em seis divisões de negócios: papel para Europa e América do Norte, papéis especiais (ainda um mercado em crescimento), painéis de madeira, rótulos do tipo PSL, bio-refino (incluindo biocombustíveis e lubrificantes) e geração de energia.



## GROUPE PSA E A RENOVAÇÃO DA LINHA

Depois de perder US\$ 5,4 bilhões em 2012 e outros US\$ 2,5 bilhões em 2013, o Groupe PSA – que reúne as marcas Peugeot, Citroen, Opel, Vauxhall Motors e DS Automobiles – fechou acordo para vender 14% da empresa para a concorrente chinesa Dongfeng e outros 14% para o governo francês.

Com o capital levantado, o grupo PSA lançou em 2014 o programa “De volta à corrida”, com diversos objetivos. Primeiro, buscou diferenciar suas marcas aos olhos dos compradores de carros a fim de recuperar seu poder de precificação. A Citroen foi posicionada como marca de valor, enquanto a Peugeot ocupou um segmento mediano e a DS se tornou a marca premium. Assim, foi possível aumentar os preços em 3% a 10%.

Em seguida, o Groupe PSA enxugou seu portfólio de modelos de um total de 45 para uma projeção de



26 até 2022. Com isso, reduziu a complexidade das linhas de produção e obteve economias significativas. A capacidade utilizada das fábricas já chega a 98%.

Em 2016, a empresa realizou um segundo ciclo de transformação, dessa vez voltado à digitalização. Na interação com os consumidores, cada marca conta agora com um aplicativo para dispositivos móveis, que envia aos motoristas informações sobre manutenção e consumo de combustível, entre várias outras orientações.

## OLYMPUS E OS ATRIBUTOS CENTRAIS

Em 2012, a Olympus atingiu um dos pontos mais baixos de sua história. Os negócios relacionados com fotografia sofriam bastante com a chegada dos smartphones dotados de potentes câmeras e a unidade médica registrava queda nos lucros, como consequência do corte de gastos governamentais na saúde pública.

Em resposta, as lideranças da companhia lançaram uma iniciativa de turnaround com quatro objetivos:

- Racionalização do portfólio. A Olympus se reestruturou em torno de três segmentos de produtos: câmeras e áudio, soluções médicas e industriais, ciências da vida. Isso significou a venda de ativos de negócios não centrais, como os de informação e comunicação. Ao mesmo tempo, o segmento de câmeras e áudio foi reorientado para longe dos produtos de baixo custo e passou a oferecer modelos mais caros e com maior margem de lucro.

- Corte de custos. A Olympus fez a fusão das linhas de produção, fechando nove fábricas na Ásia e na América do Norte, reestruturou suas atividades de compras e reduziu a mão de obra em cerca de 4.500 pessoas. Com isso, conseguiu elevar as margens de lucro brutas e operacionais.

- Recuperação da saúde financeira. Foram estabelecidas metas financeiras ambiciosas: as margens operacionais e o retorno sobre o capital investido deviam ser de ao menos 10%, por exemplo.

- Construção da governança. A empresa fortaleceu seu sistema de compliance e buscou criar uma cultura na qual as pessoas pudessem discutir os problemas de maneira mais aberta e franca.



## AJINOMOTO E A EXPANSÃO DE PRODUTOS E MERCADOS

O programa de turnaround da japonesa Ajinomoto, iniciado em 2014, focou no portfólio de produtos da empresa, deixando de lado os artigos de massa do setor de alimentos. A empresa também planejou expandir para mercados de alto crescimento na Ásia, na África e nas Américas, e para canais adjacentes, como varejistas e restaurantes.

Para desenvolver soluções mais inovadoras para os clientes, a companhia destinou recursos para as atividades de P&D. Também renovou seu foco nos negócios B2B, o que deve gerar um crescimento significativo de faturamento até 2020.

Uma vez que as empresas de serviços de alimentação requerem soluções mais integradas, que vão além dos ingredientes básicos, a Ajinomoto abriu caminho para o sucesso.

Além disso, a empresa identificou oportunidades no setor de nutrição e ampliou sua atuação para a área de cuidados com a saúde.

Para se estruturar a fim de assegurar um desempenho sustentável, a Ajinomoto deu suporte a sua expansão global delegando mais autoridade às equipes locais de gestão, liberando-as para tomar decisões mais rápidas e efetivas, baseadas nas necessidades específicas de cada mercado. Aproximadamente metade de todas as operações internacionais é hoje comandada por executivos contratados localmente.



## LANXESS E AS PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Empresa petroquímica com sede na Alemanha, que produz polímeros como borracha sintética para pneus de carros, a Lanxess tem enfrentado mudanças relevantes no mercado de derivados de petróleo. Os preços mais baixos dessa matéria-prima aumentaram a concorrência, especialmente por conta da competição com empresas próximas a fontes de petróleo.

Na primavera de 2014, a Lanxess lançou um programa de transformação chamado “Let’s lanxess again”, para tornar a empresa mais competitiva, transformando seu nome em verbo com uma mensagem do tipo “vamos recuperar nossa essência”. A companhia simplificou a estrutura organizacional, reduzindo as unidades de negócios de 14 para 10, eliminando a sobreposição em segmentos de consumidores e mercados regionais. Houve também a integração de funções administrativas e a redução do número de funcionários em cerca de mil pessoas.

Por fim, a Lanxess buscou assegurar um desempenho sustentável por meio de uma série de aquisições e de parcerias. Comprou, por exemplo, a Chemtura, uma companhia norte-americana, reforçando a presença nos Estados Unidos. [Fechou a fábrica que era da Chemtura em Rio Claro, no interior paulista.] A ação também contribuiu para uma maior diversificação, da borracha sintética para especialidades químicas mais promissoras. ☺



© BCG

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

# Chegou a hora de multiplicar suas perspectivas.

Vem aí a HSM Expo 2018

**hsm**  
expo'18



**Rana el Kaliouby**  
Affective

**Peter Diamandis**  
SingularityU

**Ed Catmull**  
Pixar

**William Ury**  
Caminho de Abraão

**Laszlo Bock**  
Humu

**Patty McCord**  
Patty McCord  
Consulting

**5 a 7**  
**nov**  
São Paulo

Descubra novas perspectivas com speakers nacionais e internacionais na **HSM Expo 2018**, no encontro de empreendedores, executivos e líderes das empresas mais relevantes do Brasil.

**DE 5 A 7 DE NOVEMBRO.**  
**TRANSAMERICA EXPO CENTER**  
Antecipe sua inscrição e obtenha descontos diferenciados.

**Presenças confirmadas:**

Rana el Kaliouby, Peter Diamandis, Ed Catmull, William Ury, Laszlo Bock, Patty McCord, Joichi Ito, Don Tapscott, Jeanne Bliss, José Salibi Neto, Jim Hemerling, Luiza Helena Trajano, Frederico Trajano

Patrocínio Diamante



**HOSPITAL**  
SÍRIO-LIBANÊS



**FEBRACIS**  
COACHING INTEGRAL SISTEMICO



SEGUROS | **sura**



**GOCIL**  
SEGURANÇA E SERVIÇOS



**CNT**  
Confederação Nacional do Transporte



**take**



**IBC**  
INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING



**Senior**  
Tecnologia para Gestão

Patrocínio Arena



Apoio Institucional



Apoio Local Oficial



Mídia Oficial



Apoio de Mídia



Locadora Oficial



Corretora de Seguros Oficial



Plataforma de Hospedagem



Realização



# VIRADAS À BRASILEIRA

Grandes players nacionais e até mesmo uma tradicional organização do futebol mostram como o turnaround pode salvar bons negócios | POR FERNANDA LA CRUZ

Assim como está acostumado a enfrentar crises, o Brasil também é pródigo em casos de turnaround. Marcas como Magazine Luiza, Vulcabras e até mesmo de um clube de futebol, o Grêmio, constituem bons exemplos de viradas recentes. Em comum, todos mudaram de estratégia, remodelaram seus negócios e se tornaram mais ágeis – algo fundamental para entender os anseios de seus públicos e, claro, faturar mais.

O turnaround do Magazine Luiza começou em 2015. O prejuízo líquido foi de R\$ 65 milhões e Luiza Helena Trajano anunciou que passaria o cargo de CEO ao filho, Frederico. Em pouco tempo, Fred, como é conhecido, radicalizou o uso das plataformas online, apostando no e-commerce, em um marketplace e um app de compras. Os resultados apareceram em 2016, com a reversão de prejuízos, mas saltaram aos olhos em 2017, quando o lucro líquido chegou a R\$ 389 milhões. De quebra, o e-commerce passou a representar um terço das vendas. *[O Magazine Luiza teve seu CEO e todo o seu time de liderança agraciados com o prêmio HSM Management – confira na página 46.]*

O Magazine Luiza fez um turnaround em resposta à conjuntura econômica, agindo no timing certo. “É importante saber quando está na hora de fazer uma virada para não se arrepende depois”, explica Guilherme Mammana, professor da Educação Executiva do Insper. Mas veem-se ainda dois tipos de esforços de turnaround: os antecipados e os tardios. Quando empresários e gestores priorizam áreas de pouca eficiência, por exemplo, entra em cena o chamado early turnaround. “Geralmente, são necessidades simples e combinadas. A empresa precisa reestruturar seu capital, mas também trabalhar a equipe, o prazo de endividamento e o produto ofertado”, salienta Mammana. Já em situações de adversidade maior, a opção é pelo late turnaround. Ainda que chegue “atrasado”, é uma luz para negócios cuja solvência parece distante. “Vejo muitas companhias que poderiam tê-lo

feito e se reposicionado, mas a fase de negação acabou atrapalhando e acabaram recorrendo ao late turnaround.”

No último caso, não se trata apenas de casos de recuperação judicial – ainda que possa envolver pedido de falência. Há uma reestruturação de fato, que, na visão de Mammana, mesmo sendo mais complexa, é executável.

A competitividade do mercado calçadista e a enxurrada dos importados colocaram a Vulcabras em situação delicada entre 2011 e 2012 – quando sua dívida superou R\$ 1 bilhão. Atenta, a empresa fez um movimento que visava não só enxugar custos, mas romper com a cultura industrial para se consolidar como uma gestora de marcas. Assim, sua marca Olympikus se tornou líder em calçados esportivos no Brasil e a Azaleia tem recuperado parte da clientela perdida ao longo dos anos 2000. A conjuntura positiva levou a Vulcabras a ingressar no

Novo Mercado da bolsa de valores, em 2017. O novo IPO movimentou quase R\$ 780 milhões e permitiu reduzir drasticamente as dívidas da empresa – a ponto de anunciar investimentos de R\$ 100 milhões na modernização das operações.

Num campo distinto, mas não menos complicado, o Grêmio tem ido muito além da conquista de taças importantes. Depois de 15

anos sem títulos expressivos, o clube de Porto Alegre venceu a Copa do Brasil, em 2016, e a Libertadores da América, em 2017. Fora das quatro linhas, a gestão austera de Romildo Bolzan Jr., reeleito em 2016 com 85% de aprovação, tem sido peça-chave para recolocar as finanças no azul. Em 2017, a receita líquida foi de R\$ 322,5 milhões – R\$ 110 milhões a mais do que em 2016. Na mesma toada, o faturamento vindo de royalties, quadro social e das lojas Grêmio Mania não param de aumentar. Com todos esses resultados, o jogo virou: se em 2001, para cada R\$ 1 arrecadado outros R\$ 3 pagavam dívidas, agora a relação está na casa de R\$ 1 para R\$ 1.

**O turnaround da Vulcabras visou romper com a cultura industrial; ela se tornou uma gestora de marcas**



Há 57 anos, somos movidos pela convicção de nosso papel transformador para uma sociedade mais inclusiva. Desenvolvemos processos, programas e projetos que causam mudanças efetivas na sociedade, sempre apoiados pela ética e transparência nas relações, no respeito à diversidade humana, na qualidade e inovação, no comprometimento com a causa da deficiência intelectual, de forma colaborativa.

	2016	2017	
	Crianças da triagem neonatal (Teste do Pezinho)	378.121	<b>386.832</b>
	Pessoas com deficiência intelectual apoiadas	16.625	<b>17.299</b>
	Pessoas formadas / capacitadas	2.480	<b>2.517</b>
<b>SAÚDE</b>			
	Laboratório - exames realizados (Teste do Pezinho)	2.504.878	<b>2.565.474</b>
	Divina Dieta (Produção de alimentos - kg)	13.111	<b>11.864</b>
	Consultas - Ambulatório Diagnóstico	22.779	<b>22.734</b>
<b>INCLUSÃO</b>			
	Educação - Alunos apoiados	548	<b>464</b>
	Socioeducação - Pessoas com deficiência intelectual apoiadas	312	<b>272</b>
	Qualificação e Inclusão Profissional Pessoas com deficiência intelectual incluídas no mercado de trabalho	435	<b>497</b>
	Envelhecimento - Pessoas com deficiência intelectual apoiadas	134	<b>142</b>
<b>DEFESA E GARANTIA DE DIREITOS</b>			
	Jurídico Social - Violações de direitos Pessoas com deficiência intelectual e famílias apoiadas	2.169	<b>2.517</b>
	Advocacy - Conselhos de Direitos, Redes, Fóruns e Outros (participação)	15	<b>15</b>
	Articulação e Mobilização da Rede de Proteção (Programa Todos pelos Direitos)	47 municípios	<b>59 municípios</b>
<b>GERAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO</b>			
	Pessoas formadas	1.609	<b>347</b>
	Pesquisas finalizadas	10	<b>12</b>
	Publicação Técnico-científica (artigos)	18	<b>22</b>
	Evolução das receitas	R\$ 41.623.866	<b>R\$ 44.770.000</b>
	Evolução das despesas	R\$ 40.818.570	<b>R\$ 43.836.000</b>

Conheça o Relatório de Atividades 2017 detalhado em: [www.apaesp.org.br](http://www.apaesp.org.br).

A APAE DE SÃO PAULO agradece a HSM Management pela publicação gratuita de indicadores.

# 3 atalhos para uma estratégia executável

**E**stratégia não diz respeito a uma escolha, mas a várias. Poucas empresas são bem-sucedidas quando fazem uma escolha única. Elas vencem com base em decisões sobre clientes-alvo, produtos, escopo de atuação e recursos. E essas decisões se reforçam umas às outras para criar valor. Fizemos um levantamento e descobrimos que 71% das companhias listadas no ranking S&P 500 definem um conjunto de prioridades estratégicas, e não uma única prioridade.

No entanto, na hora de execução, quando é crucial alinhar as atividades de toda a organização em torno da estratégia, como tantas escolhas se comunicam? Tentar descrever cada escolha em detalhe gera excesso de informação, e torna a mensagem complexa demais para ser transmitida, lembrada ou usada como guia para a ação diária. E se a complexidade é inevitável no desenvolvimento da estratégia, ela pode ser fatal quando diz respeito à execução.

No afã de mitigarem a complexidade e terem uma estratégia mais “executável”, os gestores com frequência começam a etapa do desenvolvimento estratégico querendo ir logo para a definição de prioridades. Nos últimos anos, trabalhamos com dezenas de equipes de liderança para ajudá-las a elaborar e implantar prioridades estratégicas e percebemos isso. Só que o impulso de ir direto “ao que interessa” é um erro.

Diferentemente do que se pensa, a melhor maneira de aumentar a chance de sucesso na implementação é trabalhar a aspiração, as vulnerabilidades críticas e as prioridades

| POR DONALD SULL,  
STEFANO TURCONI,  
CHARLES SULL  
E JAMES YODER

**DONALD SULL** é palestrante-sênior da MIT Sloan School of Management, dos Estados Unidos. **STEFANO TURCONI** é professor da London Business School, da Inglaterra. **CHARLES SULL** é sócio da consultoria Charles Thames Strategy Partners, na qual **JAMES YODER** atua como cientista-chefe.

SHUTTERSTOCK

## QUAL É A ASPIRAÇÃO

O primeiro passo no desenvolvimento de prioridades executáveis é decidir se a estratégia deve ser definida no nível corporativo, nas unidades de negócios, ou ainda em ambas. Depois, os gestores devem responder a três perguntas: Qual é nossa visão? Quais são nossas vulnerabilidades críticas? E só então “O que devemos priorizar?”

Não raro, as equipes de liderança ficam presas ao presente ao definir objetivos estratégicos e priorizam atividades que manterão os negócios rodando como sempre, o *business as usual*. A tentação de ancorar a estratégia no *status quo* é fácil de compreender, é claro, mas estimula os executivos a focar nas melhorias incrementais para vencer a guerra passada, em vez de prepará-los para a batalha seguinte.

Ocorre que, em mercados dinâmicos, os objetivos que agregam mais valor costumam ser novos e não rotineiros: lançar inovações de ruptura, por exemplo, ou incorporar facilidades digitais à companhia. Visões corporativas podem ajudar os gestores a abandonar a manutenção do *status quo* e forçá-los a pensar mais ampla e criativamente sobre os passos necessários para alcançar o futuro desejado. Assim, ligar as prioridades estratégicas a uma aspiração de longo prazo tende a melhorar a probabilidade de que a empresa implante uma boa estratégia, fazendo com que recebam foco sustentado e os investimentos necessários para obter sucesso.

As visões ou missões corporativas devem descrever o futuro a que se aspira em termos vívidos e fortes. Por exemplo, Charles R. Schwab fundou seu negócio de corretagem para “dar poder ao investidor individual de controlar sua vida financeira, livre dos altos custos e conflitos das empresas de corretagem tradicionais”. Agora, compare essa visão com a missão mais genérica da TD Ameritrade: “Ser a melhor firma de investimentos para o investidor de hoje”. Uma imagem vívida ajuda os líderes a imaginar o futuro desejado e pensar em quais ações os levarão até ele.

Conectar as prioridades estratégicas ao propósito da empresa também torna mais fácil comunicá-las

aos funcionários, que costumam encarar tais prioridades como mais uma ordem sem sentido. Ao descrever as prioridades estratégicas como trampolins para um futuro almejado, os executivos incorporarão objetivos em uma narrativa maior, mais atraente e mais duradoura.

Os funcionários que aderem às aspirações da companhia tendem a se comprometer a executar as prioridades que apoiam a visão. A visão da varejista de móveis Ikea, por exemplo, é “criar uma vida cotidiana melhor para muitas pessoas”, a qual ela persegue oferecendo um amplo espectro de móveis funcionais e de bom gosto a preços acessíveis à maioria dos consumidores.

Para ressoar entre os funcionários, o propósito corporativo deve ir além da cultura e da história da organização. O Google, por exemplo, aspira a “organizar a informação do mundo e torná-la acessível e utilizável universalmente”.

Se a aspiração – visão ou missão – não for intensa, inspiradora, diferenciada, geradora de comprometimento e motivadora, os executivos deverão investir tempo para articular uma aspiração que pelo menos possa ajudar a quebrar as amarras do modo habitual de fazer negócios e infundir na organização as prioridades estratégicas com significado.

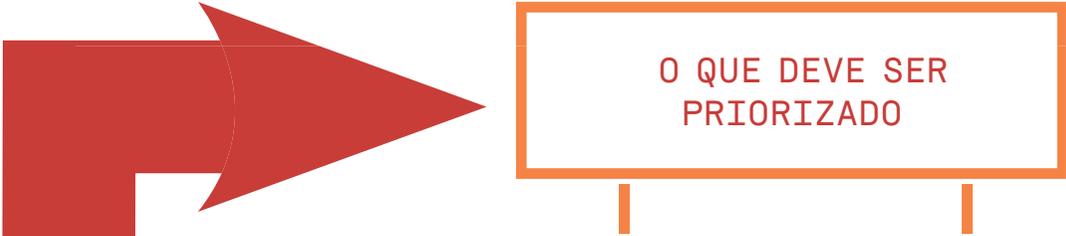


Qualquer estratégia que busque descrever cada escolha importante será complexa demais para guiar a ação. As equipes devem reconhecer a complexidade, mas trabalhar para alcançar a simplicidade. Um modo prático de promover isso é criar um mapa das escolhas principais da companhia, que saliente o que mais importa.

Um jeito fácil de fazer isso é escrever as escolhas estratégicas em post-its (atributos do público-alvo, capacidades e recursos necessários, barreiras à entrada etc.), colá-los em um quadro branco e desenhar linhas que mostrem as interdependências entre essas escolhas. A ideia é identificar vulnerabilidades críticas, ou seja, elementos de sua estratégia que são os mais importantes para o sucesso e também tendem mais a fracassar na execução. Essa identificação requer razão e intuição, mas umas poucas diretrizes ajudarão a equipe a destacar os pontos de intervenção mais promissores no mapa estratégico.

Observamos que os elementos-chave de uma estratégia tendem a ser aqueles que estão mais densamente conectados a outras escolhas. Então, um bom ponto inicial é identificar os pontos do mapa que tenham mais conexões. Conforme se avaliam tais elementos, deve-se procurar identificar os que mais contribuem para captura e criação de valor.

Uma boa técnica para avaliar as vulnerabilidades é colocar-se no lugar de uma concorrente do tipo startup disruptiva e de uma rival estabelecida. Que vulnerabilidades as duas atacariam?



## O QUE DEVE SER PRIORIZADO

Uma vez que a equipe tenha identificado suas vulnerabilidades mais graves, é preciso saber como abordá-las. Para cada solução, sempre haverá incerteza quanto a recursos e tempo exigidos, além de capacidade de reagir à concorrência, adequação técnica e possibilidade de sucesso.

Questões sobre interdependência complicarão, mais tarde, a decisão sobre qual abordagem levar a cabo. Lançar um negócio digital, por exemplo, pode ser uma antecipação em relação a novos entrantes no mercado, mas pode também canibalizar lucros do negócio principal da companhia. Lembre-se de que a entrada da Netflix no setor de streaming de filmes online lhe custou seu negócio de aluguel de DVDs.

Às vezes, os gestores reagem a um amplo espectro de opções jogando uma série de coisas contra a parede na esperança de que alguma grude nela. Entre as empresas que estudamos, essa abordagem é bastante comum. Entretanto, o perigo de apostar as fichas corporativas em muitos objetivos é fazer as iniciativas essenciais morrerem de fome.

Segundo uma pesquisa realizada em mais de 300 organizações, apenas 10% dos gestores acreditam

que todas as prioridades estratégicas da organização têm os fundos, as pessoas e o apoio gerencial necessário para serem bem-sucedidas. Os demais disseram que algumas ou a maioria das prioridades estratégicas fracassam não em razão de mudanças no mercado, mas devido à falta de recursos.

Para evitar desperdiçar tempo, esforços e recursos, os líderes precisam fazer escolhas entre objetivos potencialmente concorrentes e conflitantes. As discussões sobre como resolver essa necessidade de escolha são sempre difíceis, porque produzem “vencedores” (que recebem mais recursos) e “perdedores” (que podem ver seus projetos queridos serem mortos e sentir sua importância pessoal diminuída).

Equipes de liderança sempre tentam tomar uma série de medidas para evitar o conflito. Por exemplo, conciliar prioridades diversas, concordar com generalidades vagas, requisitar análises infundáveis ou esperar por um consenso. Contudo, quando se trata de definir prioridades estratégicas, a ausência de conflito é tipicamente um indicador de fracasso, em vez de sinal de uma discussão saudável.



## EXPEDIENTES

Há alguns expedientes para ajudar na tomada de decisões difíceis sobre prioridades estratégicas:

- Mantenha a discussão ancorada nas vulnerabilidades críticas, a fim de permanecer focado nos problemas cuja solução seja mais urgente.
- Antes de discutir prioridades, reúna dados sobre cada vulnerabilidade, de maneira que a equipe trabalhe sobre os mesmos fatos.
- Antes de debater prioridades potenciais, faça com que a equipe concorde a respeito de regras básicas sobre como a discussão será organizada. Por exemplo, podem ser estabelecidas regras sobre como avaliar alternativas, quem fala quando ou como se seleciona uma entre várias opções. Tais regras podem servir como uma espécie de guard-rail para a correção de curso quando a discussão começar a sair do rumo.

As prioridades estratégicas podem assegurar que os funcionários de todos os níveis trabalhem nas atividades mais cruciais. As perguntas levantadas neste artigo e as táticas aqui discutidas podem ajudar os líderes a desenvolver as prioridades estratégicas que aumentarão a probabilidade de executar o que importa. 🍎

# Você tem fome de quê? O caso iFood

Muito ambiciosa, essa startup do tipo foodtech ficou conhecida com seu marketing; agora, atribui o sucesso ao foco na experiência das pessoas e no empreendedorismo inovador e tecnológico

| POR SANDRA REGINA DA SILVA

**O**s sistemas de entrega em domicílio são uma das maiores tendências nos próximos anos. Com internet e smartphones cada vez mais acessíveis, e sem a barreira da inserção dos dados do cartão de crédito em aplicativos, a entrega de produtos nas residências e escritórios deve expandir como nunca. “Tudo que resolver a vida do consumidor e que for possível pedir em um aplicativo, ele vai pedir.” Essa é a avaliação de Pedro Waengertner, professor dos cursos de MBA da ESPM, empreendedor e CEO da ACE Aceleradora de Startups. A busca pela conveniência impacta sobremaneira o segmento de alimentação, seja pela falta de tempo para preparar refeições, já que mais mulheres estão no mercado de trabalho e aumentou o poder aquisitivo das famílias, seja pelo diminuto tamanho de muitas cozinhas. Estima-se que cerca de 35% dos gastos com alimentação sejam de comida preparada fora de casa.

Seis anos atrás, os idealizadores do iFood souberam pegar o início dessa onda e atraíram a atenção de investidores; os aportes e a mentoria que ganharam lhes garantiram tiros certos para a startup se tornar o que é hoje. “O sucesso veio com a inovação, a capacidade de investimento e o empreendedorismo. Foi a mistura desses ingredientes que fez uma receita maravilhosa”, resume Carlos Eduardo Moyses, CEO do iFood desde o ano passado, quando o cofundador Felipe Fioravante deixou o comando em um movimento de profissionalização (os motivos da saída não são comentados pela empresa).

**PEDRO WAENGERTNER,**  
professor da ESPM e CEO da  
ACE Aceleradora de Startups



DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO

À esq., o atual CEO do iFood, **CARLOS MOYSES**, anteriormente CEO do RestauranteWeb, que se fundiu com o iFood; *abaixo*, o diretor de novos negócios da acionista Movile, **EDUARDO HENRIQUE**

Atualmente, o iFood opera 6,2 milhões de pedidos por mês. É mais ou menos 41.000% mais do que os 15 mil mensais entre 2013 e 2014, quando a empresa brasileira de tecnologia Movile fez seu primeiro aporte ali. Esse atual volume de vendas já parece muito, mas há ainda um imenso espaço para crescer na visão dos envolvidos no negócio.

“O negócio de aplicativos de food delivery está só no começo. Cerca de 90% dos pedidos são feitos diretamente por telefone, esse é nosso grande concorrente. Mas nossas expectativas são altas, porque quem pede pelo app tem uma experiência mais eficiente e rápida”, afirma Eduardo Henrique, cofundador e diretor de novos negócios da Movile.

Para a Movile, o benchmark é nada menos do que a Meituan-Dianping. Essa empresa chinesa, avaliada em cerca de US\$ 60 bilhões, tem uma frota de meio milhão de motoboys e entrega 20 milhões de pedidos por dia. Os investidores por trás do iFood – além da Movile, atualmente a majoritária, há a britânica JustEat – devem fazer a diferença na hora de sonhar voos mais altos. “Não são simples fundos de investimentos; eles estão engajados no nosso sucesso e nos dão um suporte incrível. Trazem aportes para ganharmos musculatura, mas trazem principalmente expertise”, afirma Moyses. Henrique acrescenta que novos investidores, com novas expertises, são esperados, o que deve permitir que ela vá ainda mais longe.

Quão importantes são os aportes financeiros para explicar o êxito do iFood? Na opinião do executivo da Movile, os R\$ 235,5 milhões (a soma dos investimentos de Movile e JustEat) são, na verdade, o menos importante, apesar de viabilizarem polpos investimentos em marketing. Para ele, a chave está nas pessoas e em sua circulação entre empresas. “Somos um ecossistema de empresas. Alocamos e realocamos talentos conforme as necessidades que surgem em cada uma delas.”

Gabriel Vouga, professor de fundamentos de negócios do Ibmecc-SP, confirma que a estratégia de job rotation tem sido um bom modelo nas startups. “As pessoas funcionam, nesse caso, como solucionadoras de problemas, o que é algo bem interessante”, avalia. Essa forma de atuação gera economia



DIVULGAÇÃO

de escopo, quando se usa o mesmo recurso para vários negócios, e aprendizado compartilhado. “Há um crescimento exponencial, porque um negócio ajuda no amadurecimento do outro ou até na criação de novos negócios.”

Também de grande importância é a contribuição da Movile com a gestão por metas e resultados, meritocrática. “Definimos metas anuais para o iFood e acompanhamos mensalmente”, diz o diretor da Movile. “E também contribuimos com o marketing, em que ajudamos a direcionar o investimento da melhor forma, e nas fusões e aquisições.”

O apetite do iFood é voraz: quer ser uma das maiores do mundo no setor, segundo Moyses. Ele acredita que, no ritmo atual, crescendo três dígitos ao ano, isso vai acontecer rápido. O foco presente é no desenvolvimento da tecnologia para acelerar cada vez mais o negócio, incluindo ainda aquisições e expansão internacional. Além do Brasil, a startup está presente na Colômbia, no México e na Argentina, países nos quais ingressou por meio de aquisições locais, para poder entender bem cada mercado e ter pessoas com conhecimento de causa.

“O grande plano é revolucionar o universo da alimentação e crescer cada vez mais no Brasil e na América Latina como um todo. Buscamos ser uma empresa inovadora, capaz de desenvolver o mercado de alimentação ao ajudar os parceiros a crescer, e também capaz de trazer mais conveniência para o consumidor”, completa o CEO, que já foi o CFO da empresa e, antes disso, era o presidente da RestauranteWeb, que se fundiu com o iFood.

## PESSOAS. A RAZÃO DE EXISTIR

Pelos depoimentos de Moyses e Henrique, fica nítido que a empresa tem nas pessoas um de seus principais focos, fincado em um tripé:

**CONSUMIDORES** – O empenho é tornar a vida mais prática e prazerosa, o que inclui um esforço de marketing baseado em mensagens divertidas e uma oferta de produtos diversificada.

**DONOS DE RESTAURANTES** – Apesar de registrarem aumento de vendas entre 30% e 50% quando entram na plataforma, o esforço da startup em atendê-los vai além, oferecendo vários serviços e tecnologias para processos internos, que geram economia e trazem ganhos na eficiência.

**FUNCIONÁRIOS** – São motivados em várias frentes com o objetivo de desenvolver o empreendedorismo, incluindo espaço para erros. “Incentivamos as pessoas a serem donas das soluções do dia a dia”, afirma Moyses.

Para fazer essa revolução, o iFood põe seu foco em gerar benefícios para as pessoas, sejam os consumidores, os donos de restaurantes ou os colaboradores diretos e que atuam no ecossistema das empresas.

Como benefícios para os restaurantes, incluídos na comissão de 12% sobre os pedidos que cabe à empresa, o iFood oferece uma plataforma de criação de websites e o iFood Shop, uma espécie de central de compras de embalagens e insumos que pode gerar economias de até 20% nos custos. Em seis meses, a redução de custos somada de todos os restaurantes cadastrados na plataforma foi de R\$ 1 milhão, por exemplo.

Outros serviços para os parceiros são a entrega e a solução de pagamentos. Cada restaurante pode ter seus portadores, mas, em várias cidades, há o serviço iFood Delivery e a solução de pagamento online, que gera aumento no ticket médio, se comparado ao pedido por telefone. “Isso ocorre porque o entre-

gador não perde tempo para receber. Além disso, o pedido online reduz a margem de erro na tomada do pedido”, completa Moyses.

O modelo de recursos humanos do iFood, por sua vez, tem beneficiado consumidores e donos de restaurantes. Várias ideias surgiram a partir da iniciativa de funcionários, como o aplicativo acessível para deficientes visuais, que foi idealizado por uma funcionária depois de conversar com um consumidor com limitação visual que tinha dificuldade de fazer um pedido.

Para a outra ponta, foi criado um programa contínuo chamado Meu Restaurante, a partir do qual cada funcionário do aplicativo escolhe um parceiro específico e se engaja no crescimento dele.

O time de líderes do iFood conta com **TIAGO LUZ**, o responsável pelas pessoas (o CPO, *abaixo*) e **GABRIEL PINTO**, que cuida da tecnologia (o CTO, *à dir.*)



## AMBIENTE EMPREENDEDOR E TECNOLÓGICO

O ambiente de trabalho é uma peça-chave no quebra-cabeças com os colaboradores. Tiago Luz, o executivo-chefe de pessoas (ou CPO, na sigla em inglês) do iFood, gosta de usar uma palavra para descrevê-lo: “Vibrante!”. O incentivo à autonomia, os escritórios sem paredes e o clima descontraído favorecem a troca de ideias entre todos e o CEO é acessível, informal e formalmente – por meio, por exemplo, do “Bate-Papo com o CEO”, que acontece uma vez por mês.

O ambiente começa a se desenhar, na verdade, no recrutamento e seleção. “Sabemos que o empreendedorismo é um valor muito importante para o iFood. Estamos questionando o *status quo*, alterando profundamente hábitos relacionados com uma condição básica para a existência humana, que é comer”, diz ele. Então, essa é a principal habilidade buscada nas pessoas durante os processos seletivos e, depois, nas avaliações de desempenho e no dia a dia. “Empreendedorismo para nós é fazer mais com menos, adorar desafios e superá-los, e nunca estar satisfeito”, deixa claro.

O iFood conta com 650 funcionários no Brasil e mais 150 distribuídos entre México, Colômbia e Argentina – 165 fazem parte apenas do time de tecnologia, que está 100% presente no negócio. “Nós conectamos as pessoas à comida e os restaurantes aos consumidores”, resume Gabriel Pinto, CTO, o executivo-chefe de tecnologia da empresa.

Pinto diz que o empreendedorismo faz parte do cotidiano de sua área também: sempre buscar aprender, reinventar-se, arriscar, inovar no dia a dia, sair da zona de conforto e estar atento às tendências globais, além de observar os novos modelos de negócio e o comportamento do consumidor. Tudo para garantir a alta performance da plataforma.

“Somos uma das mais inovadoras food-techs do mundo. Nossa área de tecnologia é focada na busca pelas melhores soluções

para proporcionar aos consumidores uma experiência completa. Inovamos para ir até o usuário antes que ele precise vir a nós”, afirma.

A equipe de tecnologia é dividida por squads – times multifuncionais formado por designers, gerentes de produto, desenvolvedores mobile e de backend, analistas de dados e qualquer outro perfil necessário para a execução da atividade.

Os squads, por sua vez, são agrupados em tribos, conforme explica o CTO: “Por exemplo, temos a tribo de consumidores, a de restaurantes parceiros e a de entregadores”. Além disso, os times têm rotinas de pesquisa com os usuários, participam de eventos nacionais e internacionais para reciclagem e contam com eventos realizados internamente para o compartilhamento de descobertas.

Na área de tecnologia, há ainda o time de data & analytics, responsável por processar, analisar e gerar diferencial competitivo a partir do grande volume de dados gerados, com especialistas em big data, inteligência artificial e machine learning, entre outros. “Faz parte da rotina do iFood uma disciplina muito grande para monitorar todas as plataformas e testar os limites de todos os sistemas para garantir que no momento de pico da operação tudo corra bem e que possamos continuar crescendo”, completa Pinto.



## MARKETING BASEADO EM DADOS E NOVOS MODELOS

Antes de o foco estar voltado para a experiência das pessoas e o ambiente empreendedor-inovador e tecnológico, como agora, o marketing era a menina dos olhos; afinal era preciso crescer e ganhar relevância no mercado. “Acredito que o marketing foi um grande diferencial nessa história, com mensagem positiva e com humor”, avalia Moyses.

A ideia é fugir das práticas tradicionais. “A cultura de startup tem feito o time de marketing arriscar. Alguns riscos são calculados, outros são apostas; no fim, queremos dar espaço aos desejos das pessoas que participam com a gente das ações da marca”, revela Tullio Nicastro, head de marketing. Segundo ele, o ambiente permite que se faça uma “colcha de retalhos” com a colaboração de todos. Os traba-

lhos, em geral, dão orgulho, mas sempre é feita a análise crítica do que é veiculado, afirma.

No marketing também há inovação: novos modelos de trabalho estão em testes. Partindo do princípio de que a criatividade pode vir de qualquer lugar, as ideias podem partir de algum time da casa; de grandes agências, como a AlmapBBDO, ou independentes; e até de parcerias com veículos e plataformas de tecnologia. “Com isso, avançamos em uma nova dinâmica que traz o protagonismo de dados ao processo criativo”, comenta Nicastro.

Na visão de Waengertner, da ESPM, o iFood é realmente bem focado em dados. “Seu marketing feito de forma quantitativa, orientado a dados, é importante na trajetória até aqui.”

## O FATOR MOVILE

Ter uma acionista como a Movic é uma vantagem do iFood. Trata-se de uma empresa com apetite voraz: na melhor cartilha da economia exponencial, quer melhorar a vida de 1 bilhão de pessoas por meio de apps mobile, somando todas as empresas e países em que atua. A meta de crescimento é de 50% ao ano até 2020 – nos últimos oito anos, foi de 60% anuais, em média. Hoje, 150 milhões de pessoas usam todos os meses produtos da Movic, incluindo os que nasceram na empresa (PlayKids, Wavy e Rapiddo Marketplace) e nas que investe (iFood, Mercadoni, Sympla, Maplink, Rapiddo Entregas, SuperPlayer e Zoop). “Queremos que a Movic seja tão importante como as brasileiras Embraer ou 3G. Temos tudo o que precisa: pessoas muito boas e talentosas, grande capacidade de criar e usamos o humor”, afirma Eduardo Henrique, cofundador e diretor de novos negócios da Movic.

A empresa, brasileira, nasceu em 1998 como agregadora de conteúdo e ficou conhecida por sua atuação em SMS (short message service) e MMS (multimídia messaging service). “Já éramos líderes na América Latina, mas, em 2007, Steve Jobs lançou o iPhone e, em seguida, o Google criou o Android. Essas inovações condenaram a Movic à morte”, relembra o cofundador. Então, ela começou a diversificar, a se expandir com fusões e aquisições, até que deu seu um salto em

2012, quando abriu operação no Vale do Silício. “O objetivo era aprender a fazer inovação com os melhores do mundo”, diz Henrique, que capitaneia esse escritório. Os demais executivos passaram a investir em novos mercados e em cerca de 30 novas empresas.

No decorrer de sua trajetória, conquistou investidores de peso, com destaque para o grupo sul-africano Naspers e a brasileira Innova Capital, do empresário Jorge Paulo Lemann. Recebeu de 2014 para cá o montante de US\$ 230 milhões.

Hoje, a Movic tem cerca de 1,6 mil funcionários e 15 escritórios em sete países – Argentina, Brasil, Colômbia, Estados Unidos, México, Peru, Venezuela e França – e funciona mais como uma aceleradora do que como fundo de venture capital.

A grande aposta da Movic para atingir seu sonho de 1 bilhão de impactados é o superaplicativo Rapiddo Marketplace, que integra em uma única plataforma diversos tipos de serviços, ocupando o espaço de só um app no smartphone, além de baixo consumo do pacote de dados, nos moldes do chinês WeChat.

**TULLIO NICASTRO,**  
head de marketing do iFood,  
que trabalha muito com dados





**GABRIEL VOUGA**, professor do Ibmec-SP, que prevê poderosos desafios para a foodtech



## DESAFIOS À VISTA

O iFood tem o mérito de ter tido visão de estrategista: observou a demanda por comida não preparada no lar, mulheres saindo de casa, jovens acostumados com tecnologia entrando no mercado de trabalho, pouca concorrência de aplicativos. Então, desenvolveu o negócio e conseguiu se posicionar bem no mercado. Daqui para a frente, porém, devem aparecer ao menos três novos desafios para a startup. Essa é a opinião de Gabriel Vouga, professor de fundamentos de negócios do Ibmec-SP.

O primeiro desafio diz respeito à possível entrada de novos e poderosos competidores do segmento no Brasil. As aquisições que estão ocorrendo mundo a fora, como a da empresa de delivery chinesa Ele.me – avaliada em US\$ 9,5 bilhões – pela Alibaba, este ano, sinalizam isso. “O maior diferencial do iFood vai ser sua inteligência em logística. A entrega será um dos dois pontos essenciais para que o iFood se mantenha relevante no mercado”, avalia Vouga. O outro fator essencial é entender o consumidor brasileiro.

O segundo desafio previsto pelo professor do Ibmec para o iFood está no número de restaurantes da plataforma, que precisa chegar a um ponto ideal, amadurecido. “Ter poucos restaurantes por CEP, ou ter restaurantes em excesso, são duas situações que frustram o consumidor. O iFood precisa encontrar um equilíbrio no número de parceiros”, diz.

Ainda merece atenção, segundo Vouga, um terceiro desafio: a taxa de comissão de 12% cobrada dos restaurantes, considerada alta. “Hoje ela gera mais benefícios do que prejuízo, representa a criação de valor adicional e é bem vista, mas a percepção pode mudar”, alerta. Vouga recorre ao exemplo da Uber, cuja taxa alta era bem vista no início, porque trazia ganhos, mas, com o tempo, passou a ser questionada. “O aplicativo tem de continuamente agregar valor para que os benefícios compensem o custo.”

### Segredo do sucesso

O sucesso de um marketplace, como é o iFood, e também Airbnb e Amazon, vem do casamento entre compradores e vendedores. “É um modelo de negócio comum e leve em ativos. Porém, é difícil fazer o encontro dos dois lados, é necessária muita habilidade para oferecer uma proposta de valor para ambos”, analisa Pedro Waengertner, professor de MBA da ESPM. Na visão do especialista, o iFood tem feito, até agora, um bom trabalho nesse sentido, sendo ágil na adaptação desse modelo de negócio aos mercados em que entra.

Para Waengertner, a empresa tem duas passarelas de crescimento: conquistar os que ainda pedem comida por telefone e aqueles que não o fazem por nenhum canal. O alvo não está nas novas gerações, que já têm o hábito de pedir comida por app, mas nas outras. Segundo Vouga, vale também ficar de olho em oportunidades de nicho, como comida gourmet ou doces. “Já existem algumas startups voltadas apenas a restaurantes descolados, por exemplo”, avisa o professor do Ibmec. E há ainda oportunidades em outros segmentos, onde o know-how em logística é um grande diferencial, como fazer a entrega para mercados e empórios.

# Fatos e números do iFood

22 mil restaurantes cadastrados na plataforma

120 %

é o número médio de crescimento anual no Brasil nos últimos cinco anos

R\$ 4,5 bilhões foi o valor movimentado pelo iFood de 2015 ao primeiro semestre de 2017

6,6 milhões de pedidos mensais

R\$ 171 milhões foi o faturamento em 2016

5,1 milhões de usuários ativos na plataforma

128% foi o crescimento em 2017 em relação ao ano anterior

## Aportes que a Movable já recebeu:

2014: US\$ 55 milhões de Innova e Finep

2015: US\$ 40 milhões da Naspers

2016: US\$ 53 milhões de Naspers e Innova Capital

2017: US\$ 82 milhões de Naspers e Innova Capital



# O ecossistema: gerando milionários



São muitas as histórias de parceiros do iFood que colhem frutos por terem entrado na plataforma. Uma delas é de Camila Guerra, proprietária do American Burger, em Minas Gerais.

Com uma verba de R\$ 800,00, ela começou no início de 2015 a preparar lanches para entrega em sua própria casa. Vendia, em média, três lanches por dia quando, no terceiro mês do negócio, cadastrou-se no iFood. Fechou aquele ano com um faturamento médio mensal de R\$ 75 mil.

Em 2017, Guerra vendeu 13 mil lanches por mês e faturou R\$ 5 milhões (em torno de R\$ 400 mil por mês). Ela faz entregas em Contagem, Belo Horizonte, Betim e Nova Lima. A expectativa para 2018 é produzir 18 mil lanches por mês e faturar R\$ 7 milhões.

Guerra figura na lista de milionários graças ao iFood. A startup se orgulha de ter feito, até hoje, 900 milionários (donos de restaurantes que ultrapassaram a marca de R\$ 1 milhão desde que entraram na plataforma).



## Aportes que a Movable já fez no iFood:

2013: R\$ **5,5** milhões (US\$ 1,6 milhão)

2014: R\$ **5** milhões (US\$ 2 milhões)

2015: R\$ **83** milhões (somando com Just Eat, sobe para R\$ 125 milhões)

2016: R\$ **100** milhões (com Just Eat)

IMAGENS SHUTTERSTOCK

# Como evitar catástrofes corporativas

Não faltam problemas que podem arranhar as marcas corporativas e fazê-las perder clientes. O conceito de antecipação estruturada aumenta as chances de lidar bem com essas ameaças estratégicas e deter a crise a tempo

| POR SARAH KAPLAN E JOSHUA GANS



Acima,  
o ator Warren  
Beatty e a atriz Faye  
Dunaway com o  
envelope errado na  
entrega do Oscar 2018

**Sarah Kaplan** é diretora do Institute for Gender and Economy, professora honorária de gênero e economia e professora de gestão estratégica na Rotman School of Management.

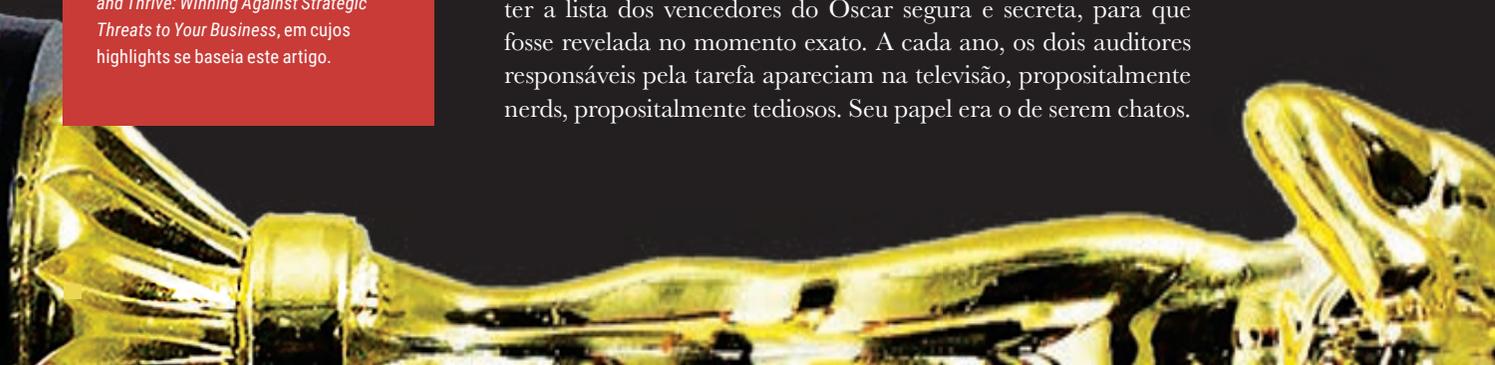
**Joshua Gans** é diretor de inovação tecnológica e empreendedorismo, professor de gestão estratégica e coordenador de gestão estratégica na Rotman School.

Juntos, escreveram o livro *Survive and Thrive: Winning Against Strategic Threats to Your Business*, em cujos highlights se baseia este artigo.

## “E o Oscar vai para...”

afirmou Warren Beatty enquanto entregava o envelope para Faye Dunaway: “*La La Land!*”. O anúncio paralisou a cerimônia da Academia de Artes Cinematográficas de Hollywood em 2017, por um bom motivo – o vencedor do prêmio de melhor filme era outro: *Moonlight*. Em vez de celebrar a conquista de um filme afro-americano sobre discriminação, o Oscar se tornou uma piada.

A cena foi um pesadelo, especialmente para uma empresa: a PwC. Por décadas, seus auditores foram os responsáveis por manter a lista dos vencedores do Oscar segura e secreta, para que fosse revelada no momento exato. A cada ano, os dois auditores responsáveis pela tarefa apareciam na televisão, propositalmente nerds, propositalmente tediosos. Seu papel era o de serem chatos.



Beatty recebeu o envelope errado (o de melhor atriz em vez do de melhor filme). A culpa só podia recair sobre a PwC. O pesadelo era real. Os dois auditores nunca mais compareceriam a outra cerimônia. E a imagem da marca PwC ficaria arranhada.

Porém, é preciso admitir que, por mais tenebroso que tenha sido o episódio, não foi um caso de vida ou morte. Os auditores envolvidos passaram um belo vexame, mas não perderam seus empregos. A PwC no máximo perdeu a Academia como cliente. Isso não foi nada se comparado à tragédia que se abateu sobre a Arthur Andersen mais de 15 anos antes – seus erros levaram à completa ruína uma empresa de 90 anos.

Em 2001, a Arthur Andersen era uma das maiores e mais importantes empresas de auditoria do mundo. Entre seus clientes figurava uma porcentagem esmagadora das maiores gigantes corporativas do globo, incluindo uma das dez empresas mais valiosas dos Estados Unidos: a Enron – distribuidora de energia que crescera às custas da desregulamentação desse mercado nos EUA entre os anos 1980 e 1990. Com uma atitude corporativa na base do “tudo ou nada”, a Enron se tornou queridinha de muitos gurus da gestão. Mas, como se descobriu depois, sua estrutura financeira era frágil. Quando foi exposta, a Enron naufragou.

Assim como no Oscar, a atenção se voltou rapidamente aos zeladores contratados – no caso, os auditores. Do dia para a noite, outras corporações perderam a confiança na Arthur Andersen, milhares de funcionários migraram para a concorrência e, antes mesmo que qualquer investigação terminasse, a empresa não existia mais: 85 mil funcionários e quase US\$ 10 bilhões em receita anual tinham desaparecido. Foi mais do que apenas uma falência; nada mais restou.

Descobriu-se que a Andersen tinha deixado de lado as práticas meticulosas que a haviam tornado o que era. O fracasso era sintoma de uma movimentação lenta e de um problema de longa data. Esse problema, conforme se observou, ameaçava sua existência. Então, diferentemente da PwC, o pesadelo da Andersen não foi um constrangimento e a perda de um cliente – foi um golpe no coração da empresa.

Esses exemplos representam ameaças existenciais às empresas, e são crises potenciais como essas que mantêm líderes corporativos acordados à noite. O problema dessas ameaças é que elas podem vir de qualquer direção.

Algumas na verdade são resultado do sucesso. Na mesma semana do fiasco da PwC no Oscar, a Amazon enfrentou uma crise de igual proporção e consequências muito mais graves. Como se sabe, além de sua empresa de varejo online altamente bem-sucedida, uma das divisões mais rentáveis da Amazon é a maior fornecedora de serviços de computação em nuvem do mundo. A Amazon Web Services (AWS) alimenta não apenas uma miríade de pequenas startups, mas também muitas grandes empresas, de meios de comunicação até Netflix e Google.

Na manhã de 28 de fevereiro de 2017, a equipe da Simple Storage Service (S3) da Amazon trabalhava como sempre resolvendo bugs. Nesse caso, a solução de um problema em seu sistema de cobrança. O que deveria ser um comando para remover um pequeno número de servidores problemáticos tinha um erro de digitação que derrubou um grande número de servidores – o que provocou uma reação em cadeia. Praticamente todo o sistema caiu. Ficou fora do ar durante a maior parte do dia; e, com isso, a Internet caiu no mundo inteiro, já que as empresas não conseguiam acessar seus dados armazenados.

Por fim, o sistema foi restaurado, e a Amazon prometeu fazer mudanças para que algo assim nunca mais acontecesse, mas isso lembrou o mundo de sua dependência da empresa. Por mais que a Amazon certamente colha benefícios da economia de escala, o incidente pode fazer com que clientes diversifiquem, procurando concorrentes. Nesse caso, a Amazon não se viu diante da perda de confiança que a Arthur Andersen enfrentou, mas o fato lançou um alerta contra si.

Problemas técnicos vão causar insônia em gestores, e conforme suas empresas crescem eles precisarão superar a crise do dia a dia e apurar se algo endêmico está acontecendo. Pode ser, ou não, o caso da AWS, mas certamente foi o caso da Uber, que na mesma semana da crise na Ama-

zon viu revelado um problema de discriminação de gênero em suas fileiras.

A crise – ao menos publicamente – foi desencadeada quando uma engenheira, Susan Fowler, escreveu um post em um blog descrevendo a discriminação e o assédio que sofreu ao longo dos anos em que trabalhou para a Uber. Isso incluiu sua demissão – quando ela levou essas questões ao departamento de recursos humanos, foi demitida e a demissão teria sido ilegal. O que o post revelou não era apenas uma questão cultural na empresa, mas uma estrutura formal estabelecida para perpetuar o problema. Isso levou a um novo ciclo de boicotes de clientes até a hashtag “#DeletoUber”, assim como questões legais e investigações.

Descobriu-se que as ameaças estratégicas da Uber eram sustentadas pela organização. Não se tratava, portanto, de um problema que pudesse ser resolvido do dia para a noite. Exigiria grandes mudanças. Para gestores de todos os lugares, a história deveria ser um aviso: se você precisa esperar até a crise se tornar pública, é tarde demais; você perdeu a capacidade de gerenciar a mudança em seus próprios termos.

Exemplos de empresas que não conseguiram antecipar ameaças estratégicas não faltam. Apesar dos sistemas de segurança, a BP - British Petroleum viu sua plataforma Deepwater Horizon explodir, levando a um dos piores desastres ambientais da história e a uma conta de limpeza de US\$ 50 bilhões. Aumentar astronomicamente as despesas de saúde para funcionários atuais e antigos por fim contribuiu para a falência da GM, já que os custos por carro atingiam mais de US\$ 1,4 mil. A Walmart gastou milhões e sofreu grandes danos à sua reputação em decorrência de um processo judicial impetrado por 1,6 milhão de pessoas submetidas a discriminação de gênero nos Estados Unidos. Inovações disruptivas acabaram com Blockbuster, Nokia, Kodak e até com a Encyclopaedia Britannica.

## QUATRO ERROS

Acreditamos que a falta de habilidade das empresas em antecipar e responder adequadamente a tais



## AUMENTAM AS AMEAÇAS NO BRASIL

Com o fenômeno das *fake news*, em que notícias falsas circulam como se fossem verdadeiras e em grande velocidade, não é raro ver problemas corporativos explodindo como bombas mundo afora. No Brasil, no entanto, dois fatos têm aumentado, e muito, o potencial explosivo das fragilidades existentes: a Operação Lava-Jato, que inflou a suspeição sobre as empresas em geral, e a polarização ideológica.

Por exemplo, a Alpargatas, dona de marcas como Havaianas, Mizuno, Topper e Osklen, com mais de 700 lojas pelo mundo e mais de 50% da receita vindo do exterior, viu-se duas vezes envolvida com a Operação Lava-Jato. Primeiro, sua acionista, a construtora Camargo

ameaças vêm de quatro erros organizacionais comuns:

**Erro 1:** Deixar de observar interações dentro dos sistemas. Muitos gestores focam só as relações superficiais entre players e fatos, sem examinar como elas podem trazer problemas de formas inesperadas.

**Erro 2:** Ficar preso às formas existentes de fazer negócios. As empresas se tornam bem-sucedidas afinando suas estratégias e operações. Em tempos de crise, muitas ficam tentadas a reforçar as mesmas práticas em vez de buscar novas respostas, novos modelos de crescimento ou novos métodos.

**Erro 3:** Tornar-se vítima de vieses cognitivos. Apesar da consciência crescente de que o julgamento dos gestores pode ser moldado por todos os tipos de vieses, sair das próprias armadilhas mentais ainda é algo muito intrincado para eles. Esses vieses podem levar as empresas a crises e tornar a reação extremamente difícil quando estas ocorrem.

**Erro 4:** Desestabilizar-se por incentivos de curto prazo. Incentivos econômicos para agir – especialmente os orientados pelas necessidades ou demandas dos clientes – podem cegar as organizações quanto aos riscos envolvidos.

## É preciso entender os riscos em jogo e construir competências para agir quando eles se materializarem

A boa notícia é que, apesar da gravidade desses tipos de ameaças estratégicas, as empresas têm como sobreviver e triunfar. A chave é o que chamamos de “antecipação estruturada”, o que consiste em entender os riscos e então construir competências para assegurar que seja possível agir quando as ameaças se materializarem.

Corrêa, precisou vender seu controle às pressas, em novembro de 2015, para quitar dívidas e multas resultantes do acordo de leniência – vendeu-o à J&F. Esse caso não teve grande repercussão. Depois, quando veio à tona o envolvimento dos novos donos com os escândalos políticos, as postagens negativas sobre a marca Havaianas dispararam. “Chegamos a contabilizar nas redes sociais 440 mil mensagens que diziam para não comprar Havaianas”, contou seu diretor-presidente, Márcio Utsch, no evento de 40 anos do jornal *Meio & Mensagem*. A resposta da Alpargatas ao ataque foi inundar o mercado de “verdades inconstestáveis e repetíveis”, como a de que Joesley Batista tinha sido dono da empresa por um tempo irrelevante – 15 meses em 110 anos. O fato de os controladores do Itaú adquirirem seu controle, em julho de 2017, também contribuiu para amainar a crise.

Já a rede de lojas Riachuelo, controlada pelo empresário e político Flávio Rocha, foi atingida na

briga ideológica. Sendo presidenciável, evangélico e defensor de valores conservadores, Rocha proveu o contexto ideal para que denúncias de más condições de trabalho praticadas por fornecedores no Rio Grande do Norte virassem “notícias” de que a Riachuelo utilizava trabalho escravo; além disso, a varejista foi acusada de homofóbica e de ter aproveitado o BNDES nos mesmos moldes da J&F. Rocha trouxe à tona as *fake news* em suas redes sociais, contando que a Riachuelo emprega 400 transgêneros e abrindo os termos de seus empréstimos com o BNDES, entre outras coisas.

O fato é que 2018 nem chegou à metade e já coleciona crises impactantes como a da refinaria Hydro Alunorte, que teria contaminado a região de Belém do Pará com seus rejeitos, e a da BRF, que viu o frango de alguns frigoríficos seus ser vetado na União Europeia. Antecipar-se estrategicamente, em vez de se limitar a gerenciar crises, é, cada vez mais, uma boa ideia para nossas empresas.

## DUAS AÇÕES, DOIS CUIDADOS

Embora crises estejam longe de ser agradáveis, elas não precisam ameaçar a existência das empresas. Diante dos erros organizacionais identificados acima, duas ações e dois cuidados permitem uma abordagem de antecipação estruturada:

**AÇÃO 1:** Desenvolver práticas estruturadas para a antecipação. Análises de risco, análises posteriores à ação, sistemas de relatório de anomalias e similares podem tornar a identificação de riscos potenciais mais viável. Sem essas práticas estruturadas, sinais fundamentais de informação da organização e do mercado se perdem.

**AÇÃO 2:** Criar uma cultura que encoraje a discordância. Sistemas não operam de forma eficaz sem uma cultura de apoio. Uma forma crucial de antecipar riscos é buscar anomalias e evitar desconsiderar informações e críticas que não se encaixam nas formas existentes de a organização fazer negócios. É importante fomentar a diversidade de pensamento nas equipes e trazer ideias e informações controversas para ambientes seguros.

**CUIDADO 1:** Evitar a ideia da compensação. Assim como aconteceu com as montadoras de carros, que aumentaram os itens de segurança no produto e assim passaram a correr mais riscos no que diz respeito a velocidade, a tentação que vem com as práticas antecipatórias é a de assumir mais riscos. Lembre: o objetivo da antecipação estruturada não é encorajar riscos tolos, e sim antecipar ameaças internas e externas enquanto se busca um desempenho organizacional forte.

**CUIDADO 2:** Não procurar a saída mais fácil. Algumas empresas tentam “comprar” logo sua saída para os problemas. Outras desejam apenas fazer algo que se encaixe em sua maneira atual de tocar as coisas. Muito provavelmente, a ação necessária para consertar o problema não será nada disso; ela tornará obsoletas as práticas atuais e exigirá uma mudança organizacional radical.



Cuidado: práticas  
antecipatórias  
podem levar você  
a correr riscos  
desnecessários

## NAVEGAR MELHOR

As organizações atuais enfrentam uma série de ameaças estratégicas, e o potencial de crise vem mantendo muitos líderes acordados à noite. O conceito de antecipação estruturada, que tem aqui resumidos alguns de seus princípios e práticas, é o que permite que as empresas consigam navegar melhor em um ambiente cada vez mais incerto e complexo. ❖

© Rotman Management

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

## Live events

### junho

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

### novembro

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

#### INFORMAÇÕES:

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

 (11) 4689-6666

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

## Organizações citadas nesta edição ▼

3G, 88  
Academia de Artes  
Cinematográficas de Hollywood, 92  
ACE Aceleradora de Startups, 84  
Air France, 14  
Airbnb, 89  
Airbus, 98  
Ajinomoto, 76  
Alcatel-Lucent, 74  
Alibaba, 89  
AlmapBBDO, 88  
Alpargatas, 94  
Amazon, 16, 89, 93  
American Burger, 91  
Apple, 16, 57, 74  
Arthur Andersen, 93  
Asian Paints, 53  
Bayer Brasil, 28, 32  
Blockbuster, 94  
BNDES, 95  
Boston Consulting Group, 70  
Boston Scientific, 73  
Boston University, 24  
BRF, 28, 32, 40  
Bristol-Myers Squibb, 71  
British Petroleum, 94  
Camargo Corrêa, 95  
Cambridge Analytica, 18  
Cargill Brasil, 28, 32  
Charles Thames  
Strategy Partners, 81  
Cielo, 28, 32  
Cisco Brasil, 63  
Conta Azul, 13  
Danone, 18  
DHL Express, 68  
Embraer, 88  
Encyclopaedia Britannica, 94  
Enron, 93  
ESPM, 18, 84  
Experimental Cocktail Club, 14  
Facebook, 16, 18  
Finep, 88  
Fundação Getúlio Vargas, 13  
Gartner Group, 13  
GE, 54  
GE América Latina, 28, 32  
GM, 94  
Gol Linhas Aéreas, 28, 32  
Google, 16, 18, 57, 74, 82, 88, 93  
Google Brasil, 28, 32  
Great Place to Work, 60  
Groupe PSA, 75  
Grupo Algar, 13  
Grupo Boticário, 28, 32, 42  
Grupo Ipiranga, 28, 32  
Grupo São Martinho, 28, 32  
Grupo Záfari, 28, 32  
Hospital Sírio-Libanês, 28, 32  
HSBC, 72  
Huawei, 18  
Hydro Alunorte, 95  
IBM Brasil, 28, 32  
Ibmec, 85  
Ideo, 56  
iFood, 84  
Ikea, 82  
InFolk, 26  
Innova Capital, 88  
Innova Schools, 58  
Ipsos, 18  
J&F, 95  
Joon, 14  
JustEat, 85  
Kantta, 26  
Kodak, 94  
Lanxess, 76  
Magazine Luiza, 28, 32, 48, 50  
Mastercard, 18  
Meituan-Dianping, 85  
Mercado Livre, 68  
Microsoft, 12, 18, 74  
Microsoft Brasil, 28, 32  
MIT Sloan School of Management, 52, 81  
Mobike, 18  
Movile, 85  
Naspers, 88  
Nestlé, 18  
Netflix, 18, 74, 83, 93  
Nokia, 71, 94  
Olympus, 71  
Oracle Brasil, 12, 60  
Orkut, 18  
Patanjali, 18  
Petrobras, 28, 32, 40  
Porto Seguro Seguros, 28, 32  
PwC, 92, 93  
Radix, 67  
Renner, 28, 32, 44  
RestauranteWeb, 85  
Riachuelo, 95  
Rio Tinto, 55  
Rotman School of Management, 56, 92  
Salesforce, 13  
Samsung, 18  
Sankhya, 12  
Santander Brasil, 28, 32, 63  
SAP Brasil, 12, 28, 32  
Siemens, 74  
Singularity University, 98  
Snapchat, 18  
Special Dog/Manfrim, 68  
Supermercados Peruanos, 68  
Suzano, 28, 32  
Tandemploy, 26  
TD Ameritrade, 81  
Thomson Reuters, 12  
Tigre, 28, 32  
Totvs, 12, 28, 32  
TripAdvisor, 18  
Uber, 24, 63, 89, 93, 98  
Udacity, 98  
Unilever, 18  
Universidade de Brasília, 13  
University of Harvard, 55  
Unnon, 18  
UPM-Kymmene, 74  
Vero, 18  
Votorantim S.A., 28, 32  
Walmart, 94  
YouTube, 18

## Nossos patrocinadores ▼

**Casa Grande Hotel Resort & Spa, 2 e 3**  
bcasagrandehotel.com.br  
(13) 3389-4000

**Cielo, 6, 7 e 11**  
cielo.com.br  
0800-5708472

**Grupo Zaffari, 4 e 5**  
grupozaffari.com.br  
facebook.com/zaffari  
youtube.com/zaffari  
instagram:@zaffari  
spotify:@zaffari  
(51) 3337-3111

**HSM Expo, 77**  
hsm.com.br  
(11) 4689-6666

**HSM Leadership Summit, 19**  
hsm.com.br  
(11) 4689-6666

**HSR Specialist Researchers, 69**  
hsrspecialistresearchers.com.br  
(11) 3755-3010

**Interact, 17**  
interact.com.br  
(51) 3710-5100

**Localiza Hertz, 99**  
localizahertz.com/empresa  
0800-7071250

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

**Senior Sistemas, 25**  
senior.com.br  
0800 648 3300

**Sicoob, 15**  
sicoob.com.br  
4000-1111 (regiões metropolitanas)  
0800-6420000 (demais regiões)

**Special Dog, 59**  
specialdog.com  
SAC 0800-7075188  
(14) 3332-3000

## 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: [anuncie@hsmpublishing.com.br](mailto:anuncie@hsmpublishing.com.br); (11) 3097-8476

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

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

Serviço ao assinante: [atendimento@hsmpublishing.com.br](mailto: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: **Costabile Nicoletta, Heinar Maracy, Leonardo Pujol, Ricardo Lacerda, Fernanda La Cruz, Emanuel Neves, Sandra Regina da Silva, Ticiane Werneck, Lizandra Magon de Almeida, Fernando Leal, Alexandra de Sousa, Solange Patrício**

• Design: **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](mailto:assina@hsm.com.br).

Instituto Verificador de Comunicação **IVC**





# 9 pulos para o Brasil

Por Guilherme Soárez



GUILHERME SOÁREZ  
é CEO da HSM

“Vivemos em um universo no qual, de alguma maneira, a tragédia se converte em triunfo.” Essa frase de David Roberts no evento SingularityU Brasil Summit ressoou profundamente nas quase 2 mil pessoas da plateia. “Estamos adentrando uma era de uma nova esperança”, disse o especialista em economia exponencial.

Assim, Roberts nos propôs adotar uma meta: fazer com que a oitava economia do mundo em PIB seja também a oitava em PIB per capita, em vez de apenas a 65<sup>a</sup>. Ele virou a noite mudando sua palestra para nos brindar com modos de o Brasil vencer seus desafios pulando etapas com inovação – e eu as reproduzo a seguir:

**1. PULAR AS ESTRADAS.** Calcula-se nos EUA que o custo de uma milha de estrada seja US\$ 3 milhões. Para o Brasil construir todas as estradas que planejou, será preciso trilhões de dólares e levará 100 anos. Que tal reorientar o investimento para carros voadores? Em 2017, eles mostraram que vieram mesmo “disruptar” os carros convencionais, com ao menos dez companhias sérias, como Uber Elevate e A3 da Airbus. Acontecerá com o mundo o que aconteceu com Nova York: demorou 30 anos para os carros serem acessíveis, mas, a partir daí, foram só quatro anos para os cavalos sumirem. Como o Brasil será uma superpotência da energia solar, ele pode se dar ao luxo de liderar essa disrupção.

**2. PULAR O DINHEIRO.** O real é irrelevante no mundo. O Tesouro do País pode lançar uma criptomoeda própria para mudar isso, como o governo chinês já vem pensando em fazer. Facilmente seria uma das moedas mais aceitas no planeta.

**3. PULAR O LUGAR DE TRABALHO.** O crescimento é mais lento em economias onde há baixa circulação de pessoas pelos postos de trabalho. O Brasil pode acelerar essa movimentação com as tecnologias, estimulando o trabalho a distância de estrangeiros no Brasil e de brasileiros no exterior.

**4. PULAR A MISÉRIA.** Os países menos tecnológicos são os mais pobres do planeta. O Brasil tem de usar mais tecnologia, inclusive para eliminar a miséria – por exemplo, distribuindo alimentação, moradia, educação e saúde básicas a seus habitantes.

**5. PULAR O GAP EDUCACIONAL.** O acesso à internet de alta velocidade pode ser o primeiro passo para inspirar disrupções educacionais como a da Udacity, que oferece cursos online profissionalizantes em tecnologia com ousadia: devolve 50% do dinheiro se a pessoa acabar o curso no tempo programado e 100% se ela não arrumar, em três meses, algum trabalho com base no novo conhecimento adquirido.

**6. PULAR O CRIME.** Como o Brasil não tem nada a perder – detém o recorde mundial de assassinatos por ano (61 mil, em 2016) –, pode inovar em tecnologia para prevenir e combater o crime, comprometendo-se com isso por um período de dez anos. Um experimento: uma “máquina do tempo” que grave vídeos o dia inteiro em todos os pontos de uma cidade, para descobrir de onde vêm armas e explosivos. Mudará a cidade.

**7. PULAR A MEDICINA TRADICIONAL.** Só há 30 mil doenças no mundo, e todas elas podem, segundo Roberts, ser curadas com a ajuda de vírus-do-bem, com genes editados por tecnologias como CRISPR. Desenvolver esses vírus pode ser política de saúde pública.

**8. PULAR A CORRUPÇÃO.** Há quatro personagens neste drama: protagonistas, colaboradores, vítimas e observadores. Só os últimos conseguem mudar as coisas. A tecnologia pode ajudá-los a evitar e punir.

**9. “PULAR-SE”.** O maior problema do Brasil é você, brasileiro. Sou eu. Cada um de nós deve perder o medo de fracassar e buscar o que quer. Isso é pensamento exponencial, mais importante que qualquer tecnologia. 🚀

45 anos

45 anos  
inovando para  
levar sua empresa  
mais longe.  
Alugue  
essa ideia.

A Localiza Hertz não para de inovar para oferecer à sua empresa a solução perfeita em mobilidade. Nas viagens a negócios e projetos de expansão, alugue essa ideia.

Acesse [localizahertz.com/empresa](http://localizahertz.com/empresa) ou ligue 0800 707 1250 e conheça nossos produtos e serviços.

 **Localiza Hertz**

# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: A NOVA ERA DO RH.

PARTICIPE DO MAIS IMPORTANTE  
EVENTO DE RH DO ANO.



**Eduardo  
Giannetti**  
Economista



**Ruy  
Shiozawa**  
Presidente  
do CPTW

**Guilherme  
Rhinow**  
VP de RH da  
Johnson&Johnson



**Lilian  
Guimarães**  
VP da ABRH  
São Paulo



**Viviane  
Mansi**  
Head Global  
Votorantim



**Gil Giardelli**  
Professor,  
estudioso da  
Cultura Digital



**HR  
HUB**

**Leonardo  
Albuquerque**  
Diretor de Marketing  
da ProPay



**Marco Antonio  
Cavallo**  
Workplace by  
Facebook & CIO

**Alexandre  
Uilmann**  
Diretor de RH  
do LinkedIn



**Eliane Aere**  
Diretora da  
ABRH Brasil

**Joaquim  
Dias Garcia**  
Diretor de TI da  
Drogaria Onofre



**Maurício  
Benvenuti**  
Escritor,  
empreendedor e  
mentor de empresas

FAÇA JÁ A SUA INSCRIÇÃO:  
**HRHUB.COM.BR**

**06.JUN.18**  
09H ÀS 19H | WTC EVENTS CENTER

REALIZAÇÃO:

**PROPAY**

APOIO:

**Melhor**  
gestão de pessoas

**hsm**  
management

**Harvard  
Business  
Review**