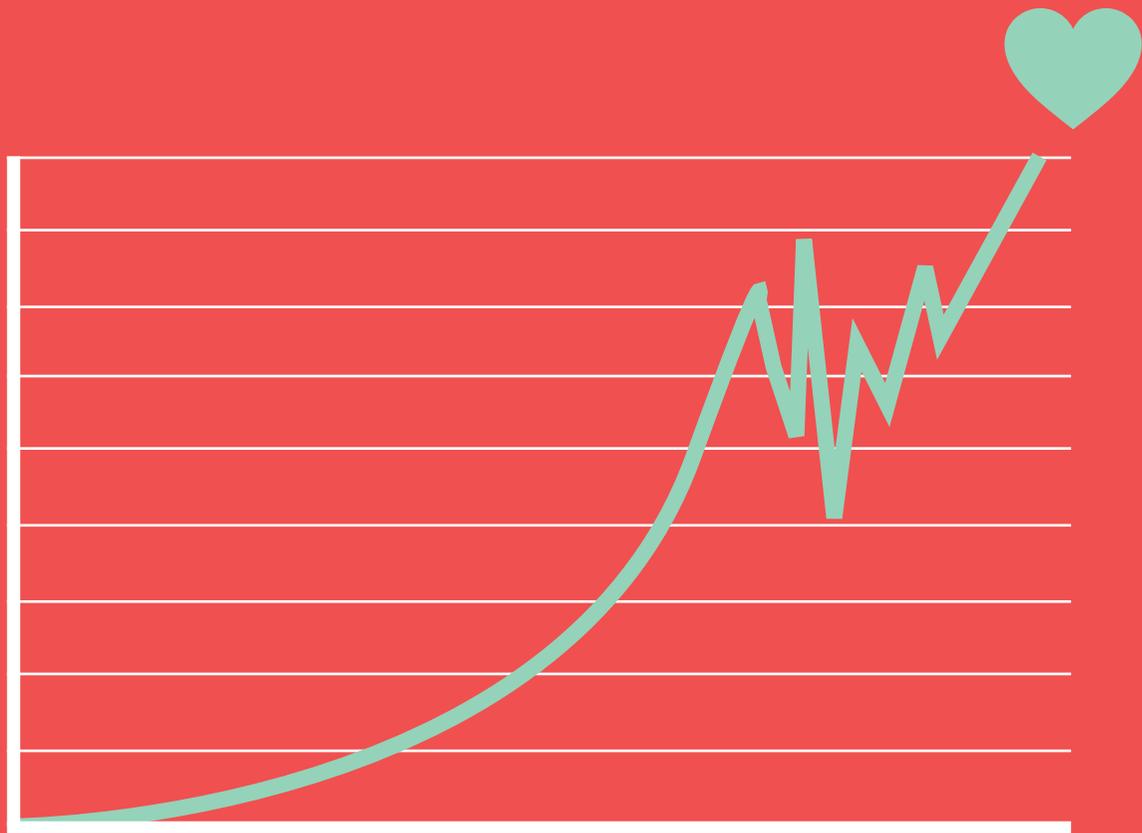


# hsm

management



Você acredita em  
empresas que curam?



Guilherme Soárez é CEO da HSM, diretor do SingularityU Brasil Summit, cofundador da startup Basico.com e board member da Le Cordon Bleu Brasil e do ChildFund International. Membro da família empresária que controla o Beach Park Hotéis e Resorts, tem MBA pela MIT Sloan School of Management. E é pai de Julia, Beatriz, Arthur e Heitor, e marido da Patrícia.

# DA RAPIDEZ DA MÁ NOTÍCIA AO NOSSO BOOKZINE

Douglas Adams já dizia: “Nada viaja mais rápido do que a velocidade da luz, com exceção talvez das más notícias, que obedecem a leis muito particulares”. Não poderia haver inspiração mais adequada para começar esta conversa do que o autor da série *Guia do Mochileiro das Galáxias*. Afinal, a percepção atual de que o Brasil só tem más notícias para dar fica muito mais compreensível com a explicação de Adams. E assim compreendemos também que a explicação não procede.

É claro: ninguém quer negar as tragédias que tanto nos têm entristecido, nem deixar de tomar providências para repará-las e evitar que se repitam. Porém, não podemos fechar os olhos para as coisas boas, que existem em uma proporção equivalente ou até maior do que as ruins, ou não teremos a competência de escalá-las. Por isso, pragmaticamente, nosso tema de capa nesta revista são as empresas que vão além de sua obrigação legal e se esforçam para fazer do mundo um lugar melhor – como as “empresas humanizadas do Brasil”, as primeiras “firms of endearment” que são chanceladas pelo movimento do Capitalismo Consciente fora dos Estados Unidos. Por isso, nossa *Contagem Regressiva*, seção de entrevistas com CEOs, traz João Carlos Leite, diretamente das cooperativas de São Roque de Minas, na Serra da Canastra (MG) – o Joãozinho. Por isso, o role model destacado na seção (nova) *Assunto pessoal* é Sandra Nalli, fundadora e líder da rede de franquias Escola do Mecânico.

Falar em “empresas que curam” talvez pareça uma pretensão para quem ainda não teve contato com esse segmento do meio corporativo. Mas o conceito de Raj Sisodia e Michael Gelb não se refere só a ações grandiosas comparáveis à cura do câncer; as pequenas curas, possíveis mas nunca priorizadas, é que são assumidas como um compromisso permanente pelos gestores dessas organizações. Colocamos o verbo *curar* na capa também, por ter tudo a ver com a transformação desta revista, que fazemos agora em parceria com a Qura Editora (o Q é por conta de *quod*, em latim, que significa “por quê?” – o propósito). Ela vem com um novo projeto editorial e gráfico e com um novo princípio de democratização – os preços das assinaturas foram reduzidos para os novos assinantes, e os assinantes atuais serão compensados por isso.

A mudança gráfica você notará em todas as páginas. Obra da nossa diretora de arte Débora Bianchi, ela reflete o novo posicionamento de “bookzine”, um produto híbrido de livro e revista (“book” e “magazine”). Sempre fomos um bookzine, dada a profundidade do nosso conteúdo. Nossos textos são livros com poder de síntese. Mas nunca havíamos explicitado essa personalidade – e chegou a hora de fazê-lo.

A mudança editorial também é nítida. Continuamos a falar das FAANG, inescapáveis quando se pensa nas novas práticas da gestão (o acrônimo se refere a Facebook, Apple, Amazon, Netflix e Google). Mas buscamos cada vez mais soluções pouco conhecidas, como a do Joãozinho da Serra da Canastra. (Curioso é que, na carta da revista nº 132, eu tinha sugerido que um menino chamado Joãozinho poderia ser CEO um dia se incentivado propriamente. E agora surge um CEO Joãozinho!) Também investimos no enfoque sobre o indivíduo, na seção *Assunto pessoal*. E, por fim, nos aproximamos da academia – se os EUA têm a vantagem competitiva da proximidade entre universidade e mercado, por que não podemos construir isso aqui?

Enfim, esta revista vai renovar suas esperanças e energizá-lo. Boa leitura!●

## ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

18 **SAIBA VENCER NOS ANOS 2020**

As oportunidades puramente digitais vão se esgotar, alguns players tradicionais vão reemergir e cinco imperativos devem entrar em sua agenda para conseguir vencer no novo cenário.

24 **LIÇÕES PARA O NUDGING CORPORATIVO**

Discretamente, muitas companhias estão criando departamentos de nudge, a fim de utilizar ciência para modificar os comportamentos de seus colaboradores e facilitar mudanças.

64 **COMO UMA STARTUP SE TORNA STAYUP**

Conheça a história da fintech canadense Payso, que virou Finn, e ilustra didaticamente o que é uma pivotagem bem-sucedida. O enredo começa na televisão, no reality show Dragon's Den.

70 **DE BAIXO PARA CIMA**

No projeto “Visão 2020”, iniciado em 2010 no Brasil, a varejista Leroy Merlin ousou envolver os colaboradores no planejamento e em inovação. Às vésperas de 2020, é hora de fazer o balanço: isso deu certo?

74 **DADOS DÃO ORIGEM AO NOVO VAREJO**

Enquanto, no mundo, o Grupo Alibaba lidera o “new retail”, no Brasil, os e-commerces de organizações industriais, como Grupo Moura, Mellitta e Gillette, vão redesenhando o setor.

## CONTAGEM REGRESSIVA COM JOÃO CARLOS LEITE

08 **A COOPERAÇÃO É A MOEDA DO FUTURO**

O líder de cooperativas conhecido como Joãozinho decidiu transformar São Roque de Minas, na Serra da Canastra, em uma Suécia brasileira.

## CONEXÃO COM A ACADEMIA

81 **COMO DAVI PODE VENCER O ENTRANTE GOLIAS (CONTRAITIVAMENTE)**

Guerra de preços pode matar uma empresa, em especial quando o líder de um mercado reage como follower a um novo entrante. Qual a saída? A teoria dos jogos.

**EMPRESAS QUE CURAM**

No fim do século 20, o conceito de “learning organizations” começou a mudar as empresas. No século 21, será a vez de a ideia de “healing organizations” transformá-las – talvez, para sempre. Batizadas por Raj Sisodia e Michael Gelb, essas “empresas que curam” podem ser descritas como as que vão além em suas expressões de amor e cuidado para com as pessoas; elas ativamente buscam as fontes de sofrimento e dor para todos seus stakeholders, e as aliviam.

Este Dossiê faz um panorama dos negócios conscientes da atualidade, potencialmente curativos – das empresas humanizadas (firms of endearment) às certificadas pelo Sistema B –, além de entidades como o pioneiro Instituto Ethos. Mostra o que elas estão fazendo de diferente e o que sua companhia também pode fazer.

## DIRETO AO PONTO

### 11 AS STARTUPS EM QUE ELE INVESTE

Conheça cinco apostas de Jeff Bezos, o fundador e CEO da Amazon, que revelam o futuro que ele enxerga.

### 12 A EVOLUÇÃO DOS VEÍCULOS AUTÔNOMOS

Já são 55 as cidades do mundo que se comprometeram a adotar carros sem motorista num futuro próximo.

### 14 OS 4 FATORES DA LIDERANÇA EXTRAORDINÁRIA

Dados coletados ao longo de dez anos revelam por que a escolha de líderes C-level falha tanto, e mostram o que pesa de verdade.

### 15 DERRUBAR PAREDES? MUITA CALMA

A tendência do open office e as pessoas que odeiam trabalhar nele.

### DAS QUADRAS AOS BOARDS E ALÉM

Uma cartola, Katrina Adams, alavancou a diversidade – no tênis.

### 16 E A MUDANÇA CLIMÁTICA CHEGOU AO CAFEZINHO

Acompanhe como os agronegócios globais (e a Starbucks) estão respondendo às ameaças emergentes.

### 17 PARA EVITAR A EXTINÇÃO

Muitas empresas gigantes já estão no estágio 4 do ciclo de vida padrão; resta a elas quatro medidas para tomar.

## ASSUNTO PESSOAL

### 87 COMO OS LÍDERES INSPIRAM? O CÓDIGO

Dos atributos descobertos pela Bain, basta ter quatro – mas acentuados.

### 90 O BURNOUT DOS MILLENNIALS

Não tem nada ver com eles serem mimados pelos pais. O problema é maior.

### 91 ROLE MODEL: SANDRA NALLI

Com sua rede de franquias, essa self-made woman faz dinheiro fazendo o bem.

### 92 CORAÇÃO INTELIGENTE

No espaço do equilíbrio, Wilma Bolsoni ensina a matemática cardíaca.

### 93 VOCÊ É COSMOPOLITA GLOBAL?

Novo livro descreve as dez características-chave desse executivo.

## NOSSOS COLUNISTAS

### 68 LUCIANO BUENO O Vale ocidental

### 69 EDWARD TSE O Vale oriental

### 80 JORGE FORBES Soluções TerraDois

### 86 DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA

Healing leadership

### 98 POLIANA ABREU Lifelong learning

## REFERÊNCIAS

### 94 PROFISSIONAIS

Conheça os gestores e pensadores que nos ajudaram a produzir esta revista. É vá ampliando sua rede de referências e, talvez, de relacionamentos.



### 97 ORGANIZAÇÕES

Se tiver interesse específico pelos temas de uma determinada empresa, ganhe tempo: você pode localizá-la pelo índice de organizações.



# Inteligência Analítica, Revolução e o Agile AX

“THE READINESS IS ALL  
(A PRONTIDÃO É TUDO)” HAMLET

É inegável que vivemos uma tempestade perfeita. Estamos em um momento do mundo dos negócios marcado por mudanças profundas e desafiadoras, que afetam, ao mesmo tempo, diversos campos da experiência humana.

Quando observamos a aceleração das mudanças nos sistemas econômicos locais e globais, no comportamento do consumidor, na esfera política e no próprio campo das tecnologias, é fácil entender por que o tema da transformação digital está nas prioridades de quase todas as empresas relevantes no mercado. Ocorre, contudo, que essa transformação digital é apenas uma das facetas de um movimento maior de mudanças, que muitos chamam de “4ª Revolução Industrial”.

Se o elemento catalisador da 1ª Revolução foi o motor a vapor, que funciona com a queima de carvão, o da 2ª Revolução foi a eletricidade e a computação constituiu a marca da 3ª Revolução. Já a 4ª Revolução é conduzida pelos algoritmos.

Quase todas as tecnologias ligadas ao presente momento de mudança fazem uso de um enorme volume de dados para gerar uma inteligência, e esta alimenta os algoritmos de tomada de decisão. Assim, a capacidade de decidir com base em inteligência analítica está deixando de ser algo acessório, ou até um luxo, para se tornar um imperativo da competitividade do negócio. Prova disso é a proliferação de demandas de casos de uso que utilizam analytics, demanda essa que emerge de diversas áreas das organizações.

Quando estudamos a história das três revoluções industriais anteriores, aprendemos uma lição: as empresas que melhor aproveitaram as oportunidades trazidas pelas transformações de cada revolu-

ção foram as que conseguiram industrializar seus processos obtendo ganho de escala. E, na atual revolução industrial que, como vimos, tem na inteligência analítica seu grande catalisador, a fórmula para ter sucesso permanece a mesma: industrialização para obter ganho de escala.

Como fazer isso agora? O SAS propõe uma nova abordagem intitulada “Agile AX”, que trata ao mesmo tempo das camadas de infraestrutura, software e de serviços profissionais, orquestrando todos esses elementos de forma a industrializar e acelerar a geração de inteligência analítica. Seu conceito e suas aplicações ficam mais fáceis de compreender por meio de dois estudos de caso.



## CASO 1: BANCO

O primeiro caso é de um grande banco, que conta com centenas de modelos preditivos para escoragem de risco de crédito. Seu desafio é industrializar o processo de modelagem e escoragem, a fim de garantir continuamente a geração de valor através da inteligência. Questões regulatórias, aumento da competição – especialmente das “fintechs” –, crises econômicas e diversos outros fatores desafiam continuamente o banco a buscar melhoria na performance global do seu portfólio de modelos de risco.

A resposta a seus desafios, presentes e futuros, está na industrialização dos processos de produção, gerenciamento e publicação dos modelos, o que significa dotar a plataforma de risco de crédito de todas as capacidades necessárias para a auto-



mação e governança dos processos analíticos, garantindo continuamente a utilização dos modelos com melhor desempenho.

Nesse caso, **Agile Ax** significa identificar quais são as capacidades analíticas que esse banco necessitará para permitir a execução de casos de uso com uma diversidade, um tempo de execução e um custo adequados à 4ª Revolução Industrial. Uma vez identificadas tais capacidades, o SAS apoiará esse banco em tudo que for necessário para a transformação que produza Agile Analytics.



## CASO 2: TELECOM

Uma grande telecom depende cada vez mais de analytics para tomar decisões em tempo real durante a jornada do cliente. Essas decisões dependem do compartilhamento de dados e insights entre as diversas áreas envolvidas na jornada do cliente, como marketing, cobrança, fraude, desempenho de rede etc. Para que isso aconteça, a telecom não pode utilizar apenas os “dados em repouso” (armazenados), mas necessita analisar também os “dados em movimento” (streaming).

Nesse caso, **Agile Ax** entregará à telecom tudo que for necessário em termos de software e servi-

ços de consultoria para viabilizar uma visão única de cliente entre as áreas e a capacidade de tomar decisão e interagir com o cliente final nos diversos momentos de seu contato com a empresa.

## PRONTIDÃO

O resultado final esperado com a abordagem **Agile Ax** é a prontidão permanente para a execução de casos de uso no tempo requerido e com o menor custo possível. Algumas empresas já nasceram **Agile Ax**, tais como Amazon, Facebook e Alphabet (Google), e elas constituem provas vivas de que esse é o fator crítico de sucesso nesta nova revolução industrial. Outras precisam se tornar **Agile Ax**. Com a proposição **SAS Agile AX**, qualquer empresa pode subir o patamar de sua inteligência analítica, implementando para valer a industrialização dos processos analíticos por meio da automação e do uso sob medida do que há de melhor em estatística avançada, com governança.

**Agile Ax** é a proposição ideal para que empresas de todos os segmentos deem conta dos desafios da 4ª Revolução Industrial e se sintam permanentemente prontas para “surfear” com muito sucesso suas ondas.

Afinal, como Shakespeare escreveu 500 anos atrás, “a prontidão é tudo”. ●



# “A COOPERAÇÃO É A MOEDA DO FUTURO”

Diferente da maioria dos moradores de São Roque de Minas, cidade de 6 mil habitantes da região da Serra da Canastra (MG), João Carlos Leite pôde frequentar a universidade. Formou-se em agronomia pela Universidade Federal de Lavras e, em vez de ganhar o mundo como sonhava o pai, decidiu transformar São Roque na Suécia brasileira. A seguir, Joãozinho, como é conhecido o cofundador e presidente do conselho da Saromcredi, conta como sua cooperativa de crédito está inspirando o Brasil | POR GABRIELLE TECO

5

A Saromcredi já movimentou mais de R\$ 300 milhões de ativos financeiros ao ano e o plano é chegar a R\$ 1 bilhão em 2031. O que faz sua cooperativa de crédito crescer a taxas de 10% a 15% ao ano, mesmo em tempos difíceis para vários setores no Brasil?

Historicamente, o cooperativismo de crédito se fortalece em tempos de crise, pois surge como alternativa para que a população tenha acesso mais barato ao capital. É assim que nosso cooperado [empresa] consegue competir no mercado: ele produz a um custo mais baixo; com isso aumenta a produção, gera mais emprego, e esse dinheiro circula na cidade para a compra de produtos e serviços. E é assim que a qualidade de vida das pessoas e da sociedade melhora. O resultado da Saromcredi é, na verdade, o resultado desse desenvolvimento econômico e social promovido pelo cooperativismo na região.

Começamos em 1991 com a cooperativa de crédito, mas hoje já contamos com outras formas de cooperação, como uma cooperativa educacional, chamada Instituto Ellos, e a Aprocán [Associação

dos Produtores de Queijo Canastra]. Com o cooperativismo, percebo uma revolução silenciosa no modelo de desenvolvimento do País. Basta comparar o IDH [Índice de Desenvolvimento Humano] das cidades com e sem cooperativas de crédito.

4

Você não entendia nada de banco e nunca tinha atuado no ramo da educação. Mesmo assim, fundou uma cooperativa de crédito e uma educacional que hoje são referências no Brasil. O que move você?

Entendi que o cooperativismo é um antídoto para o lado mau do capitalismo – a concentração de riqueza. Afinal, qual é o maior problema do Brasil hoje? Desigualdade social. Quando vejo produtores ganhando dinheiro, empresas crescendo, alunos passando nas melhores universidades e famílias orgulhosas, isso me move. Cooperativismo distribui renda e quebra monopólios.

Com o cooperativismo, aprendi que mesmo uma cidade tão pequena como São Roque de Minas é capaz de resolver seus problemas. Quando, nos anos 1990, o último banco foi embora da cidade

alegando que não era uma boa praça bancária, todo mundo quis ir embora também. Formiga, o município mais próximo, fica a 120 quilômetros e metade disso em estrada de terra. Seria inviável prosperar nesse contexto. A Saromcredi e o Instituto Ellos mudaram o contexto. Isso me move.



3

**A ética é um dos valores centrais dos cooperativistas. Levando em conta a discussão no Brasil atual, como vocês abordam o tema?**

Eu aprendi com meu pai que é melhor falar pouco e fazer muito. A gente não precisa falar de ética, basta ser ético – palavras vão com o vento, exemplos não. E hoje temos muita gente aqui dando bom exemplo: diretores, funcionários, cooperados.

Já no Instituto Ellos, as crianças têm aulas de valores cooperativistas em que mostramos, por exemplo, que é falta de ética fazer bullying e que você precisa ser solidário. Trabalhamos com ética no dia a dia, mas, para sustentar isso, ensinamos ética lá na base, para as crianças.

Como nosso sonho é ter R\$ 1 bilhão de ativos até 2031, precisamos ter responsabilidade – já que muito dinheiro vem acompanhado de muito poder. Por isso, o capital precisa ser gerido por pessoas éticas e solidárias, que pensam no desenvolvimento da comunidade. Percebo que as novas gerações já questionam mais as coisas e não aceitam os maus exemplos. Temos com elas a oportunidade de mudar o Brasil – e isso me faz crer que a cooperação é a moeda do futuro.



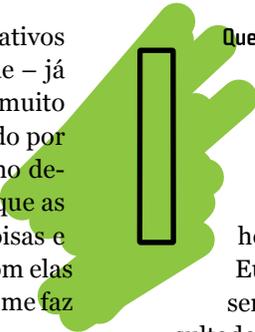
2

**Moeda do futuro? Por favor, explique.**

Bom, eu penso que, se o comunismo é teoricamente bom em distribuir riqueza e o capitalismo é muito eficiente em gerar riqueza, o cooperativismo une esses dois mundos ao adotar o melhor dos dois modelos. Para ficar mais claro, vou dar o exemplo dos produtores de queijo canastra aqui na região. São cerca de 800 produtores, 400 só em São Roque de Minas. Se somarmos o faturamento de todos, temos algo em torno de R\$ 20 milhões ao ano. Porém, es-

távamos operando na clandestinidade, porque a produção de queijo feito de leite cru estava proibida no Brasil desde a década de 1950.

A gente se perguntava: se é tão perigoso, por que a gente come esse queijo e não morre? Inconformados com a falta de resposta, fomos até a França para entender o processo produtivo deles e começamos a importar boas práticas. E também atuamos para que o governo revisse a lei. Em 2018, finalmente, isso ocorreu e a produção de agroartesanais voltou à legalidade. O que nós fizemos? Criamos a Aprocan, associação que hoje conta com 58 associados, dos quais 23 já estão com seu produto adequado às novas normas. Criamos uma marca coletiva e já nascemos faturando R\$ 12 milhões ao ano. Um queijo que antes era vendido por R\$ 10 ou R\$ 15 o quilo hoje pode ser vendido por R\$ 50. De quem é essa empresa? É de todos. Todos produzem e vendem individualmente, mas todos cooperam em defesa de uma marca e de uma renda mais justa para todos. É aí que vemos a cooperação como moeda.



1

**Que tipo de líder é o Joãozinho e que tipo de pessoa você gosta de ter trabalhando ao seu lado?**

Para começar, não me vejo como líder – acho que líderes mesmo houve poucos na história do mundo. Eu me enxergo como gestor: procuro ser eficiente na gestão e criar bons resultados. Se você chegar aqui na cooperativa e perguntar “cadê a mesa do presidente?”, não vai encontrar. Eu sento num cantinho, sento no outro. Não sou chefe de ninguém. Só estou presidente quando estou no conselho. No mais, sou cooperado como todos os outros, às vezes exercendo funções executivas. Quando temos um problema, todo mundo opina e toma as decisões em conjunto.

Sobre as companhias, aprendi que é bom ter pessoas mais inteligentes do que a gente no time. Gosto de quem possa me ensinar coisas. E gosto de pessoas que sonham e querem crescer, positivas e éticas. Não gosto dos pessimistas, dos fofoqueiros, dos que falam uma coisa e fazem outra. ●

UM CONVITE ESPECIAL

# VOCÊ É PESQUISADOR(A) DA ÁREA DE GESTÃO? TEM UM TRABALHO ORIGINAL PARA PROPOR? ESTA SEÇÃO ESTÁ À SUA ESPERA: CONEXÃO COM A ACADEMIA.

SE, ASSIM COMO NÓS,  
VOCÊ ESTÁ CANSADO(A)  
DE OUVIR ELOGIOS À  
PROXIMIDADE ENTRE  
EMPRESAS E ACADEMIA  
NOS EUA E CRÍTICAS À  
DISTÂNCIA EXISTENTE  
AQUI, NOS AJUDE.  
VAMOS DERRUBAR  
OS SILOS E TORNAR  
NOSSAS EMPRESAS  
MAIS COMPETITIVAS.

**ESCREVA PARA:**

ACADEMIA@

REVISTAHSM.COM.BR

//////

## CONEXÃO COM A ACADEMIA

APROXIMANDO PESQUISADORES E GESTORES POR UM BRASIL MAIS COMPETITIVO

### COMO DAVI PODE VENCER O ENTRANTE GOLIAS (CONTRAITUITIVAMENTE)

ENTENDA POR QUE VOCÊ  
PRECISA ANALISAR O PADRÃO DE  
CONCORRÊNCIA DO SEU MERCADO E  
NÃO APENAS AS ELASTICIDADES DE  
PREÇO; ISSO É VALIOSO QUANDO HÁ  
NOVOS ENTRANTES PESO-PESADOS

POR DIEGO HENRIQUE PINTO ZAMARDI  
E GUILHERME FOWLER A. MONTEIRO

Era uma vez uma empresa de produtos de limpeza. Há mais de 40 anos no mercado nacional, especializou-se na criação de produtos de alto rendimento que solucionavam problemas específicos do dia a dia do consumidor. Com isso, conseguiu se consolidar como líder em um grupo de categorias. Tal liderança, porém, lhe parecia pequena. As categorias em que atuava ainda eram pouco desenvolvidas no cenário brasileiro. Por essa razão, a empresa decidiu que lhe faltava algo muito importante: atuar, de alguma forma, no segmento de cuidados com a roupa, a categoria de maior relevância de Home Care do Brasil. Embora instigante, essa missão não seria fácil, dado que o mercado era dominado, há anos, por verdadeiros gigantes da indústria de limpeza.

De maneira estratégica, a empresa decidiu não criar um produto igual aos existentes, mas oferecer algo diferente, com um benefício complementar. Nasceu, assim, a categoria de tira-manchas. A lógica é simples: da mesma maneira que um antisséptico bucal não substitui um creme-dental, mas oferece uma série de benefícios adicionais e complementares à escovação; ou que um creme de tratamento não substitui um shampoo, mas traz ma-

DIEGO HENRIQUE PINTO ZAMARDI é mestre em administração pela Insper e diretor da área de marketing. GUILHERME FOWLER DE A. MONTEIRO é doutor em administração pela Universidade de São Paulo (USP) e professor associado de Inspec, onde coordena a cátedra Endeavor. Este artigo foi escrito com exclusividade para o HSM Management.

FINANZIADA POR: UNILEVER

EDIÇÃO 113 | HSM MANAGEMENT | 81

# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## AS STARTUPS EM QUE ELE INVESTE

A *INC. MAGAZINE* APRESENTA SEIS NEGÓCIOS  
EM QUE JEFF BEZOS, DA AMAZON, APOSTA



Onde Jeff Bezos, um dos homens mais ricos do mundo, está colocando seu dinheiro? O fundador da Amazon tem destinado capital a algumas startups das quais você, provavelmente, nunca ouviu falar, responde a revista *Inc.* Estamos falando de US\$ 50 milhões aqui (na Fundbox), US\$ 190 milhões ali (na Everfi). O site de finanças *GOBanking Rates* fez um levantamento e a *Inc.* detalhou:

**1. Mindstrong Health.** Seu aplicativo monitora o humor e o comportamento cognitivo do usuário, a fim de identificar sinais prematuros de depressão e outros problemas de saúde mental. O que Bezos pensará de transtornos mentais no trabalho?

**2. Mark43.** Seu software é voltado a aumentar a eficiência de algumas atividades de segurança pública, como os chamados de urgência e o monitoramento de ocorrências. Mais de 60 órgãos governamentais e departamentos de polícia dos Estados Unidos já usam sua tecnologia. Será que o fundador da Amazon acha que a violência vai aumentar?

**3. Plenty.** Projetos para a agricultura sem pesticidas ou herbicidas são seu foco, assim como uma tecnologia pioneira de cultivo vertical indoor, que requer o equivalente a 1% do volume de água usado nos métodos tradicionais de agricultura. A turma dos defensivos dorme à noite?

**4. EverFi.** Professores e estudantes acessam seus cursos digitais, que tratam de temas como gestão financeira, gestão de saúde e gestão de bem-estar, além de metodologias de ensino na área STEM (sigla em inglês de ciência, tecnologia, engenharia e matemática). Um futuro de pessoas de aprendizagem autogerida e contínua é o que está nesse horizonte de Bezos.

**5. Grail.** Sua missão é detectar o câncer prematuramente, a tempo de a doença poder ser tratada. A empresa desenvolve exames de sangue capazes de identificar diferentes tipos de câncer em seus estágios iniciais, quando os tratamentos são mais eficientes e menos invasivos. Essa aposta de Bezos em prevenção de saúde dispensa explicações mais aprofundadas, certo?

**6. Fundbox.** Sua linha de crédito rotativa para pequenos negócios já chega a US\$ 100 mil por empresa – isso, nos Estados Unidos, é claro. As empresas que tomam empréstimos com ela têm de pagar apenas pelo dinheiro que utilizam e arcam com uma taxa de juro semanal até que o valor seja pago – e tudo isso é feito de maneira simples e transparente. Nesse caso, vemos um empreendedor incentivando outros empreendedores. ●

# A EVOLUÇÃO DOS VEÍCULOS AUTÔNOMOS

COMO PUBLICA A *ROTMAN MANAGEMENT*, A ECONOMIA DOS VAs ESTÁ SE DESENHANDO. SERÁ QUE O BRASIL, 25º PAÍS NO RANKING KPMG DE PRONTIDÃO PARA VAs, CONSEGUIRÁ ACOMPANHAR?

Veículos autônomos (VAs) prometem tráfego mais suave e segurança aprimorada. Por isso, mais de 55 cidades no mundo já se comprometeram a implantá-los em futuro próximo, e outras 27 estão se preparando para a automação realizando pesquisas sobre questões regulatórias, de planejamento e de governança quanto a esses veículos. Entre as que puxam o cordão estão Austin, Boston, San Jose e Pittsburgh, nos EUA; Gotemburgo, na Suécia; Londres e Milton Keynes, no Reino Unido; Paris, na França; Helsinque e Tampere, na Finlândia; Trikala, na Grécia; Montreal, no Canadá; e Singapura.

Uma pesquisa dos professores Opher Baron, Oded Berman e do fellow Mehdi Nourinejad, da Rotman School, ligada à University of Toronto, Canadá, publicada na revista *Rotman Management*, tratou da economia do carro autônomo. Embora o Brasil olhe pouco para o tema, é crucial olhar.

**O setor privado está ativamente buscando a automação.** Como escrevem Baron, Berman e Nourinejad, a maioria dos fabricantes de carros já tem uma divisão VA e espera disponibilizar a tecnologia para o mercado de massa por volta de 2025. E pasme: até 2045, a participação de mercado dos VAs deve ser de 87,2%.

A Daimler AG (Mercedes-Benz) é considerada a montadora-líder no desenvolvimento de tecnologias de condução automatizadas atualmente instaladas em veículos no mercado. Seu sistema

Drive Pilot permite que o motorista permaneça na mesma faixa, mantenha distância segura dos outros, pare quando necessário no congestionamento, e ainda ajuda na direção – na mudança de faixa e na ultrapassagem de outros carros quando o motorista sinaliza querer fazer isso. O sistema Autopilot da Tesla, instalado em seus principais modelos, apresenta um conjunto similar de funções.

Outro bom exemplo é a Nissan Motor Corporation, talvez a mais interessada em desenvolver tecnologias de direção autônoma. Ela tem trabalhado com o sistema ProPILOT, que tem funções de se manter na faixa e guardar distância em estradas, e siga e pare

para dirigir quando há trânsito engarrafado. A Subaru foi reconhecida por sua ferramenta EyeSight – sistema de frenagem de emergência para ajudar a evitar ou reduzir danos em casos de colisão, bem como manter-se na faixa e guardar distância, que são instaladas em muitos de seus principais modelos.

**Um novo modo de usar.** Muitos fabricantes de automóveis estão reconhecendo a potencial “capacidade de compartilhamento” dos VAs e planejam iniciar seus próprios programas de compartilhamento de viagens. Por exemplo, a Ford lançou um plano para lançar VAs de nível 4 [só inferiores aos de nível 5], projetados para aplicativos de compartilhamento de passeio comercial até 2025. A GM também vem desenvolvendo

## OS DEFENSORES DA AUTOMAÇÃO ESTIMAM QUE AS VELOCIDADES AUMENTARÃO DE 23% A 39%



Chevy Bolts autônomos para uso compartilhado. E a Waymo (Google) está criando, em parceria com a Chrysler, uma empresa dedicada a VAs para compartilhamento.

**O impacto econômico decorrente do impacto no trânsito.** Os mais céticos afirmam que os VAs vão entupir grandes ruas urbanas – alguns preveem que o tráfego geral aumente até 15%. Isso aconteceria por conta de viagens de retorno à “base” após concluir um percurso, apelidadas de “viagens zumbi”. Já os defensores da automação estimam que as velocidades poderão aumentar de 23% a 39% em condições que permitem poupar combustível, e de 8% a 13% quando houver congestionamento. Eles esperam que as reduções de acidentes também melhorem o tráfego, já que 25% do congestionamento é atribuído aos acidentes, ao menos nos EUA. Tais índices poderão ser melhorados quando houver melhorias sistêmicas decorrentes dos VAs, como a eliminação de semáforos nos cruzamentos.

**Ações dos governos.** Com os recentes avanços na tecnologia de automação, muitos governos provinciais e estaduais na América do Norte, Europa e sul da Ásia estão emitindo licenças para VAs em rodovias específicas. Os EUA são líderes nessa fase de testes; sua autoridade rodoviária tem um conjunto de diretrizes para o uso de veículos sem motorista em todo o país. E só o Google já rodou 3,2 milhões de quilômetros em testes com veículos autônomos em Mountain View, Austin, Phoenix e Kirkland.

No Brasil, testes são feitos em São Carlos (SP) e no Espírito Santo, e há uma startup dedicada ao assunto – a 3DSOFT. Mas as barreiras legais são imensas aqui, ainda que o levantamento de 2019 da consultoria KPMG sobre os países mais preparados para receber tecnologias autônomas coloque o Brasil na 25ª posição (vem caindo; em 2018, era o 17º).

Com a fase de testes completa, o próximo passo para os VAs no mundo será a regulamentação. E já existem 17 estados nos EUA estudando a legislação, por exemplo.

Em geral, segundo os especialistas da Rotman, são necessárias três políticas:

**1. Subsídios e incentivos governamentais.** Deve ser possível às montadoras oferecer descontos aos compradores.

**2. Impostos que financiam.** Os descontos são fornecidos aos proprietários de VAs utilizando fundos gerados de um imposto cobrado de proprietários dos veículos regulares, não autônomos.

**3. Foco no compartilhamento.** O setor automobilístico, incentivado por governos ou não, promove o compartilhamento de VAs entre usuários para distribuir os custos de propriedade.

O fato é que parte relevante do planeta vem se mexendo em relação aos VAs. Carros semiautônomos já estão à venda e os 100% autônomos chegarão em menos de dez anos. E o Brasil? ●

# OS 4 FATORES DA LIDERANÇA EXTRAORDINÁRIA

A *STRATEGY+BUSINESS* DESMISTIFICA O QUE DEVE PESAR NA CONTRATAÇÃO DE EXECUTIVOS C-LEVEL



Os times da NFL, a famosa liga profissional de futebol americano dos EUA, têm padrões rígidos para recrutar seus jogadores entre os jovens vindos das universidades. Todo ano, no chamado “draft”, eles selecionam os novatos com base em um conjunto de habilidades atléticas que, em sua visão, prediziriam a performance. Mas isso fez com que Tom Brady, um dos maiores quarterbacks da história, fosse escolhido só na sexta rodada do draft – ele não atendia aos micropadrões.

Na *strategy+business*, David Reimer, CEO da consultoria Merrick & Co, e o colega Adam Bryant afirmam que headhunters e empresas cometem os mesmos erros dos times da NFL ao escolher os líderes C-level. De 2008 a 2018, eles realizaram uma pesquisa com mais de 2,5 mil líderes de empresas que faturam acima de US\$ 100 milhões anuais (70% delas, acima de US\$ 5 bilhões) e descobriram que apenas quatro “X factors” fazem a liderança extraordinária.

## 1 Ser capaz de simplificar e “operacionalizar” a complexidade.

O atual ritmo de transformação do mundo dos negócios obriga os gestores a enfrentar novas e complexas questões, o que requer capacidade de lidar com a incerteza e a agilidade para aprender.

Os líderes extraordinários, porém, vão além. Eles se apropriam da complexidade ao criar narrativas simples e operacionais, que podem ser prontamente entendidas e incorporadas pela equipe. Desse modo conferem clareza ao problema a ser superado e abrem caminho para a construção de um plano de ação simples e factível.

## 2 Ser capaz de orientar a ambição para toda a organização.

As pessoas tendem a pensar e agir dentro de silos. Para fazer a empresa ser um todo, é preciso conseguir superar duas características humanas: o tribalismo e a sensação de segurança provenientes do fato de se operar dentro dos limites do que já se conhece bem. O líder excepcional leva as pessoas a operar além de seu silo.

## 3 Saber atuar em uma equipe que não se lidera.

Saber atuar bem em equipe, mesmo quando não se está na liderança, pode ser muito desafiador para a grande maioria dos gestores. Os executivos mais efetivos, porém, enfatizam a importância da liderança, tanto individual como coletiva, acima de tudo como o meio de se alcançar os objetivos estratégicos, focando sua própria contribuição na perspectiva estratégica, mais do que em ações táticas. Em outras palavras, compreendem adequadamente o que significa o trabalho em equipe.

## 4 Saber desenvolver lideranças.

Alguns gestores enxergam as pessoas como ativos que o ajudarão a avançar na própria carreira. Outros percebem o potencial de seus colaboradores e assumem a responsabilidade de contribuir para seu desenvolvimento. Esses são os grandes, que recrutam pessoas com pontos de vista diversos, promovem candidatos “não tradicionais” e apoiam quem pensa diferente – o único modo de vencer neste mundo complexo. ●

# DERRUBAR PAREDES? MUITA CALMA



## A *FAST COMPANY* EXPLICA POR QUE OS ESCRITÓRIOS ABERTOS JÁ ERAM

Os escritórios abertos, sem paredes ou divisórias, tornaram-se símbolo de modernidade e inovação. Mas, segundo a revista *Fast Company*, muitas pessoas odeiam trabalhar em ambientes assim – são barulhentos e dificultam a concentração.

Para além das lendas, estudos têm contestado os benefícios reais dos escritórios abertos, de acordo com a revista. Uma pesquisa do ano passado da Harvard Business School mostrou que esse tipo de ambiente reduz as interações cara a cara em cerca de 70% e, ao mesmo tempo, aumenta os e-mails e a troca de mensagens instantâneas em cerca de 50%. Isso faria cair por terra a ideia de que derrubar paredes torna os profissionais mais colaborativos.

De acordo com a consultoria norte-americana Humanyze, também citada pela *FC*, os escritórios abertos podem ser úteis quando a empresa busca criar novos produtos, mas dificultam a execução, por dispersarem a atenção de seus usuários.

O que fazer? A WeWork, empresa de coworking que projeta escritórios também para empresas, vem buscando um novo modelo, em que os ambientes de maior potencial de interação são combinados com configurações como áreas privativas. Como constata uma porta-voz da WeWork, as pessoas têm diferentes necessidades ao longo do dia. Em alguns momentos, precisam conversar com alguém; em outros, querem se concentrar em uma tarefa.



## DAS QUADRAS AOS BOARDS E ALÉM

### A *STRATEGY & LEADERSHIP* DESTACA A ATUAÇÃO DE KATRINA ADAMS PELA DIVERSIDADE – NO US OPEN E, AGORA, NO MEIO EMPRESARIAL

As vaia para o juiz na final do US Open de 2018 não jogaram os holofotes só sobre Serena Williams (punida com a derrota) e a causa feminista. Eles revelaram ao mundo a primeira afro-americana que preside o board e é CEO da United States Tennis Association (Usta), além de ser a primeira que é ex-tenista e a mais jovem a ocupar os dois cargos.

Katrina Adams, que mereceu um perfil na revista *Strategy & Leadership*, liderou a organização do mais importante dos Grand Slams entre 2015 e 2018 e, assim, ajudou as tenistas mulheres a reduzirem o gap de ganhos em relação aos homens. Em junho de 2018, as dez me-

lhores atletas femininas do mundo acumulavam US\$ 105 milhões, de acordo com a *Forbes*, e dessas, oito vinham do tênis. No US Open de 2018, os campeões masculino e feminino receberam a mesma premiação de US\$ 3,8 milhões.

Adams ainda facilitou a volta das tenistas ao circuito competitivo após a gravidez; por causa dela, mães recentes não perdem o ranqueamento e conseguem disputar torneios mais lucrativos. Adams também aposentou a cultura country club da Usta, incluindo mais minorias na equipe.

A desigualdade não acabou no tênis, mas diminuiu. E, com o fim do mandato na Usta, Adams lutará por diversidade agora na seara das empresas. ●

# E A MUDANÇA CLIMÁTICA CHEGOU AO CAFEZINHO

A *KNOWLEDGE@WHARTON* EVIDENCIA UMA AMEAÇA À PRODUTIVIDADE DO AGRONEGÓCIO QUE INTERESSA AO BRASIL



Uma boa xícara de café pode ser algo raro no futuro. O aquecimento global, o desmatamento e algumas pragas agrícolas representam riscos reais à produção dos grãos. Além das consequências ambientais, está em jogo um setor de atividade que movimenta cerca de US\$ 70 bilhões e envolve pequenos agricultores da América Latina e da África.

Em entrevista à *Knowledge@Wharton*, os especialistas Michael Hoffmann, professor da Cornell University, e Elizabeth Shapiro-Garza, da Duke University, especialistas no setor cafeeiro, alertaram para a gravidade da ameaça. “Precisamos começar a buscar soluções”, afirma Shapiro-Garza.

Eles explicam que, embora sejam duas as variedades de grãos mais utilizadas pela indústria – arábica e robusta –, as espécies “selvagens” são importantes para melhorar a qualidade delas. Funcionam como uma “biblioteca genética”, possibilitando cruzamentos que aumentam a resistência das mudas de café. Porém, existe um fungo que adora as novas condições climáticas, mais quentes e úmidas, e essa é uma praga muito perigosa para as espécies selvagens, como destaca Hoffmann, acrescentando que a doença faz parte de um conjunto relevante de desafios que o café enfrenta cada vez mais, em todo o planeta.

A professora Shapiro-Garza lembra que o clima

está mudando de formas diferentes em cada região do planeta. “O impacto sobre o café ocorre em todos os lugares, mas não do mesmo modo, o que dificulta prever a evolução dos problemas.”

## O que está sendo feito

Em áreas em que a elevação da temperatura é evidente, alguns agricultores estão plantando árvores para fazer sombra para as mudas de café. Na América Latina, de acordo com os especialistas, governos cujas economias são mais dependentes do café estão investindo em pesquisas para tornar as plantas mais resilientes.

Algumas empresas que comercializam café também se mexem. A Starbucks, por exemplo, trabalha em parceria com agricultores para gerar sementes, monitorar a produção e desenvolver novas estratégias. Além disso, coleta informações sobre técnicas agrícolas adaptativas com diversos agricultores ao redor do mundo e as compartilha.

Os especialistas ressaltam a importância do esforço que está sendo feito. “São muitas as iniciativas em apoio aos agricultores que querem mudar suas práticas para se adaptar ao que vem acontecendo com o clima, o que inclui o apoio ao uso de novas terras e de estratégias alternativas”, diz Shapiro-Garza. Mas ela complementa que continua preocupada com a sobrevivência de longo prazo das áreas de cultivo de café. ●



# PARA EVITAR A EXTINÇÃO

A MÉDIA DE VIDA DE UMA EMPRESA CAIU PARA 17 ANOS. A *LBS REVIEW* EXPLICA AS RAZÕES DISSO E PROPÕE UM “PLANO DE PREVENÇÃO”

Acredite: o tempo médio de vida de uma grande empresa já foi de 90 anos em meados da década de 1920. Nos anos 1950, esse ciclo caiu para 60 anos. E, atualmente, é de apenas 17 anos. Portanto, a pergunta a se fazer é: por que as organizações estão morrendo cada vez mais cedo?

Um estudo do professor Nandu Nandkishore, publicado na *London Business School Review*, destaca um ciclo de vida comum a grandes empresas, de setores diversos, composto por quatro estágios:

- 1. Empreendedor fundador.** É a fase do fundador lendário, que sabe do que precisam as pessoas de sua época.
- 2. Globalização.** Para avançar a esse estágio, é preciso paciência, um esforço consistente (mesmo sem retorno imediato) e disciplina.
- 3. Competição acirrada.** Aqui, ante um menor ritmo de crescimento, muitas empresas partem para o corte de custos – o que pode abrir caminho para novos e inovadores concorrentes.
- 4. Queda.** Quando espremer valor de todas as formas não dá mais resultados, a queda é inevitável.

Além do ciclo, contribuem também para a extinção outros três fatores: um modelo de negócio esgotado, o crescimento do e-commerce em toda parte e a ausência de pessoas empreendedoras e inovadoras dentro das organizações.

O alarmante, segundo Nandkishore, é que a maioria das grandes empresas de bens não durá-

veis de rápido consumo já está no estágio quatro e só tenta evitar que os analistas de mercado percebam o que está acontecendo.

A única forma de evitar a morte, de acordo com o professor, é adotar as seguintes medidas:

- **Atrair pessoas empreendedoras e inovadoras imediatamente, fazendo com que a cultura corporativa as acolha.**
- **Reestruturar a organização para criar pequenos negócios independentes, voltados a nichos, nos quais novas ideias possam florescer. E é importante proteger essas unidades de interferências.**
- **Impedir que os acionistas recomprem ações, estimulando-os a reinvestir em modelos de negócio inovadores.**
- **Não deixar que os analistas de mercado orientem a estratégia. É preciso, isso sim, fazer a gestão das expectativas dos investidores, “forçando” uma visão de longo prazo.**

Não é fácil realizar mudanças radicais como essas, mas é necessário, publica a *LBS Review*. As empresas precisam fazer escolhas conscientes, ainda que dolorosas. Mas é fácil imaginar o entusiasmo gerado por inovações que possam criar um sucesso real e duradouro.

Por isso, as empresas gigantes devem fazer todos os esforços listados acima e abrir caminho para que a transformação genuína aconteça. ●

# SAIBA **VENCER** NOS ANOS **2020**

VOCÊ PRECISA INCLUIR EM SUA AGENDA DE LIDERANÇA CINCO IMPERATIVOS PARA FICAR  
À FRENTE DAS TENDÊNCIAS QUE REDESENHARÃO OS NEGÓCIOS | ESTUDO BCG



O estudo é de autoria de Rich Lesser, Martin Reeves e Kevin Whitaker, consultores seniores do BCG sediados nos escritórios da consultoria em Nova York e Boston, nos EUA.

O perfil dos campeões no mundo dos negócios mudou significativamente nos últimos dez anos. No início desta década, as dez empresas mais valiosas, de acordo com o valor de mercado, estavam sediadas em cinco países, apenas duas eram de tecnologia e nenhuma superava US\$ 400 bilhões. Hoje, todas estão nos Estados Unidos e na China, a maioria é de tecnologia e algumas já ultrapassaram US\$ 1 trilhão em valor (dado do terceiro trimestre de 2018), pelo menos em algum momento.

#### DESAFIOS EMERGENTES

Muitas das tendências de negócios, tecnologia, gestão e mercados que já começam a despontar devem moldar o ambiente competitivo no futuro:

- **A inteligência artificial está avançando rapidamente**, e os pioneiros estão deixando para trás aplicações pontuais para implementar IA em escala.

- **As empresas estão se organizando em ecossistemas de negócios** que desafiam as tradicionais fronteiras entre setores e eliminam a distinção entre concorrentes e colaboradores, produtores e consumidores.

- **A tecnologia está começando a redefinir a natureza do trabalho**, assim como a relação entre empresa e indivíduo, tanto como colaborador quanto como cliente.

- **A ascensão da China está desafiando a ordem econômica global**, bem como as instituições e as regras que a definiram.

- **As projeções de crescimento global no longo prazo vêm caindo**, em parte devido à contínua queda no ritmo de crescimento da população em idade ativa nas principais economias.

- **O impacto da tecnologia, a sustentabilidade e a contribuição das empresas na esfera social** estão sob escrutínio crescente pela sociedade.

- **Aumenta a participação do capital privado** e de investidores ativistas em várias regiões do mundo.

- **A combinação dessas forças está produzindo incerteza multidimensional**, o que atrapalha as abordagens tradicionais de projeção e planejamento para o futuro.

Muitas das atuais companhias líderes de tecnologia se tornaram bem-sucedidas ao desenvolver plataformas digitais altamente escaláveis. Mas à medida que as oportunidades puramente digitais se esgotarem (especialmente o domínio de grandes ecossistemas digitais orientados para o consumidor), estas serão substituídas por uma combinação de tecnologia digital e ativos físicos.

As empresas nativas digitais terão de abraçar o complexo mundo dos clientes corporativos e serviços especializados. Elas também precisarão “amadurecer” lidando com transições na liderança, evitando a inércia e a burocracia que vêm com o crescimento, desenvolvendo novas estratégias para preservar a confiança dos usuários e da sociedade em geral. E esses são desafios com os quais as empresas tradicionais têm mais experiência. A dinâmica da concorrência vai mudar. E haverá oportunidades para o ressurgimento de alguns players tradicionais.

As empresas bem-sucedidas na década de 2020 serão bem diferentes das de hoje – elas evoluirão ao dominar novas tecnologias e reformularão sua estrutura, suas abordagens e os relacionamentos externos, adequando-os a esse novo contexto.



**AS OPORTUNIDADES  
PURAMENTE DIGITAIS  
VÃO SE ESGOTAR,  
E AS EMPRESAS  
BEM-SUCEDIDAS  
DA PRÓXIMA  
DÉCADA SERÃO BEM  
DIFERENTES DAS  
DE HOJE**

## A AGENDA VITORIOSA

Embora muitos aspectos da agenda variem de acordo com a região e o setor de atuação, identificamos cinco imperativos emergentes que serão fundamentais para qualquer negócio.

### DOMINE A NOVA LÓGICA DA COMPETIÇÃO

A internet e as tecnologias móveis deram início à era da informação e afetaram profundamente os setores intensivos no uso de tecnologia e de produtos e serviços de consumo, como eletrônico, comunicação, entretenimento e varejo. Mas a onda emergente de tecnologia – incluindo internet das coisas, inteligência artificial e sensores – transformará cada empresa em um negócio de informação. A combinação de aumento exponencial de dados, ferramentas mais eficientes para extrair insights a partir deles e um ambiente de negócios em rápida transformação indica que a competição se dará pela capacidade e pela rapidez em aprender.

O termo “escala” terá um novo significado na era do aprendizado. Em vez de economia de escala, baseada na redução de custos marginais de produção, os líderes do futuro perseguirão a “economia de aprendizado”, que se baseia na identificação e no atendimento das demandas de cada cliente, e na mudança contínua delas, por meio do uso das tecnologias de análise de dados.

As arenas de competição também serão diferentes na década de 2020, exigindo novas perspectivas e capacitações. O familiar cenário em que um pequeno número de empresas oferece o mesmo produto, numa competição com limites bem definidos, dará lugar a um ambiente no qual a concorrência e a colaboração se dão dentro e entre os ecossistemas.

Como ecossistemas são fluidos e dinâmicos, e não é possível, nem mesmo para seu articulador, controlá-los totalmente, as empresas terão de ser mais orientadas para fora, exercendo sua influência indiretamente por meio de plataformas e marketplaces e coevoluindo com seus parceiros nos ecossistemas.

## 2 DESENHE A ORGANIZAÇÃO DO FUTURO



Big data e deep learning transformaram nossa capacidade de aprender, e a próxima geração tecnológica, sem dúvida, trará ainda mais possibilidades. A história mostrou que o uso de novas tecnologias nos processos e nas estruturas existentes gera apenas ganhos incrementais. Para aproveitar o potencial de aprendizado atrelado às novas tecnologias, os líderes precisam reinventar seu negócio de forma a garantir seu lugar na próxima geração de empresas do aprendizado.

Para aumentar a capacidade de aprender conjuntamente, não basta apenas inserir IA nas etapas individuais do processo. É preciso criar loops de aprendizado integrado para captar informações dos ecossistemas de dados, produzir insights continuamente usando machine learning e, a partir deles, executar ações de forma autônoma, na velocidade dos algoritmos e não na das hierarquias humanas.

Mas o aprendizado das organizações não pode se restringir ao ritmo dos algoritmos, elas também precisam compreender e se posicionar melhor em questões que evoluem mais lentamente, como as mudanças sociais e políticas que estão transformando cada vez mais os negócios.

Para viabilizar o aprendizado em diferentes ritmos, as organizações precisam buscar o equilíbrio na sinergia entre pessoas e máquinas. E devem usar algoritmos para reconhecer padrões e executar ações autônomas com base neles, e pessoas para tarefas mais complexas, como validar algoritmos, imaginar novas possibilidades e manter a eficácia do modelo híbrido “pessoas + máquinas” da própria organização. Isso demanda uma grande evolução das capacidades organizacionais e a criação de novos “contratos de aprendizado” entre colaboradores e empresas.

Muitos desses princípios já estão sendo implementados em áreas específicas, como na operação de marketplaces digitais. Mas, para ser um vencedor nos anos 2020, os mesmos princípios devem ser aplicados na organização como um todo, a fim de criar um sistema de autoajuste que aprenda e se adapte constantemente ao ambiente.

Essas organizações devem ser concebidas com estrutura de suporte flexível, modelos de negócios em constante evolução e, acima de tudo, um novo estilo de gestão – baseado em princípios biológicos, como experimentação e coevolução, em vez do tradicional padrão de decisões de cima para baixo e ciclos lentos de planejamento.

### 3 USE A CIÊNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL



Reinventar as organizações para competir nos anos 2020 não será uma tarefa trivial. Seja pela aversão ao risco, seja pela complacência decorrente da concentração e dos altos níveis de lucratividade, as empresas líderes estão relutantes em promover mudanças fundamentais. Mas nossa pesquisa mostra que o principal fator de sucesso em processos de mudanças significativas é o quão cedo eles começam. Portanto, é essencial criar um senso de urgência dentro da organização.

A transformação é uma iniciativa arriscada. A pesquisa revela que a maioria dos esforços de mudança em larga escala falha. Portanto, os líderes devem optar pela transformação baseada em evidências – compreender empiricamente o que funciona e por quê, em vez de confiar em regras de ouro. Eles terão de abandonar padrões e os projetos eventuais de mudança darão lugar ao imperativo da mudança contínua.

### 4 OBTENHA INOVAÇÃO E RESILIÊNCIA POR MEIO DA DIVERSIDADE



A diversidade não é apenas um imperativo moral. Nosso estudo com mais de 1,7 mil empresas em todo o mundo mostra que a diversidade influencia a capacidade de inovação. À medida que o ritmo das mudanças aumenta, inovar e reinventar se tornam cada vez mais essenciais para permanecer no topo.

As fontes mais óbvias de diversidade, como gênero, etnia e orientação sexual, são importan-

tes estímulos à inovação, mas variedade de experiências de trabalho e formação educacional também são significativos. A diversidade estrutural por si só, no entanto, é insuficiente. As organizações precisam criar um ambiente propício a novas ideias, práticas transparentes de comunicação, liderança participativa, compromisso com a diversidade na liderança e abertura para testar múltiplas ideias, entre outras iniciativas que possibilitem explorar todo o potencial de um ambiente diverso.

A diversidade também se reflete na resiliência. Como as comunidades e os organismos biológicos, as empresas mais heterogêneas resistirão melhor a imprevistos, superando as ameaças à sobrevivência dos negócios.

### 5 OTIMIZE O VALOR SOCIAL E DE NEGÓCIOS



Há uma série de tendências alimentando questionamentos em relação aos negócios. Mudanças climáticas e outros fatores externos negativos são cada vez mais evidentes, a automação põe em risco o futuro do trabalho, a desigualdade aumentou consideravelmente em muitos países e as empresas bem-sucedidas estão se tornando maiores e mais poderosas. O resultado é que o papel delas na sociedade vem sendo questionado, colocando em risco a sustentabilidade do atual modelo de capitalismo corporativo.

Para manter o jogo dos negócios em curso, as empresas precisam fazer parte da solução. Seus stakeholders esperam que elas assumam proeminência na abordagem dos desafios sociais.

Os líderes devem garantir que seus negócios criem valor social e econômico. O que não só pode melhorar o desempenho financeiro no longo prazo, mas também é capaz de fortalecer o contrato social entre os negócios e a sociedade.

Vencer no presente já é um desafio, mas a tarefa mais essencial da liderança é garantir a vitória no futuro. O mundo em acelerada transformação testará nossas suposições de status quo, e é fundamental esperar pelo desenvolvimento de uma agenda para a próxima década. ●



# LIÇÕES PARA O NUDGING CORPORATIVO

ESPECIALISTAS SUGEREM COMO AS EMPRESAS PODEM UTILIZAR A ARQUITETURA DE ESCOLHA EM SEU NEGÓCIO; O PONTO DE PARTIDA É RESPONDER A SEIS PERGUNTAS | POR ANNA GÜNTNER, KONSTANTIN LUCKS E JULIA SPERLING-MAGRO



**Nudging**, ou arquitetura da escolha, é como chamamos vários métodos que visam influenciar as ações das pessoas, de maneira positiva e ética, por meio do conhecimento científico. Na definição de Pelle Hansen, “nudge” é “qualquer tentativa de influenciar o julgamento, a escolha ou o comportamento das pessoas de uma maneira previsível, que (1) é possibilitada em virtude de limites cognitivos, vieses, rotinas e hábitos na tomada de decisão individual ou social, que impõem barreiras para que as pessoas ajam racionalmente em seu próprio interesse; e que (2) funciona valendo-se desses limites, vieses, rotinas e hábitos”.

O conceito e a expressão foram apresentados no livro *Nudge: o empurrão para a escolha certa*, dos economistas Richard Thaler e Cass Sunstein. Em outro livro, *Misbehaving: The Making of Behavioural Economics*, Thaler afirma que a releitura de *O design do dia a dia*, de Donald Norman, foi sua inspiração para unir os princípios do design thinking com os insights das ciências comportamentais para apoiar a elaboração de políticas públicas que aprimorassem as decisões dos cidadãos no que tange a saúde e poupança.

**T**alvez tenha chegado a hora de você pensar seriamente em montar uma equipe dedicada à ciência comportamental em sua empresa – ou um “departamento de nudge”, como vamos nos referir a tal equipe neste texto.

Interferir de maneira sutil para ajudar as pessoas a tomar melhores decisões não é novidade. Desde a década de 1950, cientistas comportamentais usam uma combinação de psicologia e economia para estudar a irracionalidade humana e conceber maneiras de influenciar as escolhas dos consumidores e o comportamento dos colaboradores. Nas últimas duas décadas, as empresas vêm, cada vez mais, lançando mão de insights da ciência comportamental para diminuir a influência de vieses nos conselhos, melhorar a tomada de decisões estratégicas, proporcionar benefícios aos clientes, aumentar a eficácia das campanhas de marketing e evitar apostas ruins em aquisições ou investimentos.

A publicação do livro *Nudge: O empurrão para a escolha certa* (ed. Elsevier), de Richard Thaler, vencedor do Prêmio Nobel, em coautoria com Cass Sunstein, há cerca de dez anos, aumentou o interesse pelo tema no setor público. O governo do Reino Unido criou, com a ajuda de Thaler, o Behaviour Insights Team, ou departamento de nudges, como ficou mais conhecido, e ganhou notoriedade ao usar a ciência comportamental para incentivar os cidadãos a pagar seus impostos em dia e votar, assim como para lidar com questões de saúde pública. Os governos de Austrália, Dinamarca e Singapura também são entusiastas do nudge para políticas públicas específicas.

Nessa última década, o termo “nudge” pegou no mundo corporativo e, juntamente com o aprimoramento das técnicas de influência e análise de dados, disseminou o uso da ciência comportamental no meio empresarial. Ao ganhar espaço no setor privado, o nudge passou a ser usado em processos de mudança para aumentar a produtividade no chão de fábrica, melhorar o design de produtos, aumentar vendas e melhorar a tomada de decisão, estabelecendo relações ganha-ganha com resultados positivos para empresa, colaboradores e clientes. Uma empresa de seguros,

por exemplo, teve grande êxito ao usar o nudge para promover as vantagens de usar as oficinas de redes parceiras. Outra, incentivou seus clientes a praticar exercícios e adotar hábitos saudáveis, reduzindo os pedidos de indenização. E uma empresa de serviços públicos alemã usou ações similares para minimizar as decisões irracionais entre seus funcionários.

## COMO ESTRUTURAR

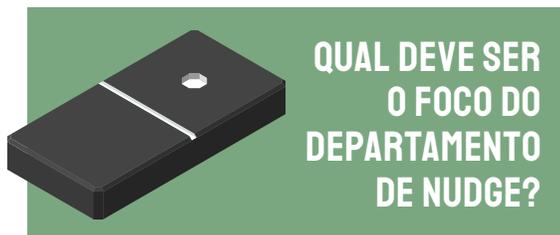
Para compreender melhor o que é necessário para que um departamento de nudge dê certo, conversamos com 14 especialistas que lideraram ou lideram iniciativas desse tipo em diferentes setores, que vão de serviços financeiros e assistência médica a publicidade e varejo. A maioria prefere usar ciência comportamental a “nudge”, porque abrange a minimização de vieses entre outras iniciativas para promover mudança comportamental, incluindo educação, conscientização e incentivos.

Dito isso, é importante ressaltar que os departamentos de nudge e ciência comportamental, com sua abordagem científica – definindo as intervenções a partir de dados e experiências –, devem ser diferenciados do pacote ad hoc de iniciativas de comunicação, marketing, RH e treinamento usadas com frequência no passado para promover mudanças comportamentais de colaboradores e clientes.

A seguir apresentamos algumas das conclusões de nossas conversas com os 14 especialistas sobre decisões estratégicas, estrutura organizacional, formação de equipes, mensuração de resultados e questões éticas, juntamente com as melhores práticas que aprendemos trabalhando com empresas. Nossa experiência e a dos nossos entrevistados indicam claramente que não existe uma aborda-

**ANNA GÜNTNER** é consultora da McKinsey no escritório de Berlim; **KONSTANTIN LUCKS** é consultora em Munique e **JULIA SPERLING-MAGRO** é sócia em Frankfurt, todos sediados na Alemanha. Os autores agradecem as contribuições de Dan Ariely, Kristen Berman, Charlotte Blank, Daniel Egan, Stephen Grant, Christopher Graves, Ross Haig, Juliet Hodges, Jason Hreha, Zarak Khan, William Mailer, Francesca Tamma, Piyush Tantia e Steve Wendel.

gem única para a criação de departamentos de nudge eficazes. Mas há desafios e trade-offs comuns, que a maioria das organizações enfrentará – daí essas seis perguntas que todos os líderes que queiram implementar ou avaliar o desempenho de um departamento de nudge devem se perguntar.



Um primeiro passo é definir a proposição de valor de um departamento de nudge: será focada nos colaboradores (endereço questões como motivação, melhoria da tomada de decisões pelo conselho, incentivo à alimentação e hábitos de vida mais saudáveis), centrada nos clientes (abordando aspectos como o incentivo ao planejamento da aposentadoria ou a inserção de ciência comportamental nas ações de marketing), ou uma combinação dos dois?

A maioria dos entrevistados tem como foco o comportamento do cliente, mas alguns mencionaram iniciativas para “ampliar as capacidades dos colaboradores” e “avaliar o engajamento e o desempenho deles”. Para melhorar a experiência de clientes e colaboradores, as equipes devem realizar ações em áreas tão diversas quanto atendimento ao consumidor, sistemas digitais e processos de RH. As equipes dedicadas ao comportamento do consumidor devem trabalhar também com os colaboradores – treinando e garantindo seu engajamento para colocar em prática os estímulos propostos.

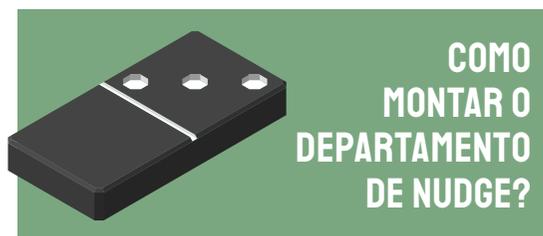
Alguns dos departamentos de nudge que conhecemos atuam pontualmente respondendo a diferentes demandas da empresa. A maioria dos especialistas, no entanto, enfatizou que integrar a ciência comportamental à estratégia de longo prazo se traduz em melhores resultados. “A melhor maneira para desenvolver projetos é usar sólidos fundamentos comportamentais desde sua criação”, explicou um deles. “É por isso que nos envolvemos desde o início dos projetos, ajudando as equipes a definir a estratégia e, então, planejando as ações e as testando para decidir como chegar aos resultados comportamentais desejados.”



O objetivo estratégico do departamento de nudge numa empresa provavelmente determinará sua posição na estrutura da organização. Algumas empresas têm pequenas unidades segmentadas em áreas como P&D ou marketing, ou juntam as equipes de ciência comportamental e análise de dados para aproveitar as sinergias entre elas. Outros buscam benefícios mais amplos criando um hub global com atuação multifuncional, muitas vezes subordinado diretamente à liderança.

Onde alocar o departamento é um ponto importante. O líder de um deles contou que sua equipe obteve melhores resultados ao sair da área corporativa para ficar mais próxima dos produtos e serviços. “Isso nos aproximou dos clientes, aumentando a criação de valor de forma tangível”, afirmou.

Independentemente de onde a equipe estiver localizada, os profissionais com quem conversamos concordaram que flexibilidade e integração com outras iniciativas de mudança comportamental são fundamentais: os cientistas comportamentais se beneficiam com insights de campos como neurociência cognitiva, psicologia social, perfis de audiência e de segmentação usando ciência de personalidade-traço, cognição cultural e estilos cognitivos.



Contratar as pessoas certas, seja dentro ou fora da organização, é crítico para o sucesso. A maior parte dos entrevistados fez as duas coisas, mas muitos demonstraram preferência por profissionais de fora, pelo menos no início, quando ainda não havia pessoas com as habilidades básicas necessárias.

## OS RESULTADOS DA CIÊNCIA COMPORTAMENTAL EM NÚMEROS

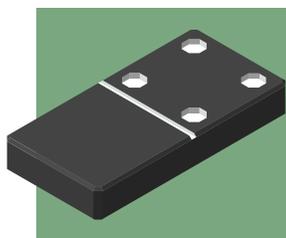
QUANTO	O QUE	COMO
14%	aumento na retenção de clientes	Mudança na linguagem do suporte pós-venda para incentivar os clientes a avaliar os benefícios de longo prazo dos produtos.
2,5x	conquista de clientes por meio de recomendação	Incentivo à generosidade, premiando o amigo indicado em vez da pessoa que fez a indicação.
35%	aumento do cumprimento de procedimentos de segurança	Afixar cartazes com olhos atentos para lembrar os colaboradores da importância das normas de segurança em planta industrial.
33%	aumento na fidelidade do colaborador ao empregador	Em um programa de integração, abordar as oportunidades e o potencial de desenvolvimento para os recém-chegados em vez de fazer propaganda da organização.
18%	aumento na concessão de empréstimos nas primeiras semanas do mês	Lembretes e oferta de prêmios (descontos em restaurantes, entradas para cinema) aos responsáveis por empréstimos num banco, para incentivá-los a atingir as metas do mês mais cedo.
15%	menos tempo em média para obter autorização médica	Fazer com que os pacientes enviem mensagens aos médicos solicitando a autorização em seus pedidos de exames e fazer com que os médicos saibam o prazo para devolver logo os formulários.
4x	aumento no volume de poupança para a aposentadoria	Estabelecer um programa de incentivo às contribuições previdenciárias, alinhando o aumento do valor da parcela com o aumento de salário da pessoa.

A maioria dos especialistas trabalha em departamentos com equipes entre três e oito membros. Uma delas tem apenas uma pessoa, “muito demandada por designers e gerentes de produtos de várias equipes independentes”. Grandes empresas têm equipes com até 50 profissionais, muitas vezes espalhados em diferentes locais. O único líder que declarou ter recrutado exclusivamente internamente, o fez porque o “conhecimento institucional” era crítico em sua organização, e a curva de aprendizado para adquiri-lo era extremamente longa.

Sob qualquer conjunto de circunstâncias, encontrar o talento certo leva tempo. “Nossos primeiros recrutados vieram de cinco diferentes continentes e levamos mais de um ano para identificá-los, recrutá-los e transferi-los”, disse um entrevistado. Muitas empresas dizem que as melhores equipes misturam cientistas comportamentais com especialistas em outras áreas, como psicologia, marketing e análise de dados.

Em geral, há preferência por PhDs, mas pessoas com experiência prática em experimentação e formação acadêmica podem ser muito úteis em determinadas funções, mesmo sem formação mais avançada. Habilidades pessoais, como curiosidade, disposição para aceitar desafios, talento para resolver problemas, disposição para desenvolver soluções e habilidade para se comunicar com as partes interessadas nos diferentes níveis da organização são tão úteis nos departamentos do nudge quanto na maioria dos contextos corporativos.

Vários entrevistados também destacaram a importância da relação com a academia, especialmente no início, quando menções em publicações acadêmicas ajudam a conferir credibilidade às iniciativas corporativas dentro e fora da organização.



## O QUE FAZER PARA QUE O DEPARTAMENTO TENHA ÊXITO?

O envolvimento multifuncional é fundamental para qualquer iniciativa de ciência comportamental. “Em minha experiência na realização de workshops de treinamento para gran-

des empresas, quanto mais profissionais com diferentes funções participarem, melhor”, observou um entrevistado. “O principal objetivo é criar uma linguagem comum entre os colaboradores. Fazemos isso a cada kick-off de projeto. Os cientistas e pesquisadores de dados são especialmente importantes, pois contribuem com os esforços iniciais de diagnóstico comportamental para identificar insights sobre o comportamento do cliente.”

Equívocos sobre o potencial das iniciativas comportamentais, somados ao apoio irregular na liderança e à pressão por resultados rápidos, podem tornar difícil o trabalho de uma nova equipe nessa área. Por isso, é importante articular claramente uma proposta de visão e de valor e transmiti-la amplamente na organização antes de iniciar projetos, mesmo que estes envolvam ações fáceis e imediatas.

Uma equipe com que falamos reconheceu ter se precipitado na aplicação de ciência comportamental na organização, fazendo isso antes de definir as expectativas. O resultado? Um gargalo na aprovação e na entrega dos projetos. “Subestimamos o desafio de implementar inovações numa grande organização, mesmo sendo tudo aparentemente simples”, contou outro líder. “Inicialmente buscamos inovações bastante ambiciosas e depois tivemos de abandoná-las”, disse um terceiro gestor.

A familiaridade com a prática da experimentação é essencial em qualquer iniciativa de ciência comportamental. A abordagem tem origem acadêmica, afinal de contas, e requer testes rigorosos por meio de ensaios randomizados controlados, conforme mencionado por um dos entrevistados – especialmente, em áreas complexas como finanças, nas quais intervenções comportamentais podem produzir efeitos inesperados.

Na prática, não é possível testar completamente cada “nudge”, mas os profissionais sugerem uma série de ações pragmáticas:

- Optar por intervenções simples e diretas (ações que possam ser implementadas imediatamente, com resultados comparáveis com bases históricas de dados).
- Fazer intervenções-piloto usando amostras limitadas antes do teste propriamente dito.
- Adotar experimentos lean, rápidos, para decisões simples do tipo continuar ou parar.

# Soluções para sua empresa crescer ainda mais



Acredite, atingir um patamar de alta performance e o melhor desempenho operacional é possível. A Interact Solutions está ao seu lado e pode te ajudar na estratégia, planejamento, gestão e governança de sua empresa.

**Sistemas de gestão desenvolvidos a partir da Suite SA - Strategic Adviser para todos os segmentos:**

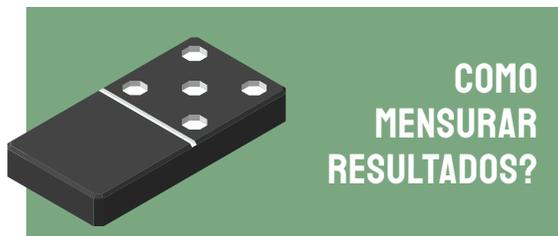
Hospitais | Serviços de Saúde | Educação  
 Indústria | Setor Público | Comércio | Tecnologia  
 Comunicação | Prestação de Serviços



A Interact Solutions está presente nos principais países da América Latina



Soluções Estratégicas e Inteligência Corporativa



Se não puderem mostrar evidências do impacto que causam, os departamentos do nudge não terão suporte da liderança, nem conquistarão a confiança das demais áreas. Isso significa traduzir claramente as mudanças comportamentais, por meio do monitoramento de dados, em valor mensurável, como aumento da poupança para aposentadoria dos funcionários.

Enfatizar o benefício financeiro, no entanto, não é a única maneira de formular e comunicar resultados. Também é possível inspirar as pessoas a apoiar as iniciativas relacionadas à ciência comportamental por meio da divulgação de resultados específicos (como “aumento de 10% na retenção de estudantes em risco de abandonar a universidade”) ou de um caso impressionante. Após adotar iniciativas comportamentais para aumentar a confiança, uma companhia de seguros passou a receber dinheiro de volta de clientes que julgavam ter recebido indenização maior do que deveriam.

A maioria dos especialistas reconhece que demanda tempo para demonstrar o impacto causado, que os céticos dentro da empresa podem fazer com que esse prazo seja ainda maior e que é difícil mensurar alguns resultados. “O uso de analytics é essencial para nosso trabalho”, diz o líder de um departamento de nudge entrevistado. “Nossa equipe de análise de dados é envolvida muito antes do início de um projeto, atuando como uma unidade de reconhecimento para obter insights sobre determinados comportamentos com antecedência e depois verificando se nossas intervenções foram bem-sucedidas”, explica ele.



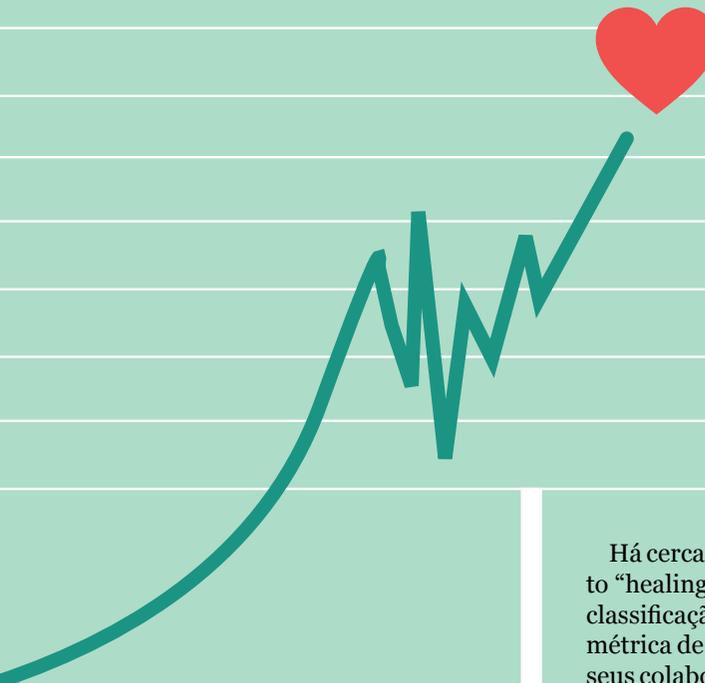
Há pessoas nas empresas que temem o nudge como uma prática paternalista ou, pior, manipuladora. É muito importante que o departamento de nudge lide com isso de maneira responsável. Recentemente, algumas empresas foram acusadas de tirar proveito de erros humanos previsíveis, em alguns casos de maneira disfarçada. Um entrevistado disse ter visto casos de uso de ciência comportamental em campanhas de vendas típicas, sem a preocupação autêntica de ajudar a resolver as necessidades dos clientes.

Observamos que alguns departamentos de nudge pensam em criar códigos de ética, por exemplo. Porém, mais importante talvez seja conquistar o apoio das pessoas e das demais áreas da empresa para o nudge. “Se eu tivesse de fazer tudo de novo”, disse um entrevistado, “eu teria dedicado mais tempo às lideranças, aos demais colaboradores e a stakeholders externos”. Como ele faria isso? “Eu teria selecionado um número pequeno de projetos de grande visibilidade e de fácil gestão e os teria realizado com tempo e recursos suficientes para demonstrar a capacidade e o valor da equipe.”

## DISCRICÃO

Um número crescente de empresas vem utilizando a arquitetura de escolha no mundo, porém elas têm sido mais tímidas do que o setor público em divulgar os benefícios que obtêm. Talvez estejam preocupadas com potenciais percepções negativas [que remetem à ideia de que as pessoas são manipuladas para fazer o que não querem fazer]. Nos poucos casos em que um trabalho de nudging corporativo é divulgado, ele tem gerado repercussão positiva em termos de inovação. Recentemente, por exemplo, um banco com atuação global obteve boa cobertura da imprensa para um app que incentiva bons hábitos financeiros.

É preciso saber que a criação de um departamento de nudge eficaz requer muito mais do que contratar estatísticos. Cabe à alta gestão criar as condições para o sucesso, ajudando-o a definir o foco de atuação, a situar-se na estrutura da empresa, a celebrar impactos e a manter elevados padrões éticos. Isso feito, as chances reais de mudanças na empresa aumentarão. ●



# EMPRESAS QUE CURAM

## NESTE DOSSIÊ

**32** A iminência de um capitalismo mais consciente, por Pedro Nascimento

**40** O Instituto Ethos e o protagonismo  
Adriana Salles Gomes  
entrevista Ricardo Young

**42** Sistema B certifica o impacto positivo, por Sandra Regina da Silva

**50** Conheça as empresas humanizadas do Brasil, por Gabrielle Teco

**58** Como acelerar a consciência nos negócios, por David Kiron e outros

Há cerca de dois anos, Raj Sisodia e Michael Gelb criaram o conceito “healing organizations”, ou organizações que curam. Com a nova classificação, propuseram uma nova maneira de medir o sucesso – a métrica de como uma organização impacta a vida das pessoas, sejam seus colaboradores, sejam os demais stakeholders.

A muitos executivos, céticos por natureza, isso pode parecer um discurso de abraçar árvore. Mas não para Larry Fink, cofundador e CEO da Black Rock, a maior gestora de ativos financeiros do mundo, com mais de US\$ 6 trilhões de patrimônio. Em 2018, Fink tomou partido da consciência e da responsabilidade empresarial, dizendo não investir em empresas indiferentes aos interesses da sociedade, porque isso as fragiliza em seus objetivos de crescimento e lucros. Em 2019, ele reafirmou a posição.

É verdade que a ascensão de líderes contrários a regulações, somada à perda de confiança nas instituições governamentais e a lideranças políticas que negam a realidade da mudança climática, põem em risco os esforços de mudança das empresas em prol da consciência corporativa. E a recessão mundial prevista é, claro, agrava o quadro.

Porém, simidamente, as empresas do Brasil, mesmo em crise e com gaps de produtividade, estão prestando mais atenção à questão. Seja por medo de ver seus líderes envolvidos com a Justiça, seja porque os funcionários, pressionados por estruturas enxutas e metas inalcançáveis, estão ficando cada vez mais doentes. O Brasil é o primeiro país, fora dos Estados Unidos, a divulgar uma lista de empresas humanizadas; e a certificação B só faz crescer aqui. Há algo de novo no front.

### Quer fazer o juramento da organização que cura?

#### **Primum non nocere** (Primeiro não cause dano)

Vou gerenciar meu negócio de forma que não cause dano aos outros seres humanos e ao planeta Terra.

#### **Malus eradicare** (Erradicar o mal)

Nunca vou praticar abuso ou exploração, nem ser cúmplice de quem o faz. Serei um herói do cotidiano que defende a justiça, a verdade, a beleza, a integridade e o bem comum.

#### **Amor vincit omnia** (O amor vence tudo)

Vou agir com base no amor. Medirei meu sucesso pela satisfação, pela abundância e pela alegria que gero para os outros.

# A IMINÊNCIA DE UM CAPITALISMO MAIS CONSCIENTE

SE HÁ RETROCESSOS NO SETOR PÚBLICO, NO  
ÂMBITO PRIVADO AUMENTA O ENTENDIMENTO DE  
QUE EMPRESA QUE NÃO ATENDE ÀS NECESSIDADES  
DA SOCIEDADE, OU QUE PIORA SUAS CONDIÇÕES,  
TORNA-SE MAIS VULNERÁVEL | POR PEDRO NASCIMENTO





BlackRock é a maior gestora de ativos financeiros do mundo. São US\$ 6,44 trilhões sob sua gestão, mais do que o PIB de muitos países. Todas as decisões ali tomadas, as análises que são feitas e os conselhos dados a investidores têm influência significativa no mercado global. Desde 2012, seu CEO e cofundador, Larry Fink, publica uma carta anual aos CEOs das empresas que recebem seus recursos, com avaliações sobre a economia e o futuro, e recomendações para uma melhor governança corporativa. Mas a carta do início de 2018 foi diferente. Enquanto todas as anteriores eram denominadas “carta anual para os CEOs”, essa tinha um título: “Um senso de propósito”.

Nessa carta, recebida de maneira arrebatadora pelo mercado, Larry Fink instiga os líderes das empresas de seu portfólio a assumirem mais do que o compromisso fiduciário com os investidores – ele pede uma postura proativa em relação aos problemas do mundo. Fink argumenta que, apesar do crescimento recorde dos lucros empresariais, muitas pessoas vão mal financeiramente, com situação estagnada ou piorada. Também observa que os governos não se têm mostrado capazes de resolver esses problemas nem parecem se preparar para resolvê-los futuramente – e, assim, as pessoas cada vez mais esperarão que as soluções venham das empresas.

Nesse cenário, analisa Fink, a empresa que não atende às necessidades da sociedade, ou que contribui para a piora de suas condições, vai tornar-se mais vulnerável às pressões de seus stakeholders, frágil mesmo, o que pode lhe tirar a legitimidade para operar. Em outras palavras, Fink alerta para o fato de que a falta de um propósito social claro está deixando as empresas menos aptas a alcançar seus objetivos básicos de crescimento e lucratividade.

A carta de 2019 da Black Rock também teve um título: “Propósito e lucro”. Nela, Fink reforça a narrativa, carregando ainda mais nas tintas. Ele diz que “o propósito não é a busca de lucros, mas a força que anima as pessoas a buscá-los”. Explica que lucros não são de modo algum incompatíveis com o propósito – de fato, os lucros e o propósito estão inextricavelmente ligados.

O investidor mais influente se manifestou, e foi uma manifestação com o poder de transformar os demais investidores – uns mais cedo, uns mais

tarde, outros neste exato momento. A esse manifesto, a natureza somou sua indignação pelo que sofre com a atividade humana – inundações, secas e terremotos estão ficando cada vez mais intensos e frequentes, escasseando recursos e ameaçando economias. E a desigualdade social adicionou seus protestos, com ondas de imigração e epidemias que impõem riscos crescentes à globalização e à estabilidade do mercado internacional.

Para os leitores da **HSM Management**, que já leram sobre assuntos como responsabilidade social empresarial (RSE), negócios sociais, criação de valor compartilhado e tecnofilantropos, uma carta sobre a importância da consciência corporativa não é novidade. Porém, há evidências de que a assinatura de Larry Fink começou a abrir a porta que faltava para o discurso da consciência sair de uma parcela pequena de líderes bem-intencionados e entrar no mainstream dos negócios.

## A HISTÓRIA DO PROPÓSITO NOS NEGÓCIOS

A ideia do propósito nas empresas não é nova. As primeiras corporações foram entidades sem fins lucrativos criadas na Europa antes do século 17. O rei Magnus Eriksson concedeu o primeiro alvará empresarial registrado na história para a comunidade de mineração Stora Kopparberg em Falun, Suécia, no ano de 1347. A Companhia das Índias Orientais recebeu um alvará régio da Rainha Elizabeth I em 1600.

Sim, em geral, empresas recebiam alvarás do Estado para propósitos públicos, como construir hospitais, rodovias, pontes e universidades. Isso acontecia porque eram criadas para lidar com tarefas muito arriscadas ou muito caras para que indivíduos ou governos as executassem. O lucro se originava na remuneração da parcela do risco que aquele acionista estava correndo ao investir na empreitada. Os governos monitoravam as empresas, e seus alvarás podiam ser revogados se falhassem em cumprir seus propósitos públi-

**PEDRO NASCIMENTO** é CEO da Qura Editora, sócio do Grupo Anga, administrador de formação, vice-presidente da Confederação Nacional de Empresas Juniores em 2014, e conselheiro do Instituto Capitalismo Consciente Brasil.

cos. Os acionistas eram beneficiários das empresas, portanto, mas não eram a razão fundamental de elas existirem.

Em algum momento da história que eu não sei localizar, essa lógica passou a perder espaço. Sei que, em 1970, o eminente economista Milton Friedman declarou que a única responsabilidade social das empresas é gerar lucros para seus acionistas – contanto que obedeçam às leis e participem de uma competição aberta e livre. Coincidência ou não, nessa mesma época surgiram mais leis nos Estados Unidos obrigando as empresas a gerarem valor para seus acionistas, muitas vezes em detrimento dos demais stakeholders.

O que vivemos hoje é um mero resgate do passado, a lógica recuperada de que uma empresa deve existir para uma finalidade maior do que apenas a de gerar lucro para seu dono. Ele é capitaneado por movimentos, que, para fins de compreensão, arrisco dividir entre duas abordagens: há os que focam no impacto sobre os stakeholders e há os baseados em modelos de gestão diferenciados.

Não acredito em cravar datas, porque sei que ideias fermentam por prazos longos antes de aparecer à luz do sol, mas todas são do século 21.

## IMPACTO NOS STAKEHOLDERS

Seleciono quatro movimentos globais que buscam o resgate da consciência empresarial, em uma lista que não pretende ser exaustiva, cada um com sua abordagem própria de transformação:

### B LAB:

Conhecido no Brasil por conta do Sistema B, o B Lab foi fundado pelos norte-americanos Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy com o objetivo de criar critérios para certificar empresas que existem não apenas para gerar lucro, mas para gerar benefício para a sociedade (daí um dos significados do B). Com a certificação, teve origem uma comunidade global de empresas que seguem esses altos critérios de gestão consciente e impacto positivo.

### CAPITALISMO CONSCIENTE:

Fundado por Raj Sisodia e John Mackey para difundir uma nova forma de fazer negócios; baseia-se na integração dos interesses dos sta-

keholders e tem quatro pilares: (1) propósito maior, uma orientação pela causa pela qual a empresa existe; (2) orientação para os stakeholders, ou seja, a geração de valor para todas as partes interessadas e não apenas os acionistas; (3) liderança consciente, que remete à redefinição do papel do líder como principal guardião do propósito e da cultura da organização; e (4) cultura consciente, ou a incorporação dos valores, princípios e práticas subjacentes ao tecido social de uma empresa.

### B TEAM:

Criado pelo britânico Sir Richard Branson, fundador do Virgin Group, e pelo alemão Jochen Zeitz, fundador da Zeitz Foundation, tem o objetivo de unir líderes de grandes empresas para discutir melhores práticas de gestão para um “plano B” para o mundo. O lucro não é o mais importante, dizem seus militantes; importa o benefício social, econômico e ambiental.

### GAMECHANGERS 500:

O mais recente de todos nasceu pelas mãos do norte-americano Andrew Hewitt, para ser uma alternativa (ou um confronto) ao *Fortune 500*, o ranking das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. Ele se propõe ser o ranking das 500 melhores empresas para os Estados Unidos. Tem critérios de análise que buscam avaliar as práticas conscientes de gestão da empresa, assim como seu impacto no mundo.

Muitos outros movimentos de impacto poderiam estar listados; vários surgirão nos próximos anos. Independentemente de nomes e propostas, enfatizo a mensagem principal: não são casos isolados; está claro que há uma onda de pessoas e organizações buscando mudar a narrativa dos negócios e do capitalismo no mundo.

## NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Há movimentos que discutem a forma como a empresa se organiza e é gerida, e como responde às demandas do meio externo. Falam de propósito como elemento fundamental da gestão, e enxergam a empresa como uma força positiva no planeta.

## 5 PERGUNTAS A RAJ SISODIA E MICHAEL GELB

POR ADRIANA SALLES GOMES

**Como diferenciar uma empresa humanizada (firm of endearment) de uma organização que cura?**

A organização que cura é a empresa humanizada evoluída, que tem um cuidado genuíno com todos os stakeholders e uma noção de propósito compartilhado. Organizações que curam vão além em suas expressões de amor e cuidado para com as pessoas; elas ativamente buscam fontes de sofrimento e dor, e as aliviam. Procuram trazer mais alegria para as vidas de todos os stakeholders.

A ideia da cura é uma metáfora organizadora para as empresas pensarem nas formas em que podem servir melhor os outros. Curar é ideia fundamental em todas as sabedorias tradicionais. Sendo assim, organizações que curam são impregnadas com um tipo de energia missionária, de servir quem mais precisa de ajuda.

**Segundo a famosa pesquisa de Geert Hofstede da década de 1970, brasileiros são mais hierárquicos e masculinos. Isso nos dificulta nessa evolução?**

Observamos a tendência do desequilíbrio hierárquico machista em muitas culturas latinas. Mas o reequilíbrio de energias masculina e feminina está ocorrendo – em escala vasta, global, e no Brasil também. Houve um excesso de energia masculina, que faz com que o masculino saudável (caracterizado por traços desejáveis como coragem, força, resiliência, disciplina, foco e conquistas) seja corrompido e vire dominação, agressão, concorrência excessiva, mentalidade de vencer a qualquer custo.

Mas as culturas latinas têm vantagens também, que podem ajudar as organizações que curam: já tivemos contato com qualidades como a alma, a afirmação da vida, e a abordagem emocional e centrada na família que tornam a América Latina, e o Brasil em particular, locais muito propensos a estar na vanguarda dessa transformação global.

**Há diversos movimentos corporativos em prol de um capitalismo mais consciente. Seria mais efetivo termos um movimento único?**

Não, é saudável ter múltiplas ideias concor-

rendo por atenção; um planejamento central de soluções de tamanho único não funciona. Todas essas ideias (sistema B, empresas humanizadas etc.) são compatíveis.

Ao longo do tempo, algumas dessas ideias naturalmente vão se destacar das outras e algum tipo de consenso em torno de uma estrutura organizadora vai evoluir organicamente.

Temos de estar cientes de que o dogmatismo de qualquer tipo – ou o fundamentalismo, como você preferir chamá-lo – é perigoso. Não precisamos, nem queremos, fundamentalistas do capitalismo consciente.

**De um lado, líderes políticos que negam a mudança climática, rejeitam imigrantes e diversidade, e querem desregular tudo. De outro, o movimento de investidores como Black Rock. Quais as chances de as healing organizations prevalecerem neste contexto?**

Vivemos um ponto de inflexão. Estamos em um ponto alto de evolução humana, cooperação produtiva e disseminação da sabedoria e, simultaneamente, há uma grave ameaça a tudo isso – sobretudo pela forma como a tecnologia está sendo usada, por alguns, como multiplicador de força para ignorância, ganância e medo.

Na verdade, não sabemos o que vai acontecer. O que sabemos com certeza é que o bem-estar da humanidade e a continuidade da vida na Terra dependem muito da abordagem de negócios e de capitalismo que abraçarmos. Se continuarmos com a mentalidade de curto prazo e de lucro acima de tudo, vamos garantir nosso próprio declínio e ruína. Mas, se reconhecermos os negócios como instrumento de serviço e como uma forma de curar nossos corpos, psiques e sociedades, veremos a ascensão de uma era dourada do ser humano – de um florescimento planetário diferente de tudo que já existiu.

**Dá tempo de virar o jogo?**

Claro! Todos os desafios que enfrentamos podem ser superados. Basta uma ação humana orquestrada, cooperativa, criativa, baseada em amor genuíno e em cuidado com o outro, com outras espécies e com nosso precioso planeta.

## ACELERADORAS E OUTROS INTERMEDIÁRIOS DO BEM

POR SANDRA REGINA DA SILVA

Com o slogan “Entre ganhar dinheiro e mudar o mundo, fique com os dois”, a ONG brasileira Artemisia foi fundada em 2004, em São Paulo, pela norte-americana Potencia Ventures. Ela é uma aceleradora de negócios rentáveis que procura negócios potencialmente lucrativos para trazerem soluções em larga escala aos desafios sociais. “Apoiamos empresas que nascem com esse propósito, para que a população de baixa renda tenha acesso ao básico e possa se desenvolver”, diz Priscila Martins, gerente de relações institucionais da Artemisia, que atua nos pilares da saúde, educação, moradia, serviços financeiros, alimentação, mobilidade e energia.

A intermediação da Artemisia funciona assim: a equipe mergulha no cotidiano de comunidades para entender suas dores e identificar oportunidades de negócios que possam mitigá-las ou eliminá-las. Então, mapeia startups que tenham soluções inovadoras para os desafios encontrados. “Chegamos a analisar até 1,3 mil negócios de impacto para selecionar os dez que serão acelerados por nós, durante seis meses”, conta Martins.

Um sinal da importância desse papel intermediário é o fato de que, entre 2011 e 2016, houve um crescimento de 640% no número de negócios que chegam para análise pela Artemisia. E o número continua subindo. Em 2018, 1,2 mil se inscreveram só para a seleção de negócios que usam dados para gerar impacto social, de acordo com a gerente – em vários segmentos. Vão de empresas no estágio inicial na fase de prototipagem a scale-ups que buscam rápido avanço para impactar um grande número de pessoas.

A viabilização financeira das startups da Artemisia é feita com parceiros como Caixa, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID),

Ford e Cargill, entre vários outros, além de alguns fundos como o Vox Capital.

Além de fazer a aceleração, a Artemisia apoia a educação voltada a empreendedores, incluindo o MBA de gestão de negócios socioambientais em parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ) e orientação pedagógica do Centro de Empreendedorismo e Administração em Terceiro Setor da USP; e o curso online sobre negócios de impacto social.

### HÁ ACELERAÇÃO SÓ PARA NEGÓCIOS DE ECONOMIA CRIATIVA E NO SEGMENTO AFRO

#### EM SALVADOR

A Vale do Dendê, sediada na capital baiana, tem três pilares de atuação. Dois são iguais aos da Artemisia: ela acelera negócios de impacto socioeconômico e tem escola (embora uma escola voltada à economia criativa). O terceiro

pilar é prover serviços de consultoria em estratégia. Outro diferencial é seu foco, bastante específico – ela se dedica ao afroempreendedorismo.

O jornalista Rosenildo Gomes Ferreira conta que a ideia de criar o Vale do Dendê surgiu em 2015, quando conversava com o empreendedor social Paulo Rogério Nunes. Com o professor Helio Santos, Ferreira e Nunes elaboraram uma tese de investimento que serviu para definir o modelo de atuação e as ferramentas que seriam usadas. Mais tarde, Ítala Herta se juntou ao grupo.

Em 2017, os quatro sócios-fundadores percorreram empresas e conseguiram o patrocínio das fundações Itaú Social e Alphaville para lançar a primeira edição de seu programa de aceleração de negócios de impacto social. “O foco são empresas que atuam nas áreas de design de moda, artes (produção cultural e audiovisual), gastronomia e tecnologia (games e apps)”, afirma

Ferreira. O primeiro edital atraiu 107 inscrições, 30 deles participaram da pré-aceleração e dez foram selecionados num pitch e estão sendo acelerados neste momento.

Paralelamente, há os eventos. O Vale do Dendê realizou o evento Ocupação Afro Futurista, também em 2017, sobre cultura maker, empreendedorismo, economia criativa e tecnologia. A primeira edição aconteceu em Salvador e a segunda, em 2018, foi ampliada também para as cidades baianas de Seabra e Irecê. Entre as atrações, estão shows, workshops, palestras, laboratório de realidade virtual e feira maker.

## COWORKING SOCIAL

Agora, imagine ter seu escritório num espaço compartilhado com outros empresários com o mesmo objetivo – criar um mundo mais justo. E que ainda houvesse uma equipe focada em conectar os negócios de impacto e de cidadania com investidores, empresas e organizações não governamentais, para escalar o impacto social. Essa é a proposta do espaço de coworking Civi-co voltado a empreendedores cívico-sociais, localizado em São Paulo.

O Civi-co oferece aos empreendedores que aderem ao plano mensal atividades de mentoria, serviços de assessoria de imprensa, eventos e networking, além de toda a infraestrutura open space, salas de reunião privativas e cafeteria. Foi, aliás, o espaço o escolhido pelo Vale do Dendê para montar uma filial em São Paulo no ano passado. Ali a holding social apresentou seus acelerados a investidores, por exemplo, e quatro já conseguiram capital.

Artemisia, Vale do Dendê e Coworking são intermediários que ajudam a viabilizar empreendedores sociais – seja educando-os no que for preciso, seja apresentando-os a quem for preciso. O momento para a intermediação é propício: cada vez mais pessoas querem associar-se a empreendedores sociais, como os jovens herdeiros de empresas familiares.

## ORGANIZAÇÕES TEAL:

Elas foram propostas pelo belga Frédéric Laloux no livro de negócios *Reinventando as organizações*. Para o ex-consultor da McKinsey, elas têm um “novo paradigma de consciência humana”, abrindo mão de suas necessidades de controle e hierarquia em prol de uma formação em rede, que conta com três principais elementos: (1) a autogestão, que são as práticas para que as pessoas consigam gerir a organização por conta própria, sem necessidade de hierarquia ou consenso; (2) a integralidade, ou práticas que buscam trazer para o trabalho todos os aspectos da pessoa, não só a racionalidade e as características masculinas; e (3) propósito evolutivo, ou práticas para a adaptabilidade dos objetivos da empresa, tratando-a como ser vivo em vez de tentar prever seu futuro.

## HOLACRACIA:

Mobilização iniciada pelo norte-americano Brian Robertson e liderado por sua empresa HolacracyOne, é um modo de estruturar uma empresa que substitui a hierarquia convencional, distribuindo poder e responsabilidade. Conta com uma constituição de práticas que evolui frequentemente, além de um software e redes de especialistas para facilitar sua implementação.

## SOCIOCRACIA:

A sociocracia clássica foi proposta por August Comte em 1851, mas foi implementada de forma mais ativa em empresas na década de 1970 na Holanda por Gerard Endenburg. Mais recentemente, incorporou as práticas dos movimentos agile e lean para se converter na “sociocracia 3.0”, uma proposta do alemão Bernhard Bockelbrink e do britânico James Priest.

A sociocracia defende um modelo de gestão flexível e baseado em princípios, adotando práticas de autogestão para adaptar a organização às mudanças no contexto. É um sistema aberto e gratuito, sem certificações e com uma lista de práticas a serem utilizadas pelos interessados.

## RESPONSIVE.ORG:

Menos um conjunto de técnicas e mais um movimento de pessoas que acreditam na filosofia,

a Responsive.org surgiu como uma conferência sobre práticas de gestão responsivas e, com o tempo, tornou-se uma comunidade global de prática e troca sobre o assunto.

#### BETACODEX:

Fundado em 2008 como uma transformação do movimento “Beyond Budgeting”, que promovia práticas de orçamentação dinâmica e não baseada em previsibilidade, tem como objetivo promover um conjunto de práticas que aumentam a flexibilidade organizacional e a capacidade de se adaptar ao contexto.

### MOVIMENTOS NO BRASIL

No Brasil, a história dos negócios com impacto positivo também não é recente. O Instituto Ethos, que faz 21 anos em 2019, nasceu com a missão de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”. Apesar de ter sua gênese conectada ao movimento de Responsabilidade Social Empresarial, seus pilares de atuação – meio ambiente, direitos humanos, integridade e gestão consciente – dialogam diretamente com os outros movimentos apresentados. *[Leia a entrevista de Ricardo Young nas páginas a seguir.]*

Em 2013, seguindo o sucesso global do movimento Capitalismo Consciente, um grupo de empresários e executivos brasileiros fundou o Instituto Capitalismo Consciente Brasil, que tem como objetivo difundir os princípios do movimento e inspirar empresários brasileiros a adotá-los. É presidido por Rony Meisler, CEO do Grupo Reserva, símbolo da nova geração de empresários brasileiros. *[Leia sobre as empresas humanizadas na página 50.]*

No mesmo ano de 2013, surgiu também o Sistema B Brasil, liderado hoje por Marcel Fukayama, empreendedor social brasileiro e fundador da Din4mo, empresa de venture capital e private equity focada em impacto social. *[Leia mais sobre o Sistema B Brasil e as empresas B do País na página 42.]*

As iniciativas de consciência nos negócios surgem em toda parte no Brasil, pois só fazem aumentar os brasileiros entusiastas e praticantes dessas, como este Dossiê revela. Falando da minha experiência própria, cito nosso Grupo

## PARA ISOLAR OS PROBLEMAS DE QUEM OS CAUSOU, DAMOS A ELES O NOME DE “EXTERNALIDADES NEGATIVAS”, E AGIMOS COMO SE CAUSÁ-LOS FOSSE OBRIGATÓRIO

Anga, do qual sou cofundador, e que nasceu com o propósito de “empreender negócios conscientes”, buscando utilizar em sua gestão ideias vindas de todos esses movimentos. Temos hoje um modelo gerencial inspirado nas organizações “teal” de Laloux, por exemplo, e nossas quatro empresas possuem propósitos claros para gerar impacto positivo com suas operações. (Full disclaimer: a Qura, startup editorial que faz a revista **HSM Management** em parceria com a HSM, é parte do Grupo Anga.)

### DA PRODUÇÃO CONSCIENTE AO CAPITAL CONSCIENTE

A maior mudança promovida pela carta da BlackRock não é o conteúdo, mas o emissor. Todos os movimentos mencionados aqui têm como premissa fundamental o protagonismo do líder empresarial. Esse líder, ciente da importância de implementar determinada filosofia na gestão, começa uma jornada pessoal e organizacional de transformação, que leva a resultados diferentes para todos os stakeholders.

Porém, existe uma premissa subjacente de que o líder tem autonomia para criar a mudança, que ele consegue sozinho combater o pensamento hegemônico em prol de um pensamento mais ecossistêmico e de longo prazo.

Se o líder for o dono da empresa, isso pode acontecer. Mas, e se não for? E se os detentores do capital preferirem sacrificar as pessoas, os fornecedores e o planeta em prol do lucro no curto prazo? Nesse caso (mais comum do que

deveria ser), provavelmente os líderes conscientes estarão em uma luta inglória, dado que a palavra final das decisões estratégicas estará com os acionistas. A carta da BlackRock é transformadora porque vem não de quem lidera a produção, mas desses acionistas.

No livro *Reinventando as organizações*, Laloux conta a história da AES Corporation, empresa multinacional de energia fundada por Roger Sant e Dennis Bakke, com presença em diversos países (inclusive o Brasil, até há pouco tempo). Sob a inspiração de Bakke, implementou práticas de autogestão, responsabilidade social e foco em propósito mesmo sobre lucro. Mas, quando Bakke saiu do comando, em 2002, durante uma crise no setor energético, e Paul Hanrahan o sucedeu, a AES aboliu as práticas “teal” de gestão e voltou a adotar um sistema tradicional e hierárquico. Por que fez isso? Para atender às demandas dos acionistas.

Não é possível empresários e executivos adotarem práticas de gestão conscientes e reinventarem o capitalismo se os investidores-acionistas não estiverem de mãos dadas com eles. O novo jeito de fazer negócios precisava ser oficialmente abraçado pelo capital para não ser um modismo. E agora foi.

## UM NOVO CAMINHO

O mundo é um lugar melhor por conta do capitalismo.

Com a primeira revolução industrial na Inglaterra, que serviu como estopim para o capitalismo evoluir e se tornar o que é hoje, criamos melhorias que beneficiaram as vidas de milhões de pessoas – produção abundante de alimentos, remédios para doenças anteriormente incuráveis, sistemas de transporte mais rápidos e eficientes, sistemas de comunicação que permitem acesso a conhecimento. Se contássemos sobre esses avanços para algumas gerações anteriores, elas possivelmente confundiriam essas tecnologias com mágica.

Mas o mundo também é um lugar pior por causa do capitalismo.

Na busca incessante por colher os lucros dessas soluções, acabamos criando novos problemas que jamais poderiam ser previstos. Índices nunca antes registrados de problemas de saúde ocasionados por produtos industrializados. Poluição de rios e lagos. Extinção de diver-

sas espécies. Aquecimento global ocasionado pela ação humana.

As empresas têm um impacto desproporcional no mundo. Como diz Sisodia, que é cofundador do movimento global do Capitalismo Consciente e coautor de um livro homônimo, a triste realidade é que a maioria das empresas podem ser fonte de sustento, bens e serviços, mas também são fonte de problemas, de sofrimento para as pessoas e de destruição do meio ambiente.

Como forma de isolar os problemas de quem os causou, damos a eles o nome de “externalidades negativas”, e agimos como se “tudo bem” causar certos impactos negativos, para atender às demandas de seus acionistas. Cada vez menos gente diz “tudo bem”. Sisodia, por exemplo. Cerca de dois anos atrás, ele e Michael Gelb lançaram o conceito de healing organizations, ou empresas que curam – conceito esse que os dois detalham em entrevista a **HSM Management** [veja o quadro da página 35] e que batiza todo este *Dossiê*.

As empresas e os gestores retratados nas próximas páginas tampouco dizem “tudo bem”. Ao empregarem pessoas, produzirem e entregarem seus produtos e serviços, eles buscam gerar lucro e causar externalidades positivas. As empresas que curam procuram fazer com que ossubprodutos de suas operações tornem o mundo um lugar melhor. E quando elas crescem, em vez de gerar mais sofrimento e concentração de riqueza, geram mais impactos positivos e provocam um círculo virtuoso.

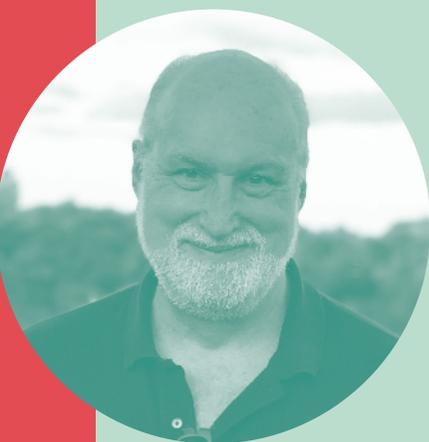
Eu sou um millennial, com algumas características nerd e, portanto, não posso encerrar este texto sem falar em minha crença de que a lei de Metcalfe vai acelerar o círculo virtuoso das empresas que curam.

Para quem não se lembra, a lei de Metcalfe é a que aborda o valor de um sistema de comunicação. Ela diz que o valor de uma rede cresce na razão do quadrado de seu número de usuários – se entram mais dois usuários, por exemplo, o valor da rede não aumenta dois, mas quatro.

A lei de Metcalfe é frequentemente utilizada para explicar o famoso efeito de rede, e pode gerar um efeito de rede de consciência corporativa, quando empresas militantes da responsabilidade socioambiental preferirem ser fornecedoras e clientes umas das outras e preterirem as que não comungam de tais ideias. Pois isso já acontece, e cada vez mais, caro(a) leitor(a). ●

# O INSTITUTO ETHOS E O PROTAGONISMO

EM ENTREVISTA, RICARDO YOUNG DISCUTE O PAPEL DA ENTIDADE, QUE  
HOJE REÚNE PERTO DE 600 EMPRESAS | POR ADRIANA SALLES GOMES



Em 1998, quando o Instituto Ethos foi fundado no Brasil, a globalização estava virando o mundo empresarial do avesso. Pouco antes, nascera a organização não governamental Business for Social Responsibility & Sustainability, na Inglaterra, e pouco depois veio o índice de sustentabilidade do Dow Jones da Bolsa de Nova York. Logo foi selado o Pacto Global da ONU, iniciativa das Nações Unidas para encorajar as empresas a serem mais responsáveis com seu entorno.

A razão disso tudo? As multinacionais estavam integrando suas operações no planeta e percebeu-se que “a assimetria entre suas práticas nos países de origem e nos periféricos era escandalosa”, nas palavras de Ricardo Young Silva, presidente do conselho deliberativo do Ethos e um de seus fundadores. Nesta entrevista, Young avalia a evolução das empresas brasileiras quanto a assumir responsabilidades além da obrigação legal, compartilha providências tomadas em casos como o da Vale e lamenta o menor protagonismo dos CEOs nos dias atuais. Apostando que a fase é de transição, ele diz: o foco é a mudança cultural.

## Para começar, qual o balanço das duas décadas de Ethos?

As empresas do Brasil avançaram muito, mas não avançaram o suficiente. Para elas, o imperativo econômico ainda é mais forte do que o imperativo ético, infelizmente; elas ainda não reconheceram realmente as limitações do imperativo econômico. Só que esse fato as tem levado a grandes perdas. Nunca foram destruídos tantos ativos neste País como no processo de corrupção revelado na Operação Lava-Jato ou na questão da mineração – mais especificamente, no caso da Vale.

Todas as empresas que têm desafiado o pressuposto de que é preciso gerar valor para além do marco legal, estabelecido pelo Ethos há 20 anos, têm destruído valor numa proporção inimaginável. E o pressuposto é ainda mais verdadeiro porque há um fato novo – a tecnologia. A rapidez com que circula a informação, sua transparência e a multiplicação de protagonistas colocam um desafio ainda maior para as empresas.

**Como o Ethos mudou nesses 20 anos? O discurso da responsabilidade social empresarial (RSE) ainda é válido? Ou neces-**

## sariamente mudou para o da criação de valor compartilhado?

Nos primeiros 20 anos, conseguimos demonstrar por que a responsabilidade social é importante, sendo que, entre 2006 e 2007, adicionamos a dimensão da sustentabilidade na agenda, mostrando que era absolutamente impossível as empresas ignorarem a mudança climática.

Hoje, o Ethos está trabalhando muito na direção da gestão integrada de negócios e impactos. Quanto menos integrada for a administração de uma empresa – ou seja, quanto mais distância houver entre aquilo que ela diz e o que faz –, mais rapidamente ela destrói valor.

Com a globalização e a tecnologia, não há mais como uma empresa dizer uma coisa, fazer outra e ocultar os impactos disso. Basta observar como a ação da Vale mudou do episódio de Mariana para o de Brumadinho. Agora, o presidente da empresa assumiu a responsabilidade, deixou o cargo e antecipou-se em relação às indenizações, independentemente do processo judicial.

Um dos eixos mais importantes do Ethos hoje é a construção de uma plataforma de integridade em-

presarial. Acreditamos que a integridade – não só no sentido ético e moral, mas também como a integralidade com que as empresas se colocam nas práticas, no compliance, no engajamento de stakeholders – é o aspecto fulcral da mudança cultural necessária às empresas.

#### **Você citou a Vale e sabemos que ela tem um relacionamento com o Ethos. Como vocês se posicionam nesses casos?**

Nós temos desafiado nossas empresas em relação à sua coerência. Nosso Comitê de Ética, que responde diretamente à Assembleia dos Curadores, tem sido muito rigoroso nisso. Porém é importante entender que nossa visão vai além da punição. Para punir as empresas há os órgãos de fiscalização, o Ministério Público, a Justiça. A nós interessa que elas reparem os prejuízos que causaram e, sobretudo, o que elas farão para que esses prejuízos nunca mais ocorram.

Por exemplo, as empresas envolvidas com a Lava-Jato associadas ao Ethos foram expulsas do instituto em um primeiro momento. Depois, algumas foram readmitidas, porque nos procuraram para estabelecer parcerias e programas a fim de melhorar o setor, item exigido nos acordos de leniência, inclusive. No caso da Vale, o Ethos propôs à empresa uma suspensão, em vez de expulsá-la, e sugeriu que ela seja um agente de discussão sobre as novas estratégias do setor de mineração no Brasil – com o Ethos sendo uma espécie de facilitador dessa conversa.

O Ethos não é uma organização que dá certificados, selos e excelência. O Ethos não pune. O Ethos procura ser um espaço de reflexão estratégica e de autocrítica para as empresas para fazerem as coisas de maneira diferente, com mais maturidade.

#### **As empresas ligadas ao Ethos estão mais comprometidas com as chamadas externalidades do que as outras?**

Hoje trabalhamos com perto de 600 empresas, ligadas a programas diferentes, dedicados a temas que vão de diversidade ao combate à corrupção, mas dá para dizer que, de um modo ou outro, todas estão buscando incorporar essas externalidades em algum grau. Por exemplo, você vê a Coca-Cola hoje com absoluta consciência de que precisa ser protagonista na questão da regeneração dos serviços ambientais, hídricos etc., sabendo que, caso contrário, seu negócio estará comprometido. Nas estratégias de visão e de valor dessas empresas, as externalidades começam a ser um componente da estratégia.

#### **Como o papel das empresas e dos CEOs na sociedade brasileira têm mudado ao longo desses anos?**

Temos de ser realistas. Nossas empresas ainda dependem bastante de políticas públicas e da agenda liberal. Elas perderam muito de sua capacidade de protagonismo e se enfraqueceram, seja por causa da crise econômica, que as deixou em uma situação financeira delicada, seja por acontecimentos como a Lava-Jato. Temos um setor industrial debilitado, um agronegócio altamente dependente do mercado internacional e um setor de serviços que sofre demais com a crise.

Assim sendo, os CEOs têm tido participação pequena na discussão política mais estratégica do país – mesmo os CEOs que tinham protagonismo forte na década de 2010 se retraíram, e não surgiram outras lideranças que subissem ao palco. Hoje os CEOs têm medo de se expor publicamente. Talvez isso se deva ao fato de saberem que o trabalho de mudança cultural e de resiliência nas empresas ainda não se completou.

No entanto, eu acho que todo esse processo é transitório. À medida que as empresas voltarem a se fortalecer economicamente e que o endividamento e os desafios financeiros saírem das salas dos conselhos [de administração], começaremos a ver uma participação maior dos empresários na discussão sobre sociedade e política novamente.

E, à medida que fizerem a lição de casa para tornar suas empresas mais robustas, resilientes e maduras, os CEOs voltarão a se posicionar em público também.

#### **Quais são suas expectativas para essa transição?**

Depois de uma década brilhante (de 2000 a 2010) e de um período de transição assustador (de 2010 até agora), acho que temos, bem ou mal, um quadro de reconstrução da economia e da força das empresas no Brasil.

#### **O atual contexto político e regulatório favorece ou dificulta a conscientização das empresas?**

A globalização de 20 anos atrás favoreceu isso. Hoje em dia, eu diria, de modo geral, que as empresas tendem a ser mais avançadas em suas proposições do que os governos. Embora, de novo, ainda não sejam avançadas o suficiente.

Tanto isso é verdade que, no Brasil, o próprio agronegócio fez críticas ao retrocesso na agenda ambiental do governo Bolsonaro, entendendo que a agenda ambiental se tornou um insumo para os mercados internacionais. ●

# SISTEMA B CERTIFICA O IMPACTO POSITIVO

O MOVIMENTO POR UM AMBIENTE ECONÔMICO MAIS INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL AVANÇA NO MUNDO TODO | POR SANDRA REGINA DA SILVA

“E” stou profundamente convencido de que podemos livrar o mundo da pobreza se nos determinarmos a fazer isso.” Essa é a conclusão a que chegou o ganhador do prêmio Nobel de 2006, Muhammad Yunus, conhecido como o “banqueiro dos pobres”, não como fruto de uma “esperança crédula”, conforme suas palavras, mas pela experiência adquirida na prática de microcrédito do seu Grameen Bank.

Cinco anos depois, em 2011, ele criou a Yunus Social Business, com sede na Alemanha, com o propósito de financiar e apoiar negócios sociais sustentáveis em países em desenvolvimento. Em 2015, nasceu a unidade brasileira, a Yunus Negócios Sociais, resultado da parceria de Yunus com Rogério Oliveira. O instituto está envolvido, por exemplo, no desenvolvimento do negócio social da Ambev, a água Ama, em que 100% do lucro é destinado a projetos de água potável no semiárido brasileiro. Já foram realizados 29 projetos Ama, que receberam R\$ 2 milhões em investimentos e beneficiaram 26 mil pessoas.

Mesmo com um prêmio Nobel como padrinho, a Yunus Negócios Sociais sentiu necessidade de materializar seu compromisso com negócios geradores de impacto positivo fazendo com que a Yunus brasileira recebesse em 2017 a certificação de empresa B.

Se você lê **HSM Management**, já ouviu falar do Sistema B – ou B Lab. Há 12 anos, nascia nos Estados Unidos a organização B Lab, para dar impulso a um novo sistema econômico denominado “Economia B”. Virou um movimento global, cujo ambicioso objetivo é redefinir o que é sucesso na economia. Segundo ela, sucesso não é apenas o sucesso financeiro, mas também o bem-estar da

sociedade e a saúde do planeta. Em outras palavras, a Economia B quer usar os negócios como uma força do bem, equilibrando propósito e lucro e sendo mais inclusiva e sustentável.

Em 2013, Marcel Fukayama introduziu a iniciativa no Brasil. Hoje há 140 empresas B certificadas no País e temos um dos maiores números em processo de certificação em todo o mundo. O ritmo de crescimento também é significativo – em 2017 eram 97 empresas. “Há uma grande demanda pela certificação, de fato, mostrando que várias empresas querem ser melhores para o mundo”, conta Fukayama, que é, além de cofundador, o atual diretor-executivo do Sistema B Brasil. A expectativa é que, até o final de 2019, 180 empresas sejam certificadas. “Queremos que essas empresas inspirem outras, estimulando mudanças sistêmicas.”

Uma empresa B reúne três elementos:

- **Propósito.** Ter o compromisso de gerar impacto positivo nos aspectos social e ambiental.
- **Responsabilidade.** Considerar a opinião de todos os stakeholders nas tomadas de decisão, sejam de curto, médio ou longo prazo.
- **Compromisso com a transparência.** Mensurar e reportar periodicamente seu triplo impacto (ambiental, social e econômico).

São poucos elementos, mas o processo de certificação dos três é trabalhoso. O primeiro passo é responder ao extenso e minucioso questionário “Avaliação de Impacto B”. Em seguida, deve-se enviar documentos de comprovação de todas as respostas, o que fornecerá subsídios para os avaliadores analisarem governança e modelo de negócio, relação com o meio ambiente, relação com a comunidade e relação com os colaboradores.



Cada uma dessas quatro áreas de impacto ganha uma pontuação, conforme o grau de maturidade da empresa ali. Ao somar um total de 80 pontos na ferramenta de mensuração de impacto – cuja pontuação máxima é 200 –, uma empresa já fica elegível para se tornar B.

Para obter o certificado, ela ainda tem de assinar a chamada “Declaração de Interdependência” e alterar seu contrato ou estatuto social, incorporando cláusulas B. Na declaração, a companhia admite “oficialmente” depender de seus stakeholders e saber que muitos (incluindo as gerações futuras) dependem dela. Já o rito formal do contrato a faz sair da área das intenções e entrar na dos compromissos, diz Fukayama.

Ao certificar-se, toda empresa B entra na comunidade global B, que conta hoje com 2,7 mil organizações em 70 países – na América Latina, são 460 em dez países. Depois, a cada três anos, ocorre uma recertificação, quando o mesmo processo é aplicado. Só a companhia que não evolui nas próprias métricas não é aprovada.

Empresas que não aceitam todas as condições têm de deixar o Sistema B. Foi o que aconteceu com a norte-americana Etsy, dona de um e-commerce de itens artesanais, que não queria mais incorporar as cláusulas B após o IPO na Nasdaq.

Quem pode se candidatar ao Sistema B? Todas as empresas. Não há restrições por atividade. Alguns setores encontram bem mais dificuldade de ingressar ali, como o bélico, o de tabaco e o de bebidas alcoólicas, mas há na listagem do B Lab mundial companhias de vinho e de cerveja. Também não há limites de tamanho. Fukayama explica que 78% do movimento B mundial é formado por pequenas e médias empresas (PMEs). Aliás, ser empresa B reduz a alta mortalidade que é natural das empresas de menor porte: se a descontinuidade é de 30% para PMEs em geral, entre as PMEs do Sistema B ela cai para 12%.

**HSM Management** foi entender quem são as empresas B brasileiras e faz um apanhado de casos a seguir.

## VIVENDA, DIN4MO E GRUPO GAIA

Uma das questões mais delicadas do Brasil atual é o déficit de moradia. A startup Vivenda nasceu em 2013 com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de quem mora em más condições. “Morar bem e viver melhor” é o mote de sua atuação. Seu cofundador Fernando Assad conta que oferece à população de baixa renda uma solução completa do projeto à reforma pronta em

15 dias (prazo que tem sido de seis dias na prática), o que inclui planejamento, serviços de arquiteto, mão de obra, material e financiamento. “Pegamos geralmente casas insalubres, com problemas de ventilação e umidade”, diz Assad.

Com esse propósito, a Vivenda registrou faturamento de R\$ 2,5 milhões em 2018 e tem 30 funcionários. Ela já realizou 1,3 mil reformas, impactando aproximadamente 5 mil pessoas. Como isso é viabilizado? “Criamos uma solução de financiamento que é a primeira debênture de impacto social do mundo, permitindo que o cliente parcele o pagamento em até 30 vezes com taxa de 2% ao mês”, explica Assad.

O desenvolvimento da primeira debênture de impacto social (social bonds) envolveu três empresas B: a Vivenda, a consultoria Din4mo e a empresa financeira conhecida como Grupo Gaia. Essa debênture social, ou “social bond”, foi selecionada como prática inspiradora em concurso organizado pela ONU-Habitat em 2018. A Din4mo liderou a modelagem da debênture e o Grupo Gaia fez a emissão. O montante já captado é de R\$ 5 milhões, com previsão de impactar 32 mil pessoas até 2023. Para os aplicadores que investiram na debênture, a remuneração é de 7% ao ano fixa mais prêmio e o prazo da operação, de dez anos.

O Grupo Gaia, fundado por João Paulo Pacífico e que conta com as empresas GaiaSec, Gaia Agro e GaiaServ, realiza transações financeiras por meio de operações de securitização, no mercado de capitais. As operações variam – embora haja as convencionais, muitas visam gerar impacto, como as destinadas à compra da casa própria pela população de baixa renda e a dar aportes financeiros a usinas de energia renovável (etanol) e a pequenos produtores de café e açúcar.

Já a Din4mo, fundada por Fukayama (que deixou a operação em janeiro último mas se mantém sócio e conselheiro), é voltada ao desenvolvimento e à gestão de empresas de impacto social. Atua nos eixos de fortalecimento de empreendedores (gestão, governança, go-to-market e apoio à captação de recursos); de investimento (equity crowdfunding); crédito (estrutura operações de securitização de recebíveis); e apoio a organizações sociais que desejam incorporar o tema de negócios de impacto à sua lógica operacional.

Assad conta que o Vivenda já nasceu como negócio de impacto além do financeiro, mas a certificação B, obtida há dois anos, o ajuda na iden-



## FATOS E NÚMEROS DO SETOR

# 800

NEGÓCIOS DE  
**IMPACTO SOCIAL**  
NO BRASIL, SENDO  
**140 EMPRESAS B**

Fontes: PNUD-ONU com Sebrae e Sistema B Brasil.

# US\$ 60

BILHÕES

É O MONTANTE  
MOVIMENTADO POR  
NEGÓCIOS DE IMPACTO  
SOCIAL NO MUNDO COM  
**CRESCIMENTO DE**

# 7% AO ANO.

Fontes: Aspen Network of Development Entrepreneurs (Ande) e Associação para o Capital Privado na América Latina (Lavca). Os dados são de 2018.



US\$ **30**  
BILHÕES

É O **FATURAMENTO**  
ESTIMADO DE TODAS AS  
EMPRESAS B NO MUNDO

Fonte: Sistema B.

**US\$ 1,3 BILHÃO** FOI O  
INVESTIMENTO DE IMPACTO NA  
AMÉRICA LATINA EM 2014 E 2015, COM  
O BRASIL NA SEGUNDA COLOCAÇÃO.

Fonte: Aspen e Associação Brasileira de Private Equity  
e Venture Capital (ABVCAP).

**REGULAMENTAÇÃO:** há  
propostas legislativas sendo trabalhadas  
em cerca de 15 países, que preveem a  
incorporação dos elementos do sistema  
B nos negócios empresariais de forma a  
causar impactos positivos. No Brasil, há  
estudos em andamento feitos pelo Grupo  
Jurídico B, criado pelo Sistema B Brasil. Em  
2017, o decreto presidencial nº 9244/17,  
vinculado ao Ministério da Economia, criou  
um comitê responsável por implementar  
uma Estratégia Nacional de Investimentos  
e Negócios de Impacto (Enimpecto). O  
Sistema B Brasil integra o comitê.

tificação dos quesitos em que precisa melhorar. “O bom é que não se trata de uma certificação estática, mas dinâmica”, pontua. “É um processo e nos provoca a melhorar os nossos, da gestão de resíduos até as práticas societárias.”

## GEEKIE

Outra startup que abraçou o movimento B é a Geekie. Fundada em 2011 e credenciada como B em 2014, ela nasceu com a missão de transformar a educação do Brasil com inovação.

A Geekie resolveu atuar em um dos setores mais desafiadores, mas o balanço é positivo: “Nos últimos seis anos, já impactamos cerca de 12 milhões de estudantes de 5 mil escolas públicas e privadas”, conta o cofundador Claudio Sasaki. Investidores também foram sensibilizados, como Fundo Virtuouse, Fundação Lemann, Fundo Gera, SAS – Plataforma de educação, Omidyar Network, dos Estados Unidos, e Mitsui & Co, do Japão.

A Geekie tem uma plataforma digital de aprendizado adaptativo, que custa em média R\$ 130 por ano. Nela, cada estudante consegue aprender de modo customizado, de acordo com suas necessidades individuais, e isso aumenta a probabilidade de que atinja seu potencial. Um dos produtos da empresa é o Geekie Games, plataforma de estudos visando o Enem; para ingressar, o estudante deve fazer um simulado gratuitamente para testar seus pontos fortes e fracos.

## OBRIGADO

Essa empresa de água de coco e outros produtos à base da fruta, cuja marca foi lançada em 2014, foi certificada como empresa B no ano passado. Desde o princípio, no entanto, ela visou, além do lucro, ter um cuidado especial com o meio ambiente e as comunidades nos entornos de sua produção, na Bahia.

Por exemplo, cerca de 70% dos 6 mil hectares das fazendas de cultivo de coco são floresta preservada da Mata Atlântica – os coqueiros ocupam áreas adjacentes, de forma a não prejudicar animais e pássaros nativos. Assim, a Obrigado colabora com a redução de 34 mil toneladas de dióxido de carbono ao ano. Outra iniciativa sua é a utilização de 80% a menos de água no sistema de irrigação do que é a prática habitual do setor.

Para as pessoas, a Obrigado mantém projetos sociais e de incentivo à produção para a comunidade local, formada por cerca de 200 pessoas. Como está instalada em uma região sem indústrias e adquire coco de produtores regionais, ela lhes dá apoio técnico, principalmente para o aumento de produtividade.

A Obrigado criou também o Instituto Gente, que é o principal mantenedor da única escola do local, abrigada em um prédio cedido pela empresa. São 120 crianças e 40 adultos, com aulas e outras atividades, como música, capoeira e inclusão digital. Segundo Roberto Lessa, CEO global do Grupo Aurantiaca, dono das fazendas responsáveis pelos produtos da marca Obrigado, um dos segredos do sucesso da empresa é ter criado a escola antes mesmo de começar a operar na região.

O objetivo da Obrigado agora é ser uma empresa resíduo zero. A água de coco Obrigado, que não contém adição de açúcar nem conservantes, vem do fruto jovem e verde. O leite de coco é extraído da polpa branca. E a casca é transformada em mantas e rolos biodegradáveis, usados na recuperação da vegetação de áreas degradadas.

## MÃE TERRA

A empresa de produtos naturais e orgânicos Mãe Terra, fundada em 1979, foi certificada pelo sistema B em 2016, depois de um processo que durou quase seis meses, conforme conta Wilbert Zumba, gerente de inteligência comercial e trade marketing da empresa.

O impacto da Mãe Terra já era inegável antes. Ela tem sido uma grande força no desenvolvimento do mercado de orgânicos – principalmente o de grãos. “Nossos fornecedores foram crescendo conosco. Até porque, quando compramos deles, não consideramos simplesmente o fator do preço do produto; valorizamos muito mais do que isso”, afirma o gerente. Eles valorizam o que é de fato orgânico.

Mas a Mãe Terra vem amplificando seu impacto depois de se tornar B – como ao trabalhar cada vez mais com a biodiversidade brasileira. Um bom exemplo disso foi a mudança do produto Remix de Castanhas: antes, a embalagem trazia castanhas-de-caju, castanhas-do-pará e amêndoas, mas, como as amêndoas não são uma espécie nativa brasileira, ela foi substituída há dois anos pelas pouco conhecidas castanhas-de-

## A OBRIGADO, MARCA DE ÁGUA DE COCO E LEITE DE COCO, CRIOU UMA ESCOLA PARA A COMUNIDADE ANTES MESMO DE COMEÇAR SEU CULTIVO DE COCOS NA REGIÃO

-baru. “Tivemos que desenvolver fornecedores e cooperativas de castanhas-de-baru, mas o esforço valeu a pena, porque demos escala para uma castanha brasileira”, diz ele. Isso tem influência direta sobre a preservação ambiental, como explica Zumba. “Quando uma árvore ganha valor no mercado, o produtor deixa de cortá-la; ele passa a manter a floresta em pé”. Assim como a castanha-de-baru, o mercado de babaçu foi desenvolvido graças à adoção dessa espécie em produtos da empresa.

Adquirida pela Unilever em 2017 – que já reafirmou que a consciência rende bons negócios –, a Mãe Terra impôs à multinacional de origem anglo-holandesa a condição de que seu propósito de causar impacto socioambiental fosse integralmente preservado. Na aquisição, foi garantido em contrato, por exemplo, que um conselho de pessoas externas seria mantido para preservar as causas e o espírito do movimento B ali dentro – o que era uma preocupação de seus líderes e colaboradores.

O gerente explica que há três grandes causas na empresa: (1) a reinvenção da cadeia de alimentos, incluindo a agricultura orgânica, o pequeno agricultor, a biodiversidade, assim como a reinvenção das embalagens, para que sejam coerentes com tudo isso; (2) a conscientização da cadeia alimentar, que passa por fazer as pessoas de fato comerem melhor – mais frutas, legumes e vegetais e (3) a humanização do trabalho, com um ambiente que promova a alegria nas pessoas.

Todos os funcionários da Mãe Terra têm uma meta B, que deve estar envolvida em alguma das três causas. “Temos encontros semanais dentro

da empresa para que as pessoas possam falar sobre sua meta B, e cada funcionário pode desenvolver algum projeto mais robusto nessa linha, como tirar copo descartável da fábrica, por exemplo. Temos uma lista grande de projetos.”

De fato, a Unilever está preservando o propósito da Mãe Terra. “Para manter viva a alma da empresa, sua estrutura organizacional continua separada, assim como todas as tomadas de decisões. Claro que reportamos tudo para a Unilever, mas temos nosso coração pulsando separadamente”, esclarece Zumba.

## NATURA

Ainda são poucas as companhias de grande porte no movimento B mundial, mas elas existem. Foi em 2014 que o jornal britânico *The Guardian* saudou o fato de uma “gigante virar B”. Ele se referia à fabricante de cosméticos brasileira Natura, a primeira empresa de capital aberto da América Latina a receber o selo. Hoje a Natura está entre as três maiores do B Lab, ao lado de Danone e Laureate. “Isso é bom para todos, principalmente para construirmos uma nova economia, de fato sustentável”, afirma Luciana Villa Nova, gerente de sustentabilidade da Natura, que obteve a renovação do selo em 2017, o mesmo ano em que ela adquiriu a marca britânica *The Body Shop* da L’Oréal.

“Por meio da recertificação, a Natura reafirmou seu compromisso com o papel de agente de transformação social e conservação ambiental. Nós entendemos esses dois compromissos como oportunidades para inovações disruptivas, e isso vale para todas as empresas”, destaca Villa Nova.

Para reforçar o comprometimento, a Natura também lançou em 2017 sua “Visão de Sustentabilidade”, que estabelece metas a serem cumpridas até 2050. O resultado dos três primeiros anos promete: a meta de gerar R\$ 1,5 bilhão de valor para a região Pan-Amazônica, prevista para 2020, foi atingida já em 2018. Também foram positivos os resultados na gestão das comunidades daquela região, segundo Villa Nova, além de várias ações estabelecidas na Visão de Sustentabilidade, como as de logística reversa, valoração de externalidades ambientais, fortalecimento da cultura da empresa e promoção do desenvolvimento social e humano – das consultoras, das comunidades fornecedoras e dos entornos.

“Mas, em alguns pontos, vimos a necessidade de ampliar os esforços para acelerar os resultados e estamos trabalhando para isso”, admite Villa Nova, com transparência. Ela cita, como exemplos do que deixou a desejar, respostas à mudança climática, a ampliação do percentual de embalagens ecoeficientes e a educação do consumidor nas causas da companhia.

Em 2013, a Natura já tinha sido a primeira empresa da América Latina a contabilizar o impacto de seus negócios no meio ambiente, por meio de uma metodologia internacional conhecida pela sigla em inglês EP&L (ganhos e perdas ambientais). Com base nessa análise, que se aprofunda em todas as etapas do ciclo de vida dos produtos, a empresa é capaz de medir, por exemplo, o uso e a poluição da água, a emissão de gases de efeito estufa e de poluentes no ar, de forma a combinar métricas de sustentabilidade com a gestão empresarial tradicional. “Nosso objetivo foi e continua sendo o de inovar na análise de desempenho dos negócios pela avaliação efetiva do triple bottom line, considerando o capital natural e social como ativos críticos para o desenvolvimento dos negócios”, explica a gerente.

A Natura também já havia adotado um modelo de negócio ancorado na inovação e na tecnologia sustentáveis. “Utilizamos insumos da sociobiodiversidade desde o lançamento da linha Ekos, em 2000. Hoje, já trabalhamos com mais de 20 ativos da biodiversidade brasileira, especialmente amazônica, unindo conhecimento tradicional e produção artesanal à tecnologia de ponta e eficácia comprovada. Nossas fórmulas priorizam a utilização de matérias-primas de origem vegetal e, portanto, renovável.”

Um exemplo disso é que, nos perfumes, a empresa utiliza um tipo de álcool 100% orgânico, desenvolvido em parceria com a companhia Native. Ele é obtido da cana-de-açúcar verde, plantada sem uso de agrotóxicos e sem recorrer a queimadas. O cultivo do álcool sustentável contribui para a regeneração da vida de 23 mil hectares de uma região onde habitam mais de 340 espécies de animais, o que aumenta em 30% o volume de água de córregos e rios.

Há muitas iniciativas que atestam a Natura como empresa B – a atuação com 30 cooperativas de produção sustentável, impactando 4,6 mil famílias; a ajuda na conservação de 257 mil hectares da Floresta Amazônica; as ações em favor da diversidade e da inclusão no quadro de cola-

## QUEM SÃO OS EMPRESÁRIOS B

CONFIRA O DEPOIMENTO DE DARIO GUARITA NETO E ANA SARKOVAS, E ENTENDA A NOVA GERAÇÃO DE EMPREENDEDORES QUE JÁ FAZ NEGÓCIOS DE UMA MANEIRA DIFERENTE

“Nossos caminhos se cruzaram em 2011, na Amata. Mas, antes disso, embora venhamos ambos de famílias envolvidas em negócios, construímos carreiras bem diferentes.

Dario é de uma família tradicional paulistana, estudou em colégio católico e se formou em administração. Começou trabalhando em consultoria estratégica, depois em banco de investimento e com gestão de portfólio, até que, em 2006, buscou um propósito maior em sua atuação e fundou a Amata, empresa que comercializa madeira certificada, produzida com responsabilidade socioambiental e com garantia de origem.

Ana nasceu em uma família ligada ao meio cultural e às artes, estudou em colégio construtivista e fez ciências sociais e publicidade e marketing. Queria se tornar presidente da República e mudar o Brasil. À procura de um caminho de mudança mais rápido do que o governo, foi primeiro atuar na Ashoka, ONG pioneira no apoio ao empreendedorismo social. Depois, à procura de um caminho de mudança ainda mais rápido do que o terceiro setor, foi trabalhar no Banco Real, na gestão Fabio Barbosa. Ali aprendeu a olhar as questões sociais e ambientais como oportunidade de negócio e geração de valor – e não só como mitigação de riscos. Então, foi para a Amata.

Com atividade extrativista, a Amata é um ótimo exemplo de negócio que nasceu dentro de um setor tradicional mas com um modelo bem distinto, visando gerar valor não só para o acionista, mas para todos os envolvidos em sua cadeia. De um lado, ela faz a ponte entre a floresta e o mercado consumidor, não acostumado a relacionar a mesa de madeira à qual se senta todo dia para as refei-

ções com o desmatamento da Amazônia. De outro, faz mais uma ponte, entre a Amazônia e Avenida Faria Lima, o que significa converter a economia da floresta e da madeira produzida e colhida de modo responsável em algo de valor para investidores institucionais. A Amata produz madeira de florestas plantadas e também do manejo de baixo impacto de mata nativa, atuando no Paraná, no Mato Grosso do Sul, no Pará e em Rondônia (na concessão da Floresta Nacional do Jamari), e hoje tem o desafio de adicionar tecnologia à madeira, oferecendo uma solução sustentável para a construção civil.

A Amata vale a pena como negócio. Acreditamos que o século 21 será o século da madeira, como o 20 foi o do concreto e o 19, do aço. Símbolo disso é que o Tokyo Olympic National Stadium, que sediará a Olimpíada de 2020, será de madeira. Mas, para nós, não valeria a pena investir nesse negócio se

ele não respondesse aos anseios e ao modo de vida da nova geração, que não tolera mais o consumo gerador de impacto negativo.

Assim, entramos no tópico das empresas B. A Amata nasceu antes do surgimento do B Lab, mas é, por essência, parte desse movimento. Tanto que, em 2015, Ana teve o privilégio de assumir a liderança do Sistema B no Brasil. Isso nos permitiu ter contato próximo com uma série de empresas que geram impacto positivo, seja pela forma como gerenciam seu negócio, produto ou serviço, seja pelo produto ou serviço final, como no caso de empresas de educação, saúde, energia renovável etc. Aprendemos

**EM UM FUTURO NÃO MUITO DISTANTE, OLHAREMOS PARA TRÁS E CONSIDERAREMOS ABSURDA A IDEIA DE EMPRESAS GERAREM IMPACTO NEGATIVO**

muito com organizações como Patagônia, Ben & Jerry's, Method, Seventh Generation e tantas outras.

Após o nascimento da Luisa, nossa primeira filha, em 2018, resolvemos passar dois meses em San Francisco em busca de inspiração para acelerar ainda mais as transformações positivas. Na Califórnia, eles estão pelo menos dez anos à nossa frente no que diz respeito a uma economia sustentável. Nada nasce lá fora dessa lógica, porque, se nascer, vai morrer rápido. Os fundos de investimento nem aceitam mais ser separados entre os de impacto e os convencionais. Todos os fundos procuram oportunidades de negócios que vão perdurar e que consigam responder aos principais desafios dos nossos tempos – fundos como o Generation, o TPG Rise Fund e o Obvious Ventures, que tivemos o privilégio de conhecer.

Retornamos ao Brasil com duas certezas. Existem muitas coisas que podem ser desenvolvidas por aqui em termos de negócios conscientes. E existe um gap geracional entre as lideranças de empresas tradicionais e os consumidores contemporâneos (a “purpose driven generation”), gap esse que dificulta a criação de mais negócios conscientes.

Agora, como todo gap que se preze, essa é uma oportunidade de negócio, pelo menos durante uma determinada janela temporal. Nós decidimos atuar nos próximos anos para aproveitar essa janela temporal. Estamos convencidos de que o movimento não tem mais volta e de que, em um futuro não muito distante, olharemos para trás e consideraremos absurda a ideia de empresas gerarem impacto negativo nas pessoas e na natureza.”

boradores (63% do quadro são mulheres, e elas ocupam 47% dos cargos de alta gestão; 6% têm alguma deficiência), além dos investimentos destinados à educação para consultoras e também para alunos de 23 estados. Então, por que a Natura precisa de uma certificação B?

## DIAGNÓSTICO E CONEXÕES

A organização que procura o sistema B é, originalmente, bem-intencionada e esforçada, como esses casos revelam. Usar o selo apenas para fins de marketing também não compensa, porque o processo de certificação é trabalhoso – pode levar seis meses, como já vimos –, e tem de ser refeito a cada três anos, comprovando melhorias.

As empresas procuram essa certificação por duas razões, mais ou menos as mesmas que levam as companhias a buscarem os selos de qualidade ISO – diagnóstico de seus processos e conexões, com mais parceiros e clientes.

“A Mãe Terra sempre teve uma cultura diferenciada, preocupada com as pessoas, o planeta e a cadeia de produção. Mas foi quando respondemos ao questionário da certificação B que conseguimos ter uma visão mais ampla disso e perceber onde estávamos bem e onde podíamos melhorar”, diz Zumba. Para ele, o processo do sistema B faz um diagnóstico preciso e, assim, ajuda mesmo a guiar os próximos passos.

Outra vantagem de ser B, na opinião de Zumba, é a conexão à rede de empresas B, com a troca de ideias, experiências e, por que não, negócios conjuntos. Foi esse o caso dos social bonds para financiar reformas residenciais para a população de baixa renda que reuniu três empresas B, e esse tem sido o caso para a Natura, que tem feito cada vez mais negócios com integrantes do movimento.

Como afirma Villa Nova, a Natura tem, inclusive, convidado os fornecedores da rede existente a se tornarem B, como é o caso da Patrus, que foi certificada em 2018. Empresa de transporte de carga com soluções inovadoras e customizadas, a Patrus é uma das fornecedoras de logística da Natura. Seus pontos de destaque para ter obtido o selo B, segundo seu presidente, Marcelo Patrus, foram as ações com a comunidade, os projetos de preservação do meio ambiente e a relação com os funcionários.

As empresas certificadas como B não são perfeitas, lembra Fukayama. “Mas faz toda a diferença elas não quererem ser as melhores do mundo, e sim as melhores para o mundo.” ●



# CONHEÇA AS EMPRESAS HUMANIZADAS DO BRASIL

ELAS SÃO DUAS VEZES MAIS RENTÁVEIS DO QUE A MÉDIA, POSSUEM CLIENTES 240% MAIS SATISFEITOS E COLABORADORES 225% MAIS FELIZES. ESTUDO INÉDITO REALIZADO NO BRASIL DESTACA 22 EMPRESAS COMPROMETIDAS COM OS PRINCÍPIOS DO MOVIMENTO CAPITALISMO CONSCIENTE | POR GABRIELLE TECO

nº de funcionários	Empresa	Setor de atividade
50 a 199	Elo7	Tecnologia da informação e serviços
	Fazenda da Toca Orgânicos	Alimentos
	Mercos	Software
	Multipius	Serviços financeiros
200 a 999	Bancoob	Serviços financeiros
	Braille Biomédica	Saúde/produtos
	Raccoon Digital Marketing	Marketing e publicidade
	Venturus	Tecnologia da informação e serviços
1000 a 4.999	O Boticário	Cosméticos
	Cielo	Serviços financeiros
	ClearSale	Tecnologia da informação e serviços
	Jacto	Maquinário
	Reserva	Varejo e moda
5.000 a 9.999	Unidas	Indústria automobilística
	Cacau Show	Varejo e alimentos
	Malwee	Varejo e moda
	Natura	Cosméticos
Mais de 10.000	Albert Einstein – Sociedade Beneficente Israelita	Saúde/serviços
	Johnson & Johnson (J&J)	Saúde/produto
	Klabin	Papel e produtos florestais
	Tetra Pak	Embalagens
	Unilever	Bens de consumo



O ano era 2017, a Operação Lava Jato estava a todo vapor e sacudia não só o cenário político, mas também o mundo dos negócios. Empresas públicas e privadas envolvidas em corrupção, executivos sendo presos e delações premiadas trazendo ainda mais nomes à tona. Era nítida a imagem de um empresariado antigo, que vivia nas dependências do Estado, corrompendo e sendo corrompido por políticos e burocratas. Foi nesse contexto que surgiu a ideia de fazer um levantamento das “empresas humanizadas” do Brasil, a versão local das FofE, como são apelidadas as “firms of endearment” do movimento Capitalismo Consciente nos Estados Unidos.

“Queríamos ter um contraponto ao que víamos e oferecer um novo rumo e um novo futuro para os negócios do País. Se as palavras movem e os exemplos arrastam, nosso desejo era mostrar os bons exemplos que poderiam inspirar uma transformação no País”, explica Pedro Paro, pesquisador responsável pelo primeiro estudo *Empresas Humanizadas do Brasil*, apresentado em evento do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB) em março de 2019. Com a orientação de Mateus Gerolamo, da EESC-USP, Paro converteu o tema em sua tese de doutorado na Universidade de São Paulo e passou os últimos dois anos garimpando bons exemplos no País.

A metodologia, baseada nos estudos conduzidos por Raj Sisodia nos EUA, contou com o

aconselhamento e a aprovação formal do próprio Sisodia, considerado um dos pais do capitalismo consciente. “Sendo a primeira vez que a pesquisa é conduzida fora dos EUA, foram feitas algumas adaptações e melhorias no estudo original. Segundo o próprio Raj, esses ajustes tornaram o trabalho mais sistemático e pronto para ser replicado em outros países”, diz Paro.

Inicialmente foram mapeadas 1.115 empresas, sendo que 93% delas figuraram em importantes rankings de empresas conscientes nos últimos cinco anos, tais como Love Mondays / Glassdoor, Sistema B (B Corps), 99 Jobs, Great Place To Work (GPTW) e Reclame Aqui, entre outros. Outras empresas puderam se inscrever em uma pesquisa aberta conduzida pelo ICCB. Partindo dessa lista inicial, o estudo seguiu outras seis etapas, avaliando desde conteúdos públicos sobre as empresas até a aplicação de pesquisas e realização de entrevistas com executivos da alta liderança.

Para constar na lista final do estudo, uma companhia precisava atender a três critérios:

1. Apresentar resultados consistentes, nos últimos cinco anos, para todos os stakeholders com as quais elas interagem.
2. Ter legitimidade, isto é, ser reconhecida por todos os seus stakeholders e destacar-se em notáveis rankings e certificações, como o Sistema B e o Great Place To Work.
3. Comprovar, de maneira consistente e verdadeira, o uso de práticas conscientes no negócio, envolvendo os quatro pilares do capitalismo consciente – propósito maior, orientação para stakeholders, cultura consciente e liderança consciente.

O estudo encontrou 22 organizações que se destacaram em todos os critérios e compõem a lista de empresas humanizadas do Brasil em 2019, e não um ranking. “Com isso, nossa intenção é fortalecer a comunidade de empresas para que compartilhem mais suas práticas de negócios conscientes”, diz Paro. “Acreditamos, de fato, que o estudo abre caminhos importantes para abrirmos a comunidade de Negócios Conscientes no País”, completa Hugo Bethlem, diretor-geral do IBCC.

Além de se destacarem por suas boas práticas, as 22 empresas humanizadas do Brasil – ou EHBRs – também têm boa performance em indicadores bastante valorizados pelo mercado. “Os resultados da pesquisa ainda são preliminares, mas as EHBRs superam outras empresas em praticamente todos os indicadores analisados”, observa o pesquisador. O primeiro é a rentabilidade duas vezes superior à média das 500 maiores empresas do País em 16 anos. “Além disso, também nos surpreendeu a satisfação dos clientes e dos colaboradores com as EHBRs. Os clientes possuem uma satisfação 240% superior e os colaboradores têm uma satisfação 225% superior, quando comparamos as EHBRs com a média do mercado”, observa Paro.

Quando avaliadas pela perspectiva dos quatro princípios do capitalismo consciente, as EHBRs obtiveram um resultado geral 116% superior ao das demais empresas, em um total de 114 métrica avaliadas. A maior diferença percentual foi no item “orientação para os stakeholders”, em que as EHBRs superaram em 166% as outras companhias. *[Nesta página lhe propomos um pequeno teste.]* Confira a seguir os cases de três EHBRs – ClearSale, Grupo Malwee e Bancoob.

## FAÇA O TESTE: SUA EMPRESA PODE SER EHBR?

Para entrar um dia na lista das Empresas Humanizadas do Brasil, sua organização precisa mostrar-se alinhada aos quatro princípios do capitalismo consciente. Responda às perguntas a seguir e tenha uma primeira noção do grau de alinhamento da sua companhia.

### PROPÓSITO MAIOR

- A organização atende a uma necessidade profunda dos clientes?
- Os clientes seriam profundamente prejudicados se a organização deixasse de existir?
- Os colaboradores encontram satisfação intrínseca no trabalho, que vai além dele?

### ORIENTAÇÃO PARA STAKEHOLDERS

- Para toda decisão estratégica, a empresa considera explicitamente os impactos de curto e longo prazo em todos os stakeholders?
- A empresa utiliza métricas para avaliar o bem-estar de cada um dos stakeholders, e estas são monitoradas em alto nível?
- A empresa reconhece as interdependências existentes entre os stakeholders, e procura soluções que possam satisfazer todos os stakeholders simultaneamente?

### LIDERANÇA CONSCIENTE

- Os líderes estão nesses cargos por acreditarem apaixonadamente no propósito da organização e na importância de estar a serviço das pessoas?
- Os líderes procuram promover as pessoas com a melhor integridade, compaixão e capacidade de querer o bem?
- A maioria das posições seniores da empresa são preenchidas por pessoas de dentro da empresa?

### CULTURA CONSCIENTE

- A cultura da empresa permite o uso extensivo de equipes autogerenciadas, autotivas e autodirigidas para realizar o trabalho?
- As pessoas e a organização estão continuamente evoluindo para níveis superiores de consciência?
- A cultura da empresa permite que as pessoas sejam autênticas e comprometidas com a verdade?

#### Quer saber mais?

No site [www.humanizadas.com](http://www.humanizadas.com) há um teste completo. Não deixe de fazer.



## CLEARSALE

**A CULTURA “UAH”, JEITO DE SER E FAZER DOS MAIS DE 1,3 MIL COLABORADORES DA EMPRESA, INCLUI A CONFIANÇA**

Com a energia de um atleta olímpico, que de fato ele foi por quase 20 anos (era corredor especialista nos 110 metros e nos 400 metros com barreiras), Pedro Chiamulera conta como aprendeu a empreender de um modo diferente. Ele viveu seu ponto de inflexão em prol da humanização em 2005, em uma situação-limite: sua empresa de cibersegurança, a ClearSale, estava quase quebrando.

De repente, Chiamulera entendeu, com o sócio Bernardo Lustosa, que o trabalho precisava ter um significado maior do que só ganhar dinheiro e decidiu reconstruir todo o negócio investindo em uma cultura forte. O projeto deu tão certo que a cultura ganhou nome: “Uah”. Trata-se de um jeito de ser e fazer muito particular, que os cerca de 1,3 mil colaboradores compartilham.

A ClearSale nasceu para desenvolver soluções antifraude, em 2001, logo após o estouro da bolha da internet. Começou bem. “Eu conseguia envolver os colaboradores e sabia vender para os clientes, porque resiliência e otimismo sempre tinham sido meus talentos. Mas eu não conseguia nem sabia cobrar”, explica o CEO. Quatro anos mais tarde, com uma carteira de clientes para atender e 25 funcionários, alguns deles começaram a ir embora. “Eram todos estagiários e ganhavam pouco, e haviam acumulado uma experiência pela qual o mercado estava disposto a pagar. Mas nós não tínhamos como cobrir as propostas que chegavam”, relembra.

Chiamulera tentou cobrar mais dos clientes e fracassou. “Ficamos com apenas dois funcionários e muitos contratos para honrar. Quando empreende, você pode até não ter recursos em um dado momento, mas é importante você ter sempre a sua palavra”, conta o CEO.

Para manter a palavra, Chiamulera teve sua epifania sobre o propósito maior do trabalho.

“Tínhamos trabalhado duro por quase cinco anos para obter quase zero de resultado”, diz Chiamulera. “Entrei em crise e me perguntei: qual é o sentido da vida, se precisamos trabalhar só para ganhar dinheiro?” Ele percebeu que só o ato de parar para refletir sobre seus desejos lhe fazia um bem danado. E o exercício individual virou um ritual e uma cultura na empresa.

“Toda semana nós paramos uma hora para um momento de reflexão e aprendizado. Assim, estimulamos as pessoas a serem inteiras aqui, pois não acreditamos na separação entre o indivíduo e o profissional. Queremos que elas cresçam, que se desenvolvam e que pensem no significado daquilo que estamos construindo na ClearSale”, conta com orgulho o CEO. A orientação para os stakeholders ficou clara.

Se, quando a empresa era pequena, o próprio Chiamulera liderava o ritual semanal, hoje é um time de “gestão educacional” o responsável por organizar as dinâmicas semanais. “Tem dança, arte e de tudo um pouco. E o legal é que, nesses momentos, quando as pessoas se soltam, a gente percebe a construção do respeito e da confiança mútua, além da autenticidade. Esses três são elementos muito importantes na nossa cultura”, conta Chiamulera.

A palavra “confiança” aparece frequentemente associada à palavra “propósito” na ClearSale. “Nosso propósito maior é promover a confiança nas relações”, diz Chiamulera. Na verdade, a empresa faz da confiança seu ganha-pão, pois vive de combater e evitar fraudes. “Pensamos o tempo todo sobre como fazer o fraudador desistir de fraudar”, explica o CEO.

E confiança, como o leitor provavelmente já entendeu, aparece primeiro dentro de casa, por conta da cultura e da liderança conscientes. “Começamos por confiar nas pessoas que traba-

lham com a gente, dando autonomia e liberdade para elas, proporcionando um espaço aberto para conversas”, diz Chiamulera. Mesmo em momentos de crise, quando a cultura costuma ser testada, a confiança tem dado o tom, partindo da liderança consciente. O CEO compartilha uma situação difícil vivida recentemente. “Tivemos de desligar um cliente que vinha usando nossa solução de uma forma que não gerava confiança para o usuário. Não foi uma decisão simples, porque, além de perder lucratividade, cancelar o contrato podia ter impacto sobre nossas pessoas. Mas seguimos nosso propósito.”

A ClearSale desligou o cliente e reuniu as pessoas para compartilhar o acontecido. “Fomos transparentes, explicando os motivos por que aquilo ocorreu, e garantimos que as pessoas envolvidas com a conta não seriam desligadas, mas que, para isso, precisaríamos contar com a co-

laboração de todos. Realocamos alguns, outros saíram de férias e a situação foi revertida de um jeito fantástico”, afirma, orgulhoso, o CEO.

Chiamulera diz ser contra “a tradicional liderança top-down”. Para ele, esta tira a criatividade, a autonomia e a capacidade de aprender e, assim, a inovação não acontece, o que é muito preocupante em uma empresa que precisa estar sempre um passo à frente dos inovadores hackers, com clientes brasileiros e internacionais. “Quando você tira esses valores das pessoas, elas não crescem e a empresa também não. O desafio de todo líder é ajustar os valores das pessoas com o valor do negócio e o valor do mercado. É difícil de fazer, mas aqui praticamos o modelo do ‘tamo junto’”, explica.

Na visão de Chiamulera, “tamo junto” significa “vamos construir algo maior para nós e para mercado, e não ficar buscando só lucro”.

#2

## GRUPO MALWEE

MAIS DE 5 MIL FUNCIONÁRIOS, 8 MARCAS DE MODA E IMPACTO POSITIVO NUM SETOR-CHAVE DA ECONOMIA

Quando assumiu a presidência da empresa em 2011, Guilherme Weege tinha apenas 31 anos de idade. Mesmo assim, acumulava mais de 20 anos de experiência. Isso porque, desde menino, frequentava a companhia que pertencia a sua família em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, e logo começou a demonstrar um interesse acentuado pelo negócio. Que é um negócio bastante desafiador.

“O setor têxtil é considerado um dos que podem gerar maior impacto sobre o meio ambiente, e tem um impacto social significativo também”, explica o CEO. Os dois impactos podem ser negativos ou positivos. No caso da Malwee, “o senso de responsabilidade e a vontade de compartilhar oportunidades sempre estiveram presentes”. Fundada em 1968, a Malwee orgulha-se de unir moda, inovação e sustentabilidade em um processo que abas-

tece mais de 24 mil pontos de vendas multimarcas e 82 lojas monomarcas. “Costumamos dizer que fazemos sustentabilidade muito antes de virar moda”, diz Lilian Taise da Silva Beduschi, gestora de sustentabilidade da Malwee.

O tema é tão presente na cultura da empresa que, em 2015, ela lançou plano para virar referência de empresa de moda que engaja seus stakeholders no desenvolvimento de uma cadeia de valor sustentável. O prazo, que era de cinco anos, está vencendo e os resultados já aparecem. Além de já terem atingido a meta de redução de resíduos e gases de efeito estufa, em 2018 a Malwee foi considerada uma das dez marcas de moda mais transparentes do mundo, segundo um estudo conduzido pela Fashion Revolution Brasil em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da

Fundação Getúlio Vargas (FGVces) e com a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Abvtex).

Pelo destaque na lista das EHBRS em 2019, vê-se que a Malwee segue colecionando reconhecimentos no mercado. “Uma cultura consciente e orientada para stakeholders deram destaque para a empresa ao longo dos anos, além de ações e investimentos que acolhem as dificuldades dos nossos clientes, colaboradores e comunidade”, comenta Guilherme Weege sobre o que ele acredita ter sido o principal fator que levou a Malwee a ser incluída na listagem.

“Temos comitês, formados por lideranças, que analisam e tomam decisões sobre as metas sociais e ambientais, fortalecendo nosso propósito com o negócio. Esse propósito é uma espécie de ‘cola social’, que une toda a nossa cadeia de valor, dos colaboradores aos fornecedores e clientes”, comenta Beduschi.

Por exemplo, a Malwee investiu R\$ 17 milhões em um sistema de tratamento de efluentes que se tornou referência no País por permitir o reúso da água no processo produtivo – isso, em 2003, mais de 15 anos atrás, quando poucas empresas se importavam com a questão. “Foi algo feito de forma voluntária, porque a companhia entendia a importância da preservação de recursos naturais. Além disso, investimos cerca de R\$ 7 milhões na substituição da nossa matriz energética, trocando o gás natural por biomassa. O uso da biomassa como combustível para geração de energia térmica trouxe resultados expressivos em termos de impacto, permitindo uma redução de 77% nas emissões de gases de efeito estufa”, comenta a gestora de sustentabilidade.

Os investimentos em sustentabilidade acontecem da porta para dentro e também da porta para fora. Um exemplo é o Parque Malwee, uma das maiores áreas de preservação ambiental de Santa Catarina. Aberto ao público de forma gratuita, e mantido pela empresa desde a fundação, em 1978, o espaço conta com 1,5 milhão de metros quadrados ocupados por mais de 35 mil árvores, 16 lagoas, churrasqueiras, pista de bicicross, quadras esportivas, pista de caminhada, dois museus, restaurantes e diversas atividades de lazer.

No ponto de intersecção entre o capitalismo consciente e a sustentabilidade mora a orientação para os stakeholders, uma busca incansável para manter o equilíbrio entre todas as pontas envolvidas. “A gestão de fornecedores, por exemplo, sempre é um tema difícil. É sempre

## **EHBRS TOMAM SUAS DECISÕES PAUTADAS NAS PESSOAS, CONSIDERANDO O IMPACTO QUE TERÃO NA VIDA DELAS”,**

**GUILHERME WEEGE, CEO DA MALWEE**

um desafio decidir não contratar um serviço ou insumo competitivo porque o fornecedor não tem os melhores princípios e práticas socioambientais, ou ter de pagar mais caro a um fornecedor que esteja alinhado com isso. Ainda mais em épocas de recessão econômica. Mas fazemos isso por aqui”, diz Beduschi.

Para Weege, os motivos pelos quais EHBRS como a Malwee obtêm resultados duas vezes melhores do que a média nos últimos 16 anos não são um mistério. “Elas tomam suas decisões pautadas nas pessoas, considerando o impacto que terão na vida delas. Isso muda tudo. No Grupo Malwee, o respeito às pessoas é tido com um valor em si. Durante nossos 50 anos de existência, sempre tivemos essa certeza: se a sociedade cresce, a empresa cresce”, finaliza o CEO.



## #3

**BANCOOB****600 PESSOAS TRABALHANDO PARA 4 MILHÕES DE PESSOAS E  
TRAZENDO DIGNIDADE A TODAS ELAS**

Foi na Inglaterra do século 19, na cidade de Rochdale, que, com a primeira cooperativa do mundo, surgiram os sete princípios cooperativistas. Muitos anos se passaram desde aquela época, mas esses princípios continuam presentes não só nas cooperativas, como também em instituições financeiras como o Bancoob, que foi criado em 1996 para fortalecer ainda mais o cooperativismo no Brasil. “Temos uma doutrina forte, formadora de cultura. A associação desses nossos princípios com os preceitos do capitalismo consciente foi praticamente instantânea”, comenta Marco Aurélio Almada, seu presidente.

É perfeitamente possível fazer uma correlação direta entre os princípios do cooperativismo e do capitalismo consciente, na visão de Almada. “Por exemplo, o que o capitalismo consciente chama de orientação para stakeholders, o cooperativismo denomina ‘interesse pela comunidade’ e ‘educação, formação e informação’”, explica o executivo. Assim, apesar de separados por mais de um século, os dois movimentos possuem valores semelhantes e fizeram com que a entrada no Bancoob para a lista das EHBRs acontecesse quase que naturalmente.

O Bancoob vê que o fortalecimento de sua cultura humanista está nos pequenos detalhes e, por isso, investe em iniciativas internas tão simples quanto o “Café com o Presidente”, uma reunião mensal entre colaboradores e o presidente para um papo realmente aberto e franco. “As necessidades dos colaboradores são uma real preocupação da liderança do banco, que se esforça em uma busca constante por atrelar as necessidades das equipes às do negócio, por alinhar a gestão de resultados com a gestão de competências e por focar o desenvolvimento

individual. “Para isso, a empresa se preocupa tanto com a capacitação técnica quanto com a emocional dos líderes; aqui os gestores têm de estar preparados para liderar de forma a equilibrar esses dois pilares. A liderança pelo exemplo também merece destaque entre nós, garantindo o alinhamento entre discurso e prática”, destaca Betina Limone, gerente de desenvolvimento humano do Bancoob.

A procura do equilíbrio entre resultado e cuidado com as pessoas já fez a liderança do Bancoob tomar decisões que, em um primeiro momento, pareciam desaconselháveis para o negócio. Um exemplo foi a saída dos bancos estaduais de pequenos municípios brasileiros, que aconteceu quando os bancos privados compraram os bancos estaduais e, gradativamente, foram fechando as pequenas agências para otimizar a operação.

**COMO COLOCA  
AS PESSOAS  
NA FRENTE DO  
BUSINESS PLAN,  
O BANCOOB ATUA  
EM MERCADOS  
DESACONSELHÁVEIS  
E OS TRANSFORMA  
EM RENTÁVEIS**



Assim como para esses bancos, para o Bancoob, ligado às cooperativas financeiras, o business plan também desaconselhava o investimento nessas cidadezinhas. “Mas, como as cooperativas olham primeiro para as necessidades das pessoas e depois para o business plan, a necessidade latente se impôs e coube a elas ocupar esse espaço e ir se aperfeiçoando em busca de eficiência e de resultado”, conta Almada. “Nós transformamos o que era desaconselhável em algo rentável.”

O exemplo mais recente dessa conversão de desaconselhável em rentável, feita em nome de uma visão humanista, foi a criação de um ponto de atendimento na cidadezinha de Rio Pardo, em Rondônia, onde nem rede elétrica instalada havia. O município, de 8 mil habitantes, fica a 170 quilômetros da cidade mais próxima – sendo grande parte do caminho em chão de terra. O Bancoob convenceu a companhia elétrica a levar luz para o local. Agora, o ponto de atendimento está movimentando a região – a população que não precisa mais se deslocar quatro horas até a cidade mais próxima para movimentar seu dinheiro.

“O sistema financeiro nacional, por estar organizado conforme os conceitos convencionais, segue a lógica de maximização do retorno ao acionista, o que causa distorções na oferta de serviços financeiros. Isso acaba deixando parte

das pessoas mal-atendidas, especialmente as de menor poder aquisitivo. O cooperativismo financeiro, sistema do qual fazemos parte, nasce das necessidades dos grupos sociais mais prejudicados por esse modelo”, explica Almada.

É notória a vocação do cooperativismo em atender a regiões desassistidas e a grupos econômicos de alguma maneira discriminados pelas instituições tradicionais. O Bancoob faz jus a esse propósito e a essa cultura.

## POR ONDE VOCÊ PODE COMEÇAR

Entendeu a metodologia? Fez o teste? Leu os casos? Quer que sua empresa se torne uma EHBR? Então, você precisa prestar atenção ao que diz Pedro Paro: “Não se cria uma empresa humanizada do dia para a noite, em um único evento; é preciso passar por uma jornada evolutiva”.

O tempo vai variar, mas geralmente essa jornada começa com uma reflexão sobre o modo como a empresa interage com seus diversos stakeholders. Esse mapa inicial é muito importante. Traz reflexões ricas para o futuro do negócio e serve de apoio para a compreensão de qual é seu propósito maior, o primeiro fator de uma EHBR. ●



# COMO ACELERAR A CONSCIÊNCIA NOS NEGÓCIOS

O “NEGÓCIO DO NEGÓCIO” NÃO É MAIS SIMPLEMENTE O NEGÓCIO, COMO DIZIA MILTON FRIEDMAN. UM ESTUDO REALIZADO EM PARCERIA PELA *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW* E BCG REVELA OS PRINCÍPIOS PARA TORNAR UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL | POR DAVID KIRON, HOLGER RUBEL, ALEXANDER MEYER ZUM FELDE E OUTROS

O report *Corporate Sustainability at a Crossroads*, cujos highlights constituem a base deste artigo, foi formulado por seis autores de dois países. **DAVID KIRON** é editor-executivo da *MIT Sloan Management Review*, sediado em Cambridge, Massachusetts, EUA. **GREGORY UNRUH** é professor de liderança baseada em valores da George Mason University, de Fairfax, Virgínia, EUA. **NINA KRUSCHWITZ** é ex-gerente de projetos da *MIT Sloan Management Review*. **MARTIN**

**REEVES** é sócio-sênior e diretor-geral do escritório de Nova York da consultoria Boston Consulting Group, além de head do BCG Henderson Institute. **HOLGER RUBEL** e **ALEXANDER MEYER ZUM FELDE** são, respectivamente, sócio-sênior e diretor-geral do escritório do BCG em Frankfurt, e diretor de sustentabilidade no escritório do BCG em Hamburgo, ambos sediados na Alemanha. O estudo completo está disponível online, em inglês.



que as empresas podem fazer para acelerar seus esforços visando a sustentabilidade? Em nosso report intitulado *Corporate Sustainability at a Crossroads* – resultado de oito anos de pesquisas realizadas pela revista *MIT Sloan Management Review* e pelo Boston Consulting Group –, apresentamos, com base em evidências, oito princípios que estimulam práticas sustentáveis de negócios nos diversos setores de atividade.

Neste texto, escolhemos discorrer detalhadamente sobre cinco desses princípios.

### 1. Concentre-se nos aspectos relevantes para o negócio

Empresas que definem suas ações com base nos aspectos relevantes para o negócio são mais bem-sucedidas em sua estratégia de sustentabilidade. Já “estratégias” como o incentivo à reciclagem, o uso de bicicleta como meio de transporte para o trabalho ou a causa filantrópica do CEO têm baixo impacto porque não contribuem para a sustentabilidade futura do negócio. “Para os investidores pouco importa se um banco que possui um programa de economia de energia tem sua sede num edifício com certificação LEED Platinum”, diz o ex-professor da Harvard Business School, Robert Eccles. “Mas, se a carteira de empréstimos do banco tiver alto risco associado a fatores governamentais, sociais e ambientais (ESG) e ativos irrecuperáveis, aí sim esses aspectos são relevantes.”

A fabricante de roupas e artigos esportivos Patagonia é um exemplo de empresa cuja estratégia de sustentabilidade é atrelada a aspectos relevantes para seu negócio. Líder em confecção e varejo nos EUA, a Patagonia recicla resíduos plásticos na produção de seus tecidos inovadores e, usando o lema “melhor do que novo”, incentiva os consumidores a continuar usando roupas da marca em vez de simplesmente jogá-las no lixo e comprar peças novas.

De 2008 a 2015, a Patagonia registrou crescimento anual composto de 14% em receitas e aumento de 300% no lucro. Ela também conseguiu destinar 1% de sua receita anual a organizações sem fins lucrativos que se dedicam a iniciativas de preservação ambiental, causa muito valorizada pelos consumidores da empresa.

Em alguns casos, são os stakeholders externos que levam a empresa a identificar os aspectos re-

levantes. Um exemplo é a Greif, Inc., fornecedora de embalagens industriais (como contêineres de aço) para empresas em mais de 50 países. Vários de seus clientes buscavam soluções mais sustentáveis do que a compra de contêineres para transportar seus produtos, com o objetivo de reduzir as emissões de gases de efeito estufa em sua cadeia de valor. De meados dos anos 2000 em diante, mais e mais clientes passaram a demandar informações sobre os aspectos ambientais, como indicadores de emissão de gases de efeito estufa.

Em resposta, a empresa começou a fazer estudos de análise do ciclo de vida [conhecidos pela sigla em inglês LCA] para seus principais produtos: contêineres de aço, de plástico e de fibra. A LCA mostrou que a maneira mais efetiva de melhorar os indicadores ambientais era fabricar contêineres mais fortes, duráveis e fáceis de reutilizar.

Essa conclusão surpreendeu os gestores da Greif; eles imaginavam que contêineres mais leves ou finos fossem a solução mais lógica sob o aspecto ambiental. Com base na descoberta, a empresa determinou que seu principal negócio deveria ser o acondicionamento de contêineres e serviços relacionados. A análise do ciclo de vida possibilitou à Greif identificar os riscos ambientais em sua cadeia de valor e a desenvolver uma estratégia bem-sucedida para integrar serviços sustentáveis em seu modelo de negócios.

Por sua vez, a gigante alemã Basf adotou uma abordagem mais proativa. Há alguns anos, seus executivos começaram a reavaliar todo o modelo de negócio da companhia pela óptica de sustentabilidade. Em 2014, a empresa já havia avaliado 80% do seu portfólio de produtos – cerca de 50 mil soluções.

A avaliação segue uma escala que indica se o produto atende os padrões de sustentabilidade, não atende ou os supera. No topo do ranking estão os “accelerators”, produtos de excelência que contribuem significativamente para a cadeia de valor e superam os padrões sociais e ambientais de sua categoria – a Basf identificou 13,5 mil soluções do tipo em seu portfólio. Produtos “performers” atendem aos requisitos básicos de sustentabilidade. Produtos “transitioners” possuem lacunas específicas em relação à sustentabilidade, que precisam ser atacadas. E produtos “challenged” geram grandes riscos ambientais.

Na Basf, a equipe de cada produto é responsável por fazê-lo subir nesse ranking.

## 2. Inove seu modelo de negócio

Nos exemplos que mencionamos, há evidências empíricas de uma forte correlação entre estratégias sustentáveis bem-sucedidas e mudança significativa no modelo de negócio. Os dados da nossa pesquisa também oferecem evidências quantitativas consistentes dessa relação.

Há alguns anos, pedimos aos participantes da pesquisa que identificassem que partes de seu modelo de negócio estavam modificando devido a aspectos de sustentabilidade.

A maioria das respostas foi surpreendente. Não foram as empresas ou os produtos disruptivos de que normalmente ouvimos falar no contexto de inovação os que mais criaram valor em termos de sustentabilidade, e sim a combinação de inovação na cadeia de valor e no segmento-alvo. O que descobrimos é que 59% das empresas que lucram com iniciativas sustentáveis ao modificar três ou quatro elementos de seu modelo de negócio incluíram esses dois itens entre eles.

A divisão de café da Kraft Foods (hoje parte da Jacobs Douwe Egberts) é um bom exemplo de uma abordagem construtiva para inserir práticas sustentáveis na cadeia de fornecimento. O sourcing sustentável em sua cadeia de valor foi um dos aspectos fundamentais da estratégia da empresa, segundo Chris McGrath, então seu vice-presidente de sustentabilidade.

Além de preservar o meio ambiente e ajudar os produtores rurais a melhorar suas condições de vida ao adotar padrões de sustentabilidade de organizações como Rainforest Alliance, Fair Trade e UTZ Certified, a Kraft Foods também contribuiu para melhorar a capacidade de produção e a produtividade deles – uma necessidade crítica das empresas de alimentos.

No entanto, muitas vezes, substituir um produto tradicional por um “ecológico” não é o que garante o sucesso de um novo negócio para entrar em um segmento-alvo, como a Kraft descobriu com as embalagens de molho para salada YES Pack. Embalagem inovadora, uma espécie de bolsa, ela consome 50% menos energia para ser produzida e 28% menos matéria-prima do que os frascos usados anteriormente. Mas o que fez com que a YES Pack ganhasse terreno no segmento comercial de food service foi mesmo o design. As bolsas maiores e mais fáceis de manusear – além de mais baratas – tornaram-se extremamente populares em restaurantes, dando

à Kraft uma vantagem competitiva com custos mais baixos.

Empresas cuja estratégia de sustentabilidade é bem-arquitetada, como mostrado no primeiro princípio, e que conseguem identificar oportunidades de inovar em seu modelo de negócio, seguindo o segundo princípio, são mais propensas a construir uma base sólida para iniciativas de sustentabilidade. E os inovadores bem-sucedidos se concentram na criação de oportunidades – observando participação no mercado, eficiências potenciais e vantagens competitivas, em vez de focar riscos, reputação e conformidade regulatória.

## 3. Produza um business case

Inovar o modelo de negócio para explorar oportunidades envolvendo iniciativas de sustentabilidade em aspectos relevantes só funciona em longo prazo, no entanto, se houver um business case para esse esforço.

Um dos maiores obstáculos para muitas empresas é desenvolver uma abordagem que melhore o impacto ambiental e social de sua operação e, simultaneamente, crie valor para o negócio. “É perfeitamente possível manter dez pessoas dedicadas a questões ambientais e sociais, fazendo coisas maravilhosas que parecem excelentes num relatório de responsabilidade social corporativa (RSC), e ainda assim não criar nenhum valor”, observa Lawrence Pratt, professor da Incae Business School sediado na Costa Rica. Sem uma estratégia de sustentabilidade relevante para o negócio que contribua com a estratégia corporativa como um todo, é muito menos provável que as empresas obtenham bom resultado com suas iniciativas de sustentabilidade. E daí a mudança estratégica ficará estagnada.

Elaborar um business case para práticas de negócio sustentáveis depende em grande parte da escala que elas terão na organização. A fabricante de calçados e roupas Timberland eleva os padrões do setor para atrelar suas iniciativas de sustentabilidade aos resultados. A empresa desenvolveu um “Índice Verde”, métrica que mensura o impacto ambiental, os químicos e os demais recursos usados na fabricação de alguns de seus sapatos. Usando esse indicador, a Timberland consegue comparar o escore de cada produto com sua margem de lucro. “Conseguimos saber se os sapatos cuja fabricação causa maior impacto ambiental são melhores ou piores em margem”, ex-

plica Betsy Blaisdell, que era gerente-sênior de gestão ambiental da Timberland. Produtos sustentáveis “podem ser mais caros para produzir, mas geram melhores margens”.

O Índice Verde, da Timberland, estimulou a criação do Índice Higg na Sustainable Apparel Coalition, uma iniciativa colaborativa do setor de vestuário para mensurar o impacto ambiental e social de produtos de vestuário. Segundo Blaisdell, os fornecedores com frequência diziam ter produtos “verdes”, mas não havia como comprovar o que alegavam ou comparar com outros produtos. Com o Índice Higg, “marcas, varejis-

tas e prestadores de serviços de todos os portes podem avaliar a qualquer momento seu impacto ambiental, social e trabalhista e identificar pontos de melhoria”, diz ela.

A Hilton Worldwide Holdings enfrentou problemas similares em sua área de compras, e fazer o business case para a compra de produtos com diferentes níveis de certificação verde e estruturas de preços era muito complexo. Então, a empresa começou a criar uma coalizão de stakeholders a fim de inventar ferramentas para um business case. Com a consultoria BSR, a Hilton desenvolveu o que evoluiu, em 2015, para o Pro-



## TRANSPARÊNCIA ACELERA A HUMANIZAÇÃO, POR FEL MENDES

Há três anos, o estudo *The Evolution of Work – The Changing Nature of the Global Workplace*, publicado pelo ADP Research Institute, foi categórico: “O ambiente de trabalho vem evoluindo mais rápido do que nunca”. Empregadores estão tendo de lidar com cinco macrotendências globais, entre as quais o desejo de maior autonomia e capacidade de trabalhar em projetos de significado pessoal.

No Google, o estudo denominado Project Aristotle mostrou que o principal fator para ter times produtivos é segurança psicológica – a confiança de poder arriscar e errar sem ser punido. Mas o que fazer para gerar esse ambiente seguro? A transparência é uma saída. Ser transparente significa ser claro com relação às regras do jogo (como é o processo de contratação e desligamento, como é a política salarial, como é o processo de tomada de decisão...), com relação aos caminhos que a empresa vai seguir e qual o papel de cada um dentro todo.

Um modo de acelerar a consciência nos negócios é oferecer maior autonomia, significado pessoal e segurança psicológica aos colaboradores. Como fazer isso? Com gestão transparente, porque isso joga luz sobre as pessoas aos olhos da liderança, que as enxergam em vez de olhá-las simplesmente como parte de uma engrenagem. Assim, soluções tecnológicas que promovam a transparência podem dar vida a um modelo mais humano, como disse certa vez Frédéric Laloux.

Foi assim que nasceu o Honeycomb, uma plataforma digital onde todos os colaboradores veem claramente quais são os objetivos estratégicos da empresa e quem está responsável por eles. No Honeycomb também agrupam-se as atividades corriqueiras dos membros em papéis definidos – todos sabem o que todos fazem.

Resultado? As pessoas não são mais apenas executoras de tarefas em uma linha de produção; elas se tornam agentes da transformação da própria realidade. E, se a pessoa está em uma empresa que está conectada com o propósito dela, todo mundo sai ganhando.

Algumas empresas já se deram conta de que tecnologia, aliada à gestão ágil, é uma ferramenta valiosa para criar ambientes de gestão menos autoritários, colaboradores mais empoderados e engajados, empresas mais conscientes e humanizadas. No Brasil, podemos citar a Agência Ginga, uma agência de publicidade de mais de 10 anos que decidiu reorganizar seu modelo de gestão e criar times multidisciplinares com total transparência. Nos EUA, apontamos a Swissnex San Francisco, cujo time já operava com transparência, mas que, com a plataforma, teve clareza de tudo.

FEL MENDES é jornalista e cofundador da plataforma Honeycomb.



curement Leadership Group, com integrantes de setores diversos, ligados a empresas como Starbucks, Bank of America e AB InBev. Juntos, os membros exploram e inovam em abordagens de sustentabilidade na cadeia de fornecimento.

Nossa pesquisa mostrou que as organizações que obtêm lucros com a pauta da sustentabilidade têm 200% mais chance de ter business cases.

#### 4. Crie uma narrativa de criação de valor atraente para os investidores

Uma vez que o negócio tenha uma estratégia de sustentabilidade centrada em aspectos relevantes, adaptação do modelo de negócio e um business case para atacá-los (de preferência, com apoio da liderança), o passo seguinte para capturar valor é compartilhar sua narrativa de sustentabilidade com os stakeholders. “Ao fim e ao cabo, investidores querem saber de crescimento, eficiência e riscos, e a sustentabilidade é central em cada um desses itens”, diz Antoni Ballabriga, líder global de negócios responsáveis do Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).

Com o crescente interesse dos investidores pelo desempenho corporativo em relação aos três fatores, os executivos têm uma boa oportunidade de se comunicar com seus stakeholders.

Pesquisa realizada pela *MIT Sloan Management Review* com o National Investor Relations Institute, em 2015, revelou que apenas 24% dos profissionais de relações com investidores (RI) são orientados a falar a seu público sobre o impacto da sustentabilidade nos resultados financeiros da empresa. Cerca de 40% não recebem nenhuma orientação sobre relatórios de sustentabilidade, quase 80% não costumam incluir aspectos de sustentabilidade em suas apresentações para investidores e perto da metade simplesmente não acredita ser necessário ter uma estratégia de sustentabilidade para manter a competitividade.

No BBVA, Ballabriga estabeleceu uma estreita relação de trabalho entre sua equipe e o RI, para ajudar a desenvolver uma narrativa sucinta sobre o valor da sustentabilidade para o banco. O

primeiro passo nesse sentido foi um acordo para troca de informações, na qual o RI contataria a equipe de Ballabriga sempre que os investidores fizessem perguntas específicas sobre o assunto.

À medida que a confiança e as demandas dos investidores foram aumentando, o RI passou a chamar Ballabriga para as reuniões com investidores e analistas. Hoje, há uma verdadeira parceria entre as equipes de RI e sustentabilidade.

#### 5. Abraça a colaboração em seu ecossistema

As empresas que põem a sustentabilidade como prioridade na agenda têm probabilidade duas vezes maior de estabelecer estratégias de colaboração do que organizações para as quais o assunto é “pouco” ou “nada” importante. Além disso, quem tem estratégias para promover a colaboração com parceiros externos é cinco vezes mais propenso a tomar as medidas necessárias para garantir bons resultados. Isso inclui estabelecer processos de reporte e estruturas de governança bem definidas para as parcerias, bem como deixar claras as funções de cada parceiro.

Antes do ano 2000, 40% das empresas que entrevistamos nem sequer contemplavam iniciativas de colaboração em seus esforços de sustentabilidade e 19% tinham entre uma e três iniciativas colaborativas. Em 2014, o panorama era outro: a maioria já estava engajada em alguma forma de colaboração com foco em sustentabilidade e 16% previam ter mais de 50 parcerias de colaboração no futuro. As necessidades estratégicas são a motivação mais comum para essas parcerias.

Um caso ilustrativo é o da Stonyfield Farm, fabricante de iogurte sediada em Vermont, EUA. Sofrendo com a incerteza do fornecimento de purê de banana, ela selou parceria com a organização sem fins lucrativos Sustainable Food Lab e com pequenos produtores de bananas, que passaram a processar a fruta além de plantá-la. Isso não só resolveu o problema da Stonyfield como abriu mercado para esses produtores. ●

© BCG

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

The background of the page is filled with a repeating pattern of colorful spinning tops. Each spinning top is a truncated cone with horizontal stripes in shades of red, orange, yellow, green, and blue. A red stem extends from the top, ending in a small blue circular weight. The spinning tops are scattered across the page in various orientations and sizes, creating a dynamic and playful visual texture.

# COMO UMA STARTUP SE TORNA STAYUP

AS EMPRESAS NOVATAS ESTÃO EM  
ALTA, MAS PERMANECER ASSIM  
É DIFÍCIL. A FINN, QUE CRIOU O  
ASSISTENTE VIRTUAL PESSOAL LÍDER  
DO MERCADO DE BANCOS NO CANADÁ,  
CONSEGUIU ESSE FEITO POR MEIO DA  
PIVOTAGEM CERTA | POR STEVE LOWRY



Com o episódio de Dragons' Den prestes a ir para o ar, Natalie Cartwright está tensa. Não pela exibição do programa em si – semelhante ao reality show de TV *Shark Tank*, no qual empreendedores fazem o pitch de suas ideias a investidores. A filmagem correu bem, e ela tinha se sentido confortável diante das câmeras. O que a preocupa é que ela e seu sócio, Jake Tyler, são as únicas pessoas na sala cientes de que a empresa está à beira de um colapso. Um total de 40 pessoas, entre funcionários, amigos e investidores se juntou para assistir ao programa com eles e desconhece o fato de que o Payso, o app de celular que criaram para enviar dinheiro entre amigos, só tem recursos para se manter por algumas semanas.

Natalie e Jake tinham pré-gravado o episódio, um ano antes, quando o Payso estava em um movimento de alta. Eles receberam uma oferta de capital no programa, equivalente a US\$ 70 mil por 10% da empresa, mas recusaram. Até fizeram uma festa para celebrar o interesse desperdado, embora não tenham divulgado a notícia por conta do embargo previsto no contrato com a emissora de TV.

A injeção de capital teria ajudado a evitar o colapso? Sim. Mas não teria mudado o fato de que o negócio do Payso não crescia rápido o suficiente. Depois de o programa de TV ser exibido, agora em 2016, Natalie e Jake vão ter de reunir a equipe para dar a má notícia: estão fechando a firma.

## DOIS ANOS MAIS TARDE...

Estamos em 2018. Jake, agora com 35 anos, é o CEO da Finn AI, startup de Vancouver pioneira em inteligência conversacional em apps bancários de escala global. A Finn comercializa um software de inteligência artificial (IA) para instituições financeiras – bancos e cooperativas de crédito. O software dá aos clientes dessas instituições um melhor acesso a suas contas e várias ferramentas de finanças pessoais.

Natalie, também com 30 e poucos anos, é a COO da Finn e, nos últimos oito meses, viu a equipe passar dos dois fundadores para mais de 50 funcionários, e nenhum sinal de arrefecimento no ritmo de crescimento. Um dos investidores da nova empresa, o cofundador do Hootsuite David

Tedman, anda dizendo que é “o negócio de crescimento mais rápido” do qual ele já fez parte.

A Finn atua em uma área concorrida, uma vez que o capital de risco está fluindo para a inteligência artificial no mesmo ritmo que fluiu para as *ponto.com* no passado. Nela atuam players gigantes, como IBM e Microsoft. Mas, tendo um produto altamente verticalizado, a Finn concorre com poucas empresas.

Por mais que Finn e Payso pareçam diferentes, elas são a mesma empresa. Não houve grandes desvios de rota entre o app de transações e a plataforma de IA de ponta B2B. Na verdade, essa é uma história que de alguma forma refuta a ideia do fundador que tem uma repentina visão do tipo iPhone e habilmente a conjura em algo palpável. A narrativa reforçada no caso Payso-Finn é de que energia, persistência e principalmente agilidade são elementos obrigatórios para levar uma startup a se tornar “stayup”, neologismo para designar uma empresa novata que permanece crescendo no mercado.

## COMO COMEÇOU

A jornada da Payso-Finn começou em 2014 quando Jake chamou Natalie, sua ex-colega na escola de negócios espanhola IE Business School, e lhe perguntou: “Vocês têm o Venmo no Canadá?” Venmo era um app de pagamento para celular líder de mercado nos EUA, e Jake viu uma oportunidade de replicar aquele modelo de negócio em outro país.

Natalie e Jake mal se conheciam, mas Natalie sentiu o compromisso de Jake com a ideia e respondeu, meio brincando: “Se você vier até o Canadá para fazer isso, estou dentro!” Duas semanas depois, Natalie estava no aeroporto para receber Jake, que foi morar no porão da casa dos pais dela. Ali ele desenhou o projeto do Payso, o app que anteviu como o Venmo do Canadá.

Em 2015, era cada vez mais forte a crença de que os grandes bancos sofreriam – e alguns morreriam – conforme as fintechs gradualmente atraíssem os clientes com a oferta de experiências melhores. O Payso foi aceito na aceleradora nacional Highline e no programa Dragons' Den. Natalie se aconselhou com o irmão Jon Cartwright, bem-sucedido criador de startups, que os apresentou a David Tedman – responsável pelo primeiro investimento no Payso.



Tedman não foi arrebatado pelo pitch inicial do Payso. Os fundadores disseram que estavam criando “o Uber do setor financeiro” e Tedman geralmente é cético em relação a quem presume que um negócio bem-sucedido e conhecido vai funcionar em outro contexto. Mas gostou da equipe diversificada e trabalhadora do Payso. Na época, o CTO Guru Sivananda Atlu morava na Índia e programava sem parar para conseguir uma versão beta do Payso a fim de testá-la no mercado. Tedman entendeu que o genial e supercomprometido Guru era a “terceira perna do banquinho”, e aprovou a humildade, a ética de trabalho e o respeito mútuo do time.

O problema do Payso é que o Canadá não é um mercado grande o suficiente para ter uma versão própria do Venmo. Jake e Natalie se lembram de pitches para investidores nos quais disseram que, por sair na frente, o Payso tinha boa chance de ocupar o mercado canadense todo. “E daí?”, respondiam esses investidores. “Mesmo que isso aconteça, o retorno não será suficiente para justificar o valor que vocês querem levantar.” Os fundadores ouviram isso várias vezes e, apesar de se incomodarem, realmente não quiseram acreditar.

O lançamento do app ia bem. Ele permitia aos usuários enviar dinheiro entre celulares sem taxas de transação. O problema era que o Payso não recebia receita de seus clientes e cada novo usuário custava em média US\$ 4 em propaganda para ser adquirido. Sem um modelo de receita imediato, o sucesso provavelmente teria exigido que a empresa fosse comprada por uma instituição financeira que visse valor nos usuários do Payso – e quisesse vender a eles outros produtos bancários.

Quando Jake e Natalie finalmente encerraram a operação, o Payso tinha 10 mil clientes que faziam cerca de US\$ 1 milhão em pagamentos pela rede. Hoje, os clientes da Finn AI não passam de umas poucas dezenas – mas seu valor de mercado está próximo de US\$ 150 bilhões. Não mais restrito à economia de uma única nação, tem uma base de usuários em cinco países e quatro idiomas.

Um passeio pelo escritório da Finn em Vancouver revela a expectativa de crescimento. Há uma área grande sem uso, perto da mesa em que, dia e noite, Guru pode ser encontrado martelando código – mas agora como residente do Canadá, para onde se mudou com a esposa e seus filhos pequenos.

O modelo de negócio da empresa evoluiu drasticamente desde os tempos do Payso. Em vez de pagar do bolso para conquistar clientes que poderiam, um dia, ser comprados por uma instituição financeira, a Finn agora gera receita recorrente. Além disso, a exposição a seus milhões de clientes bancários permite à equipe continuamente melhorar a inteligência do sistema. Os dados anônimos que recebem em cada interação com clientes aumenta seu conjunto de dados sobre as necessidades de clientes bancários globais. Como Jake explica, “o que as pessoas na Nicarágua querem de seus bancos não é tão diferente do que querem os canadenses. E vemos tendências similares na Europa e na África do Sul, onde estamos aprendendo com outros clientes”.

Boa parte do negócio da Finn hoje é autofinanciado pela receita gerada. Mas isso não impediu que fundos venture capital conhecidos na América do Norte, como Yaletown Partners e Flying Fish Ventures, quisessem investir nela.

## ONDE ESTAVA O PIÃO

Como uma pequena empresa sem dinheiro e essencialmente sem equipe como essa não só escapa do esquecimento como emerge com uma nova identidade em um dos setores de atividade mais disputados do momento? A resposta está na arte de pivotar, de girar como um pião – um recurso que poucos fundadores de startups têm a capacidade e a resiliência de executar.

A pivotagem começou com Jake voltando ao Vale do Silício, e fazendo isso sem preconceitos ou inibições. Na época, muitos CEOs de empresas de tecnologia estabelecidas tinham recursos para colocar no mercado de ferramentas de IA para bancos, mas Jake estava entre os poucos realmente preparados para o próximo grande passo.

Por essa época, o Facebook estava sinalizando que começaria a oferecer comércio em seu serviço de Messenger, e em sua conferência F8 de desenvolvedores formalmente convidou profissionais externos a construir chatbots para o produto. Com uma mistura de sorte e visão, a equipe do Payson tinha testado uma funcionalidade similar à oferecida pelo software de trabalho colaborativo Slack, que permitia aos usuários requisitar transferência de dinheiro enquanto continuavam conversando no Slack. A própria rede social profissio-



#EMPREENDEORISMO  
#PIVOTAGEM  
#MODELODENEGÓCIO  
#INOVAÇÃO  
#ESTRATÉGIA  
#CASE

nal Slack constituía um bom estudo de caso para a equipe do Payso, porque tinha crescido muito rápido a partir de outro negócio que não decolou.

A Finn surgiu como um desdobramento disso, que ganhou raízes muito mais profundas do que se podia antecipar. Sentindo algumas mudanças iniciais no mercado, Tedman e Jake se perguntaram: “Podemos surfar a onda do Messenger para bancos?” Eles viram que o WeChat, o equivalente do Facebook na China, estava tendo um sucesso estrondoso com esse modelo e isso os estimulou.

Um traço que distingue Jake e Natalie de vários fundadores que não encontram seu caminho foi a capacidade deles de ouvir. Quando as críticas se acumulam, é comum que as pessoas – em especial, as motivadas e inteligentes – afastem-se do mundo e se apeguem ainda mais às visões que consideram verdadeiras. Mas a dupla não fez isso. A dupla ouviu.

No início de 2016, o Payso havia sido aceito na famosa aceleradora Plug and Play, do Vale do Silício, e Jake descobriu que as startups financeiras ali abrigadas estavam realmente entusiasmadas com a ideia de ter um “WhatsApp para serviços bancários”. É verdade que, ao invocar o nome do aplicativo global de mensagens que todos usamos e que o Facebook havia comprado por bilhões, Jake estava usando o “argumento Uber de outra coisa” que tanto incomoda Tedman. Mas o argumento funcionou. Ficou claro, ao longo de várias semanas, que “bots para bancos” logo teriam muita demanda.

Tedman comparou a nova estratégia a “vender picaretas durante a corrida do ouro”: tratava-se de ajudar os bancos em vez de concorrer com eles. Analisando o mercado, Tedman, Jake e Natalie descobriram que a Kasisto, fabricante da interface Siri da Apple no iPhone, era a única empresa de IA com presença significativa ali. O campo estava aberto.

A Finn ainda enfrentava um grande obstáculo, contudo. Seriam necessárias dezenas – talvez centenas – de milhares de dólares para testar adequadamente um chatbot. E seria difícil levantar dinheiro de novos investidores-anjo ou de novos fundos VC, porque muito capital já havia sido colocado em uma ideia que não deu certo.

Era preciso recorrer ao grupo existente de investidores. Em 22 de março de 2016, eles marcaram uma conference call com todos os inves-

tidores para apresentar o novo produto. Havia trabalhado incessantemente na pivotagem e iriam para o tudo ou nada. Havia mapeado os principais temas e os potenciais pontos de virada da conversa. Jon Cartright (o irmão de Natalie), Tedman e Jake tinham definido quem seria a pessoa a quem pediriam apoio primeiro, e como conseguiriam um impulso emocional dos investidores ao longo da reunião.

Quando chegou a hora e Jake fez a conexão, não havia como saber para que lado as coisas iriam. Ele teve quase uma sensação de desapego quando começou a traçar o novo business plan da empresa.

O grupo reunido foi circunspecto em seus comentários, mas positivo em geral. No fim, os esforços da equipe da Finn foram suficientes: começou a chover cheques – esporadicamente no começo, e depois feito um dilúvio. Os níveis de aprovação dos clientes começaram a subir, mais e mais – primeiro no Canadá e depois em outros países –, e a Finn foi construindo resultados cada vez mais robustos.

## JORNADA MÍTICA

Hoje, a Finn está assentada em uma base sólida de tecnologia e dados. Precisa continuar se movendo rapidamente, é claro, para conquistar o máximo possível do crescente mercado de IA financeira. Em outubro de 2018, captou US\$ 11 milhões com Yalowntown Partners, Flying Fish Partners, Women in Technology Fund – WIT e 1843 Capital, além de investidores-anjo. Isso vai lhes trazer um novo conjunto de desafios, mas os fundadores parecem mais preparados do que nunca para aproveitar os pontos fortes da empresa e levá-la ao próximo nível. Para Natalie, o sinal claro do preparo é “a qualidade das pessoas atraídas para trabalhar na Finn”.

No programa Dragons’ Den, Jake e Natalie utilizaram um sabre cerimonial para abrir uma champagne de modo teatral antes de apresentarem seu projeto do Payso. Hoje, esse sabre está pregado em destaque em uma parede da sede da Finn. Ele traz à mente lendas de cavaleiros que lutam por seus ideais, porém, mais do que isso, é um modo de ver o caminho sinuoso de toda startup: uma jornada mítica moderna, que requer coragem e resiliência.●

© ROTMAN MANAGEMENT

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

LUCIANO BUENO //

# POR QUE EU VIM PARA O VALE DO SILÍCIO

PARA QUEM TEM O OBJETIVO DE SER UM EMPREENDEDOR SERIAL, A REGIÃO TEM TRÊS DIFERENCIAIS INIGUALÁVEIS

Muitas pessoas já sabem que o Vale do Silício é um dos melhores lugares do mundo para quem busca empreendedorismo, inovação e tecnologia, mas poucas entendem de verdade o que torna esse lugar tão especial. Especial a ponto de eu ter mudado radicalmente minha vida no fim do ano passado para fixar residência aqui.

O empreendedorismo fez parte da minha história muito cedo – por necessidade. Tive de trabalhar desde pequeno para ajudar em casa. Aos 12 anos, vendia de tudo um pouco – videogames, roupas, aqueles “tênis-patins”. Comecei a me sustentar inteiramente aos 16, quando abri meu primeiro e-commerce. Aos 19, fui cursar administração de empresas e, em paralelo, trabalhar. Trabalhei na consultoria Deloitte, onde conheci melhor o mundo da gestão. Trabalhei em um fundo de venture capital, o Arpex Capital, onde conheci melhor o mundo do empreendedorismo. Só que, um belo dia, fui parar em San Mateo, Califórnia, uma das cidades do Vale do Silício. E tudo mudou.

Aconteceu assim: fui selecionado para estudar na Draper, uma universidade nada convencional focada em formar empreendedores no Vale. No curso, intenso, aprendi a calcular valuation e a fazer business plan, e também a vender underwear na rua (risos). Também treinei por uma semana com os US Navy Seals, exército de elite norte-americano, para aprender a não ter medo de falhar, a criar resiliência, a liderar...

A Draper foi minha estreia no Vale. Depois, devo ter vindo mais umas 15 vezes, até perceber que precisava ficar aqui em definitivo e “aplicar” para o Greencard. Fiz isso não só pela empresa de nanotecnologia têxtil que fundei, a Horvath Clothing Co., para a qual levantei investimento com o célebre Tim Draper, da universidade homônima. (E a Horvath vai bem, obrigado.) Fiz também porque estou em uma nova empreitada.

Se existe um canto no planeta responsável por minha coragem empreendedora, é aqui. A responsabilidade tem várias explicações, mas destaco três:

**Mindset.** Significa que, no Vale, não importa de onde você veio; você pode sonhar coisas que parecem impossíveis. E, pelo fato de sua origem não importar, sempre vai ter gente disposta a ajudar você para o sonho virar realidade.

**Ecossistema.** Para mim tem a ver principalmente com a universidade e os professores. Frequentemente alunos das universidades daqui recorrem aos professores para empreender; o professor ajuda dando mentoria e fazendo conexões com potenciais clientes e investidores. Já pensou uma coisa dessas no Brasil?

**Capital e liquidez.** O acesso a capital já era fácil em 1940, pelos juros baixos e excesso de capital; os fundos de pensão tomavam mais riscos para ter retornos maiores. Mas alta liquidez também ajuda – em 2018, houve 190 IPOs nos EUA.

Moro em San Francisco, onde todos os dias sou inspirado por fatos surpreendentes. Um dia, é um robô fazendo entregas. Noutro, um hambúrguer de carne artificial. Isso também me inspira a empreender. E, agora, vou inspirar você. ●



//////

Luciano Bueno é um empreendedor brasileiro radicado nos EUA, com experiências em consultoria, empreendedorismo e venture capital. É cofundador e CEO da Horvath Clothing Co., startup de nanotecnologia têxtil, e está a caminho de ser empreendedor serial. Participou do *Shark Tank Brasil* e integra a seleta lista *Forbes 30 Under 30*.



Edward Tse é fundador e CEO da Gao Feng Advisory Company, empresa de consultoria em gestão e estratégia com raízes na China e atuação global. É também autor do livro *China's Disruptors*.

# NOSSO RITMO DE INOVAÇÃO VAI CONTINUAR

## O AVANÇO DAS TECNOLOGIAS, O MODELO DA DUALIDADE EM TRÊS CAMADAS E O MERCADO INTERNO DEVEM GARANTIR ISSO

Classificada por décadas como um “país imitador”, a China agora ressurgiu como epicentro global de inovação em negócios e tecnologia. Nosso setor de tecnologia associada à internet – que abarca dos apps de transporte a e-commerce, robótica e inteligência artificial – cresceu 20% em 2018, atingindo um valor total de US\$ 142 bilhões. Duas empresas chinesas, Tencent e Alibaba, estão agora entre as dez companhias mais valiosas do mundo. A China também se tornou o segundo maior berço de unicórnios (companhias de capital fechado avaliadas em US\$ 1 bilhão ou mais), e registrou o maior número de patentes domésticas relativas a inteligência artificial, ultrapassando o Vale do Silício em mais de sete vezes, segundo a publicação norte-americana *CB Insights*.

Para quem não entendeu nossa virada, aponto os fatores que contribuíram para ela. Primeiro, uma mentalidade de “por que não eu?” orienta os empreendedores chineses que, percebendo o enorme gap entre a China e o resto do mundo, especialmente nos anos iniciais da reforma e abertura do país, quiseram mostrar que eles também poderiam ter sucesso. Segundo, conforme a economia se transformou, os pontos sociais de dor antes escondidos foram expostos; associados à prevalência da tecnologia (especialmente a internet sem fio e os smartphones), esses pontos ofereceram terreno fértil para inovações. Terceiro, enquanto os órgãos governamentais foram lentos como de praxe, empreendedores privados assumiram o desafio para si e aproveitaram as oportunidades. O gigante mercado de consumo chinês permitiu às empresas escalarem rápido, e a hiperconcorrência forçou-as a inovar continuamente. E houve abundantes fontes de capital de risco e investidores-anjo, locais e estrangeiros.

O ecossistema de inovação surgiu do singular modelo de desenvolvimento chinês de “Dualidade em Três Camadas”. Na camada do topo, a mão orientadora do governo central estabeleceu uma direção para o país, dando a todos metas claras a seguir. Na camada inferior, empreendedores do setor privado, que vêm emergindo desde o fim da Revolução Cultural Chinesa, são uma força importante no crescimento da economia. E, no meio, os governos locais canalizam seus recursos para prioridades nacionais e locais, com frequência colaborando de perto com empreendedores que trazem ideias inovadoras para a mesa. Governos locais em geral concorrem entre si, mas também cooperam em clusters regionais. Apesar de o modelo às vezes sofrer com os gargalos, em geral a coexistência de players privados e públicos lhe garante uma resiliência tremenda.

O caminho da China no sentido de uma economia inovadora não será uma linha reta; terá altos e baixos. Apesar disso, com a escala do mercado chinês e seu índice de crescimento relativamente rápido, o avanço cada vez maior de várias formas de tecnologia (da inteligência artificial ao 5G) e a “Dualidade em Três Camadas”, prevemos que a China continuará a produzir inovações significativas. ●



# DE BAIXO PARA CIMA

O PROJETO “LEROY MERLIN VISÃO 2020” SE APROXIMA DE SEU DEADLINE  
COMO UM CASO BEM-SUCEDIDO DE PLANEJAMENTO COLABORATIVO  
E DE INOVAÇÃO PARTICIPATIVA | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**C**omo se diferenciar em um mercado extremamente pulverizado, em que as pequenas lojas de bairro são 90% do todo, e com uma comoditização cada vez maior dos produtos? E como deveria ser a loja do futuro? Foi buscando as respostas a essas perguntas que a Leroy Merlin, líder do varejo de material de construção no Brasil, traçou em 2010 uma nova estratégia. Com a bênção da matriz francesa, nasceu, nove anos atrás, a “Leroy Merlin Visão 2020”.

O projeto estabeleceu os seis pilares que precisavam ser abordados: resultados econômicos, relações com os clientes, equipe, produtos, serviços e sustentabilidade.

Às vésperas de 2020, o impacto já pode ser mensurado. Houve aumento de faturamento e de market share, por exemplo. A Leroy Merlin, que chegou ao Brasil em 1998, era líder de

mercado em 2010, mas com uma diferença irrelevante para a segunda colocada. Hoje, a rede detém 4,6% de participação em um setor que faturou no ano passado R\$ 122 bilhões, 6,5% acima do registrado em 2017. A segunda colocada, a Saint-Gobain (Telha Norte e Tumeleiro), tem 3,9% do mercado, seguida por C&C com 3% e Construdecor (Dicico Sodimac) com 2,7%, segundo o ranking da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamac). “Somos a loja preferida em 18 de 25 praças em que atuamos”, comemora Charles Schweitzer, head de inovação da Leroy Merlin.

No pilar das relações com os clientes, vale citar algumas premiações de 2018. Por exemplo, a Leroy Merlin ganhou o selo “RA1000”, do site Reclame Aqui, como destaque no atendimento pós-venda. Em paralelo, foi considerada pelos consumidores como o melhor e-commerce e a melhor loja física no segmento em que atua, além de levar

o prêmio de melhor CEO (para Alain Ryckeboer) na premiação *Época Negócios-Reclame Aqui*.

No que diz respeito à equipe, a Leroy Merlin ocupou a 17ª posição de melhor empresa para trabalhar na listagem da Great Place To Work (GPTW). E obteve a certificação Aqua-HQE de alta qualidade ambiental, pela construção sustentável das suas lojas. Tudo isso, é claro, requereu muito esforço.

## O PROJETO E SUAS TRÊS FASES

O projeto Visão 2020 pode ser resumido na criação de uma visão de futuro com metodologia colaborativa, que levou ao empoderamento do colaborador. Para Luis Rasquilha, CEO da Inova Consulting, que ajudou a desenhá-lo e a implementá-lo, isso o torna inovador. “Virou um planejamento de baixo para cima, além de ter se convertido em um benchmark de programa de inovação colaborativa no Brasil.”

Na prática, todos os 8 mil colaboradores das 28 lojas que existiam na época foram envolvidos, do auxiliar de logística ao presidente, na construção da estratégia de longo prazo. A cada ano, o trabalho foi desenvolvido em cinco a seis lojas, durante 12 meses. Segundo Weber Niza, diretor de transformação organizacional e humana & desenvolvimento responsável da Leroy, o projeto fez materializar a crença humano-centrista da empresa, “segundo a qual as pessoas fazem a diferença no negócio, e a colaboração e a coconstrução são a chave para sua responsabilização e seu engajamento”.

O projeto teve três fases principais. A metodologia aplicada começou com um processo de entendimento da situação presente, quando os funcionários visitaram lojas de vários setores, conversaram com concorrentes e clientes.

As pessoas que estavam no topo da hierarquia fizeram visitas em outros países; as de nível intermediário saíram de seus estados; e as de lojas foram para outras cidades. Em workshops, cada um compartilhava com os demais suas impressões e o que havia visto de inspirador.

A etapa seguinte foi focada no futuro, quando os funcionários divididos em grupos escreveram cartas-tendências em que diziam como viam o futuro, suas crenças e indicavam as prioridades a

atacar. “Cada colaborador nos ajudou a refletir sobre o que fizemos bem no passado, o que somos atualmente, com nossas forças e fraquezas, as tendências que mais impactam nosso futuro, e finalmente o que queremos ser e onde queremos estar no futuro”, comenta Niza.

Essa segunda etapa durou até 2015. “Não é algo trivial fazer os colaboradores participarem de alguma forma do exercício estratégico, mas o produto desse esforço tem um retorno de investimento inestimável”, diz Niza. “Participar desse processo transforma as pessoas, na medida em que coloca cada um como protagonista na condução da empresa”, avalia. Entre os ganhos, Niza destaca o aumento da autonomia e do engajamento das equipes, melhoria do clima organizacional e da estabilidade (hoje, seu turnover é menor do que o do mercado de varejo em geral), maior número de colaboradores considerados em evolução e com potencial. Houve ainda melhoria da competência de coach facilitador dos líderes, que serviram como formadores/treinadores no processo, assim como o aumento de sua competência de liderança.

Na terceira fase, foi lançada a plataforma Inova Leroy Merlin e o Fórum de Inovação, para materializar o conceito de inovação colaborativa, na qual os colaboradores oferecem suas ideias de melhorias para o negócio.



## TECNOLOGIA A SERVIÇO DO SER HUMANO

A ambição, lá em 2010, era ser uma empresa que surpreendesse o cliente no atendimento. Ainda não se falava em transformação digital. Entretanto, o cenário mudou e a área de TI passou a ter ainda mais importância para o projeto Visão 2020. “Passamos por uma digitalização, no decorrer de cinco anos finalizados em 2018, que englobou do back-office ao supply chain, passando pela contabilidade”, conta Ari Silva, líder de digital data e inovação da Leroy Merlin no Brasil.

Com todos os sistemas, da matriz e das lojas, tornados amigáveis para funcionários e clientes e conversando entre si através de APIs (interfaces de programação de aplicações), a Leroy Merlin se posiciona como um “home center omnichannel”, promovendo para o consumidor a mesma experiência no ambiente físico ou na internet, seja no mobile ou no desktop.

Silva garante que o cliente Leroy Merlin é reconhecido pelo sistema em sua individualidade, e recebe recomendações ao gosto dele. No final do ano passado, houve mais um salto, ao lançar um marketplace. Com ele, muitos itens podem até ser comprados no site e retirados na loja.

A área de digital data e inovação também teve papel relevante no desenvolvimento e operacionalização da plataforma Inova. “Nosso sistema é robusto, com a vantagem de ficar na nuvem e ter acordos que permitem a expansão diante de qualquer aumento de demanda”, diz o líder. Isso é importante para dar suporte à recente abertura da plataforma a clientes, fornecedores e parceiros.

“Nós temos, de verdade, paixão pelos seres humanos e sempre faremos todo o possível para ter a preferência deles. Isso inclui dar respostas surpreendentes e oferecer as mais agradáveis experiências”, destaca Silva, que está na companhia há 21 anos e ajudou a abrir as primeiras lojas no País. **(S.R.S)**

## PLATAFORMA DIGITAL E FÓRUM

A Plataforma Inova Leroy Merlin funciona assim: o colaborador inscreve sua ideia na plataforma. Todas as sugestões são avaliadas e selecionadas a partir de critérios, como se são de fato uma inovação, se mexem nos ponteiros de algum dos seis pilares do projeto Visão 2020 e se são realmente escaláveis.

As ideias escolhidas são automaticamente inscritas no Fórum de Inovação, uma espécie de pitch criado pela companhia em 2015. No ano passado, por exemplo, 104 colaboradores tiveram ideias selecionadas para o Fórum.

Um comitê executivo, composto por 15 membros, elege, a cada Fórum, dez projetos a serem implementados e escalados por todas as lojas. Os idealizadores são os responsáveis pela implantação de suas ideias, podendo destinar 20% do tempo de trabalho para isso, com a ajuda dos colegas da empresa.

“Isso muda a cultura hierárquica tradicional”, pontua o CEO da Inova. “Entre 2015 e 2018, cerca de 35% dos colaboradores deram suas contribuições.” O engajamento tem sido acima do esperado: até agora cerca de 2,5 mil ideias foram cadastradas na plataforma.

Uma ideia de funcionário que sugiu na plataforma e foi escalada, por exemplo, foi a criação de um “espaço família”, disponível hoje nas lojas que são mais frequentadas por jovens casais com filhos. Esses não precisam mais sair apressados para esquentar a mamadeira ou a papinha da criança, por exemplo, porque encontram um local com infraestrutura, incluindo micro-ondas.

Outra ideia da plataforma escalada foi uma mudança na área de retirada de mercadorias. Um colaborador observou que os clientes que compravam muitos itens várias vezes improvisavam com o que tinham à mão para amarrá-los. Então, sugeriu ofertar no local o que a Leroy Merlin chama de “produtos de amarração de carga”, como cordas, fitilhos, ganchos e equipamentos afins. E isso fez as vendas dessa família de produtos crescerem 161%.

“As ideias que causaram mais impacto nos resultados da Leroy Merlin vieram dos colaboradores da base, porque as pessoas na linha de frente têm a sensibilidade aguçada por se relacionarem mais com os clientes no dia a dia”, diz Rasquilha.

Em 2018, a plataforma Inova Leroy Merlin deu um novo passo e abriu-se também para os clientes, os fornecedores e todo o mercado. Agora, qualquer

## VISÃO E ENGAJAMENTO EM ALTA

Que inovar é uma premissa para estar no mercado, todos sabem. Mas se não houver a inclusão da inovação na visão estratégica e na gestão, a empresa não consegue fazer qualquer transformação. Essa é a opinião de Flávia Bendelá, professora do núcleo de inovação do Ibmecc Rio de Janeiro e especialista em estratégia de inovação e liderança. Para ela, o sucesso obtido pela Leroy Merlin é consequência do estabelecimento de uma meta e de uma visão de longo prazo e, ao mesmo tempo, de um movimento forte de engajamento da equipe.

“A grande base para uma transformação está em entender os movimentos e antecipar as tendências. A Leroy Merlin preparou os colaboradores, proporcionou a visão do mercado, e mostrou o que queria alcançar e o valor de tudo isso”, analisa Bendelá. Ela destaca que a estratégia de colocar os funcionários como parte do processo, dando autonomia e voz a eles, foi o que criou a crucial visão intraempreendedora.

Para Bendelá, outro grande acerto foi abrir a plataforma de inovação para o mercado. Com isso, os gestores da companhia passaram a ouvir ainda mais o cliente, criando ações e soluções. “Isso amplia também a base de conhecimento. Mas não adianta ter big data sem ter uma gestão inteligente do conhecimento para priorizar as questões – sejam as mais viáveis, sejam as mais rentáveis”, pontua.

A professora do Ibmecc tem participado de um grupo de inovação aberta e nota como isso resulta em soluções mais aderentes ao mercado. Ela defende que há ganhos especialmente significativos quando a abertura se dá em três frentes: além dos consumidores/usuários, envolve startups e pesquisadores. “O processo de gestão disso é denso e complexo, mas traz muito valor agregado”, completa Bendelá.

A professora ainda destaca a preocupação com sustentabilidade na Leroy Merlin. “É um grande mote tornar o negócio sustentável em todos os sentidos – inclusão, RSE, autossustentabilidade etc.” **(S.R.S.)**

pessoa pode votar em ideias e inscrever as próprias. Neste segundo caso, se obtiver pelo menos 80 likes – a plataforma é como uma rede social –, ganha um brinde (minidrone, caneta 3D ou caneta de pintura elétrica). Se a ideia for aprovada, pelos mesmos critérios das ideias dadas por funcionários, vai participar do próximo Fórum de Inovação e ainda leva um vale-compras de R\$ 500,00. E se chegar às ideias “top 10” do ano, lista com as escolhidas pelo público interno e externo da empresa, ganha outro vale-compras, no valor de R\$ 2 mil.

Essa abertura foi um movimento de adequar ao ambiente digital uma política que a empresa já adotava nas lojas físicas. Na reforma da loja de Interlagos, por exemplo, clientes da região foram convidados a dar sugestões e dali saíram ideias como de ter um espaço kids perto das cerâmicas, bancos em lojas grandes para descanso, ilhas de carrinhos dentro das lojas.

## CULTURA DE DONO

O espírito de dono se instalou na Leroy Merlin mesmo antes da plataforma e do Fórum. Em 2012, um jovem que trabalhava no caixa de uma loja viu uma idosa com dificuldade de empurrar o carrinho de compras e manter seu cachorrinho sob controle, e sugeriu um carrinho pet, hoje em todas as lojas da rede.

Mas esse espírito continua a ser cotidianamente cultivado. “Nossos colaboradores são multiespecialistas preocupados em atender bem o cliente, para vender um parafuso ou um produto caro”, conta Schweitzer. O cultivo dá certo também porque inclui a remuneração. Para que não haver tentação de focar vendas de valor mais alto, a companhia não paga comissão individual por venda. Premia sempre o progresso por equipe.

## O FUTURO

A cultura está enraizada, mas, e o futuro? Afinal, em 2019, a Anamaco projeta crescimento de 8,5% para esse mercado. A Leroy Merlin prevê tomá-lo com melhorias contínuas em toda a operação. Uma Visão 2030 ainda é incerta, mas um aspecto importante desse futuro é a sustentabilidade. A companhia vem tocando iniciativas significativas na área, como a da economia circular e a da classificação de produtos responsáveis. ●



# DADOS DÃO ORIGEM AO NOVO VAREJO

EMPRESAS INDUSTRIAIS ESTÃO INVESTINDO EM CANAIS DIGITAIS PARA ESTREITAR RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR. MAS, PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES DE VERDADE, É NECESSÁRIO IR ALÉM DOS E-COMMERCE | POR TICIANA WERNECK

**“E**u sei o número de sutiã de todas as mulheres da China, e as que vivem em Zhejiang são as que usam o menor tamanho.” Quem fez a afirmação inusitada foi Jack Ma, fundador da gigante varejista Alibaba.

Dados. Ma tem uma verdadeira obsessão por eles. É um dos grandes segredos dessa empresa chinesa, cujo valor de mercado é estimado em mais de US\$ 420 bilhões. Jack Ma é um dos pioneiros na adoção do conceito “New Retail”, cujo processo de decisão é baseado no uso intensivo de informações e dados. “Muito além da integração do online com o offline, o New Retail prega uma logística eficiente entre todos os canais, uma nova visão sobre meios de paga-

mento e uso de blockchain – ou seja, tecnologia para transação de dados de mercadorias, clientes e pagamentos com alto nível de segurança e custos menores”, explica Eduardo Terra, presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC). “E no New Retail há o que Jack Ma chama de ‘policy’, uma política de negócios diferente do que o mercado já conhece, que inclui cultura digital, novos modelos de gestão e novos modelos de negócio.”

A bandeira Hema, de supermercados pertencentes ao Alibaba, já executa tais preceitos em suas cem lojas na China. A operação física é apoiada por uma plataforma online que utiliza a loja para realizar entregas em um raio de até três quilômetros em até 30 minutos, cobrando taxas



de entrega baixa. A loja em si também merece destaque. “Ela funciona com muitas decisões baseada em dados – sortimento, preço, promoção –, com bastante tecnologia embarcada, com muitas ofertas de experiências para o cliente e com pouco atrito, principalmente na hora de realizar o pagamento”, comenta Terra.

Esse é apenas um exemplo de como o ambiente competitivo do varejo vem mudando no mundo governado pelo redemoinho digital. É um cenário com novas oportunidades para todos e um único caminho para alcançá-las – o dos dados. Isso explica a quantidade de novos entrantes, em espe-

cial, companhias industriais que buscam um contato direto com o consumidor por meio de canais digitais. “Essas empresas vêm se movimentando para captar dados e, assim, melhorar sua performance no varejo”, confirma Alexandre van Beeck, especialista em varejo que é sócio-diretor da GS&Consult. Se antes as empresas industriais se concentravam na gestão de produtos, hoje sabem que precisam focar toda a jornada do cliente, que muito provavelmente começou na internet, em algum site de busca. Isso vale para comprar uma bateria para o automóvel ou até mesmo pó de café.

Inspiração não falta. Há desde a Apple, fabricante famosa por suas lojas, as Apple Stores, até a Nike, que recentemente lançou a House of Innovation, em Nova York, com ambiente de “ultraconveniência”. Tem um andar exclusivo para o sortimento que fala direto ao coração do consumidor local e recursos zero atrito – como pagamento por app, lockers para retirada de compras online e facilidades de automação e customização.

Ser uma indústria e passar a vender diretamente ao consumidor online exige planejamento para lidar com desafios, como o eventual atrito com distribuidores tradicionais, mas tem vantagens.

A primeira, já mencionada, é o acesso direto aos dados dos clientes e, a partir deles, a geração de valor estratégico para o negócio. Com esse conhecimento, pode-se ter produto, preço e sortimento melhores, para canais digitais e físicos, próprios ou não.

A segunda vantagem, como ressalta Terra, “é a de estar com o consumidor durante sua jornada de compra, que começa online”.

Também há o santo graal da “receita recorrente”. Vai na direção do que Scott Galloway, professor da NYU Stern School of Business, famoso por suas projeções (como a de que a Amazon compraria a Whole Foods quando ninguém pensava nisso), falou durante sua palestra nesta última edição do Big Show da NRF, maior evento de varejo da atualidade que aconteceu em Nova York em janeiro: recorrência. O professor usa o neologismo “rundle” (de “recurring bundles”), como são conhecidos os pacotes de compras recorrentes nos EUA. Empresas como Netflix, Spotify, Amazon e Playstation Plus crescem acima de 30% ao ano com sua oferta de recorrência.

Por fim, existe o uso do varejo como um gatilho para a transformação digital do negócio todo.

## O VAREJO VEM MUDANDO IMPULSIONADO PELO REDEMOINHO DIGITAL

### CAFÉ DIGITAL

A Melitta, famosa marca de pós de café, filtros de papel e produtos afins, lançou seu e-commerce, a princípio, para ficar mais perto de seu público. “Além de maior proximidade, queremos trazer novos consumidores para a

marca, buscando pessoas que estejam inseridas no universo gourmet e online”, diz Marcelo Barbieri, presidente da Melitta para a América do Sul.

Como forma de diferenciar o que é vendido nas gôndolas do varejo físico, o e-commerce Mellitta comercializa opções diferenciadas, acessórios exclusivos e a possibilidade de personalizar a compra escolhendo entre tipos

de intensidade de acidez, doçura e mineralidade. Uma vez criado esse café personalizado, é possível assinar o serviço de entregas, passando a receber a quantidade desejada todos os meses em casa. Surge a vantagem da receita recorrente.

### LÂMINA DE BARBEAR DIGITAL

O caminho da assinatura, e da receita recorrente, foi o adotado pela Gillette ao ingressar no mundo online. Em 2018, a empresa expandiu sua plataforma de e-commerce Gillette Club em todo o Brasil. Com frete grátis, oferece o serviço de assinatura – e também a venda única de lâminas. É um novo modelo de negócio para a empresa. “O consumidor está mudando seus hábitos de compra e temos de ser protagonistas na hora de disponibilizar conveniência para ele”, diz Juliana Moretti, diretora de marketing de Gillette no Brasil.

A empresa não abre dados sobre a operação, mas, com um clube de assinaturas parecido, a startup norte-americana Dollar Shave conseguiu tanta adesão em seu país que, entre 2012 e 2017, reduziu a participação da Procter & Gamble, controladora da Gillette, no mercado de lâminas masculinas em mais de 13 pontos percentuais, de acordo com a Euromonitor International. A startup chamou tanto a atenção que, em 2016, foi adquirida pela Unilever por US\$ 1 bilhão.

De lá para cá, a Dollar Shave passou de um serviço que vendia lâminas para algo maior;



O e-commerce Mellitta comercializa opções diferenciadas de pó de café, acessórios exclusivos e a possibilidade de personalizar a compra escolhendo seu produto por intensidade de acidez, doçura e mineralidade

são hoje mais de 30 produtos de higiene e beleza masculina, uma revista física e digital e um posicionamento voltado a se distanciar da “hipermasculinização” que esse mercado normalmente imprime em suas campanhas. Segundo seu CEO, Michael Dubin, “o clube é uma vibe”, em alusão ao estilo de ser da marca, que prega inclusão e diversidade “para celebrar os diferentes tipos de homens”, como diz em sua última campanha publicitária.

## BATERIA DIGITAL

Ter dados e estar junto do consumidor incentivou a Baterias Moura a dar seu passo em direção a um e-commerce próprio, o Moura Fácil. Nele, o consumidor pode pesquisar o modelo ideal de bateria para seu carro e solicitar a entrega, com instalação em até 50 minutos, ou agendá-la.

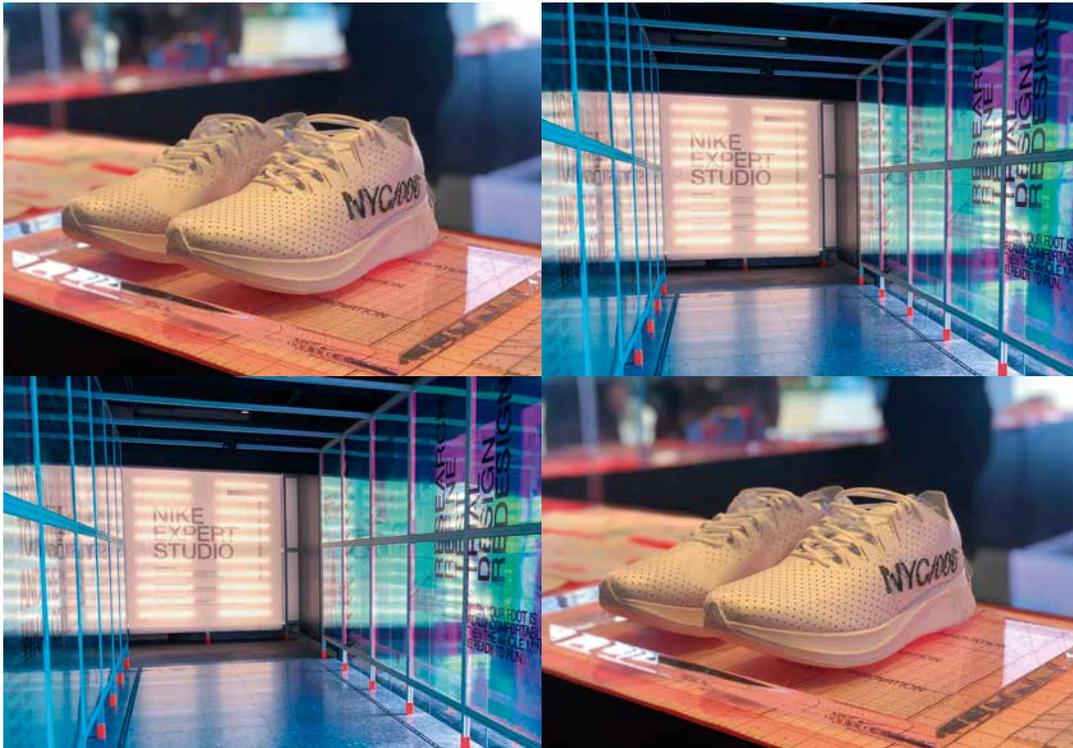
O ponto fundamental é que o modelo de negócio cumpre dois objetivos ao mesmo tempo: atende a uma demanda do consumidor por maior comodidade e preserva os elos da cadeia de distribuição, já que as entregas são feitas pelas mais de 30 mil revendas já existentes. “Queríamos aproveitar a força que já temos, que é a rede de revendedores, para entregar um novo

serviço, colaborando inclusive para fazer muitos desses parceiros ingressarem no ambiente digital”, comenta Andréa Lyra, diretora de marketing do Grupo Moura. Assim, não houve atrito com a rede de distribuição.

A maneira como o projeto ficou em pé foi similar ao modo de operar das startups, o que envolveu muitos testes e aprendizados em alta velocidade. A cada 30 dias o projeto era revisto, adaptado às descobertas e alargado, englobando mais cidades. “Foi um choque, para nós, desplugarmos do modo tradicional de a indústria trabalhar, de achar que nossas verdades estavam cristalizadas”, revela Lyra.

Para ajudar na tarefa, a empresa contou com a agência de transformação digital MuchMore, um parceiro considerado peça importantíssima. “Mudamos nossa forma de pensar e nos surpreendemos com o tanto que aprendemos, olhando o projeto pela ótica do consumidor e o que ele valorizava”, acrescenta.

O Moura Fácil completou dois anos e, com os dados que conseguiu coletar até agora, Lyra comenta que já está sendo traçado um programa de relacionamento – recorrência, lembra? “Passamos a ter acesso a dados como marca do carro, perfil do consumidor, modelo da bateria e data de possíveis trocas ou manutenção, in-



House of Innovation, loja da Nike aberta em novembro último em Nova York, para não ter atritos; é um dos gatilhos do “New Retail”, que atrai fabricantes

formações que usaremos para oferecer outros serviços de conveniência e melhorar o relacionamento com a Moura, marcando presença nessa jornada de compra”, pontua a diretora.

Mas o e-commerce foi só a primeira iniciativa digital. A empresa, fundada em 1957, na cidade de Belo Jardim, em Pernambuco, está empenhada em uma transição digital mais ampla. Essa busca envolve comitês multidisciplinares para acelerar a disseminação da nossa cultura digital e aproximar as pessoas de soluções e de processos de vendas digitalizados, além de aculturar toda a alta administração. “A plataforma Moura Fácil marcou o nosso despertar como empresa”, diz Lyra.

## O QUE ESTÁ (MESMO) EM JOGO

A pesquisa Digital Vortex, realizada pela Cisco, mostra que a transformação digital é capaz de gerar US\$ 2,8 trilhões de valor para o varejo mundial – US\$ 1 trilhão advindo apenas de iniciativas ligadas ao aumento da eficiência operacional. É justamente aí, no aumento da eficiência operacional nas vendas, que Van Beeck, da GS&Consult, enxerga ouro puro. “A partir da boa análise de dados, é possível atingir a eficiência operacional nos pontos de contato e encon-

trar novas oportunidades de venda, algumas que nem estavam no radar”, argumenta.

Só que, para identificar ameaças e oportunidades no mundo digital, é preciso estar de fato inserido nele, e isso explica a avalanche de fabricantes montando e-commerces, ou aprofundando sua experiência com eles. Não à toa, Elon Musk, a mente por trás da montadora de carros elétricos Tesla, anunciou o fechamento da maior parte de suas concessionárias físicas, com ex-

**PARA IDENTIFICAR  
AMEAÇAS, É  
PRECISO ESTAR DE  
FATO INSERIDO NO  
MEIO DIGITAL**



A Gillette, da P&G, implantou sua operação de e-commerce de lâminas de barbear no Brasil em 2018; ela não divulga os resultados obtidos, mas mostra ter aprendido sua lição digital com a startup Dollar Shave, dos EUA

ção de algumas de alto fluxo de pessoas que servirão como showroom e centro de informações. A partir de agora, venderá carros apenas pela internet. Como diz o informativo da marca distribuído à imprensa, “será possível o consumidor comprar um carro da marca pelo celular em apenas um minuto, usá-lo por uma semana e devolver caso não esteja satisfeito”.

Em uma teleconferência com a imprensa, Musk argumentou que a mudança se deu para poder oferecer o menor preço para o novo Modelo 3 (US\$ 35 mil), e estabilizar financeiramente a empresa. “A mudança para o e-commerce ajudará a Tesla a cortar despesas operacionais. É uma decisão difícil mas acredito que é a decisão certa para o futuro”, disse o empresário.

## E O VELHO VAREJO?

Será que o varejo tradicional acompanhará a transformação acelerada dos chineses e dos novos entrantes industriais? Vai depender. “Um grande erro cometido por alguns varejistas é acreditar que se faz transformação digital com algumas iniciativas digitais e alguns investimentos em tecnologia. Contratar uma agência de

marketing digital, estar presente nas redes sociais ou desenvolver uma operação de e-commerce são passos necessários, mas eles fracassam caso não exista uma cultura digital sobre a qual essas iniciativas possam ser estruturadas”, argumenta Terra, da SBVC. Se pensarmos no varejo físico, é relativamente fácil cair na armadilha de aparelhar as lojas com vários penduricalhos tecnológicos para mostrar a todos que se está por dentro das tendências.

Então, o que o varejo tradicional deve fazer para não ser engolido? Grasiela Tesser, diretora executiva da NL Informática, dispara: “O segredo são menos telas coloridas e mais análise de dados”. “Muitos clientes ainda chegam até nós atrás de iniciativas que apareçam para o consumidor final. Mas o sucesso da empreitada está nos bastidores; ele só acontece quando várias iniciativas se combinam e se complementam, e muitas delas não piscam e não são robôs bonitinhos de exposição”, comenta.

Eduardo Terra é contundente: as varejistas precisam fazer com que seus colaboradores, sobretudo os executivos, adotem pensamentos, crenças e hábitos de fato digitais. Para ele, só assim seu New Retail tem chance de sair do papel e do discurso ●.

# A SABOTAGEM E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

OS HOMENS SERÃO ULTRAPASSADOS PELAS MÁQUINAS?  
HÁ TRÊS GRUPOS DE RESPOSTA PARA ISSO

Sabotagem. Essa palavra, hoje corriqueira, nasce no século 19, na revolução industrial. A origem é do francês – “sabot” –, nome dado àquele sapato de madeira que os operários usavam, por vezes chamado de “tamanco holandês”.

Ocorre que, nessa revolução industrial, assustados pela possibilidade de perderem seus empregos com o advento das máquinas de tecelagem, os operários jogavam seus “sabots” no maquinário, causando sérios danos a seu principal inimigo, a máquina.

O economista austríaco Schumpeter, referência fundamental em sua área, nomeou de “destruição criativa” esse processo inevitável que faz com que a criação de algo novo seja acompanhada da destruição do que havia anteriormente. Isso é aplicado a produtos, a profissões, a modos de vida em geral. O novo telefone celular envelhece o anterior; o robô substitui a atendente; a diversidade sexual sacode a tradicional família.

Agora, a grande questão que mobiliza os mais antenados é quanto ao efeito da inteligência artificial sobre a subjetividade humana. Será que seremos ultrapassados pelas máquinas inteligentes? Vamos nos tornar cães labradores de robôs, como teme Elon Musk?

As respostas a essas inquietações se dividem em três grandes grupos, todos os três se investindo de excelentes representantes: os biodefensores, os pós-humanistas e os transumanistas.

O primeiro grupo, de biodefensores como Francis Fukuyama e Michael Sandel, defende que é muito perigoso continuarmos as pesquisas tecnológicas, e que essas deveriam ser reguladas e freadas em seus avanços, por colocarem em risco nosso futuro como espécie. O problema, nesse caso, é fazer com que uma China, ou uma Coreia, respeitem os limites acordados. Quase impossível.

O segundo grupo, que conta com Ray Kurzweil e Peter Diamandis, ambos da tão em moda quanto polêmica Singularity University, coincide com a ideia que as máquinas vão ultrapassar o humano e que uma nova raça está nascendo – só que, à diferença dos biodefensores, eles acham que isso é o máximo e que, com a máquina, excluídos os aspectos biológicos, seremos finalmente eternos.

Quanto ao terceiro grupo, o dos transumanistas como Luc Ferry e Laurent Alexandre, sua ideia é que o humano jamais será ultrapassado, por não ser possível transformá-lo integralmente em dígitos. O tempo atual da pós-modernidade, nossa TerraDois, exigirá que nos aperfeiçoemos na interface “humano–inteligência artificial”. A palavra do momento é “complementariedade”.

Teremos, cada vez mais, em TerraDois, que exercitar a complementariedade de homem–tecnologia. Inúmeros empregos deixarão de existir. Outros muitos estão surgindo. O problema é nos educarmos rapidamente em novas bases, sem sabotagem. É assunto para uma conversa futura. ●



//////  
Jorge Forbes é psicanalista e médico psiquiatra, doutor em psicanálise e em medicina. Autor de vários livros, especialmente sobre o tratamento das mudanças subjetivas na pós-modernidade, ele recebeu o Prêmio Jabuti em 2013. É criador e apresentador do Programa TerraDois, da TV Cultura, eleito o melhor programa da TV brasileira em 2017 pela Associação Paulista de Críticos de Artes (APCA).

# CONEXÃO COM A ACADEMIA

APROXIMANDO PESQUISADORES E GESTORES POR UM BRASIL MAIS COMPETITIVO

## COMO DAVI PODE VENCER O ENTRANTE GOLIAT (CONTRAITUITIVAMENTE)

ENTENDA POR QUE VOCÊ PRECISA ANALISAR O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SEU MERCADO E NÃO APENAS AS ELASTICIDADES DE PREÇO; ISSO É VALIOSO QUANDO HÁ NOVOS ENTRANTES PESO-PESADOS

| POR DIEGO HENRIQUE PINTO ZANARDI E GUILHERME FOWLER A. MONTEIRO



Era uma vez uma empresa de produtos de limpeza. Há mais de 40 anos no mercado nacional, especializou-se na criação de produtos de alto rendimento que solucionavam problemas específicos do dia a dia do consumidor. Com isso, conseguiu se consolidar como líder em um grupo de categorias. Tal liderança, porém, lhe parecia pequena. As categorias em que atuava ainda eram pouco desenvolvidas no cenário

brasileiro. Por essa razão, a empresa decidiu que lhe faltava algo muito importante: atuar, de alguma forma, no segmento de cuidados com a roupa, a categoria de maior relevância de Home Care do Brasil. Embora instigante, essa missão não seria fácil, dado que o mercado era dominado, há anos, por verdadeiros gigantes da indústria de limpeza.

De maneira estratégica, a empresa decidiu não criar um produto igual aos existentes, mas oferecer algo diferente, com um benefício complementar. Nascia, assim, a categoria de tira-manchas. A lógica é simples: da mesma maneira que um antisséptico bucal não substitui um creme dental, mas oferece uma série de benefícios adicionais e complementares à escovação; ou que um creme de tratamento não substitui um shampoo, mas traz ma-

**DIEGO HENRIQUE PINTO ZANARDI** é mestre em administração pelo Insper e gestor na área de marketing. **GUILHERME FOWLER DE A. MONTEIRO** é doutor em administração pela Universidade de São Paulo (USP) e professor associado do Insper, onde coordena a cátedra Endeavor. Este artigo foi escrito com exclusividade para *HSM Management*.

ciez e renovação à rotina de cuidados capilares, o mesmo ocorre com um tira-manchas. Embora detergentes para roupa e amaciantes tenham a capacidade de limpar, aromatizar e reforçar os tecidos, eles são pouco eficazes contra a remoção de manchas adquiridas com o uso contínuo das roupas.

Por 13 anos, foi um verdadeiro Oceano Azul. Com taxas de crescimento constantemente acima de 10%, o segmento se desenvolveu rapidamente no Brasil, com a empresa pioneira sempre na vanguarda dessa expansão. É evidente que novos players entraram no mercado ao longo dos anos, afinal, estamos falando de um segmento com baixas barreiras de entrada. Todavia, o renome da marca e sua qualidade superior blindaram a empresa dessa concorrência. Ao final do 13º ano, as vendas de nossa empresa pioneira representavam mais de 75% do mercado de tira-manchas.

Se, por um lado, tudo eram flores para a empresa em questão, por outro, as mudanças que ela implementou afetaram todo o mercado de cuidados com a roupa. Apesar de ser um bem complementar, o tira-manchas impactou fortemente a dinâmica do seu bem primário (ou seja, o detergente de roupas). Ao entender que havia um produto que oferecia uma especialização extra e benefícios particulares, o consumidor passou a redirecionar gastos do bem original para comprar o bem complementar, que era novidade no mercado. Fazendo um paralelo com os exemplos anteriores, seria como se, ao comprar um antisséptico bucal que oferecesse combate ao mau hálito, redução da placa e da gengivite, uma família passasse a comprar a marca mais barata e simples de creme dental, porque não precisa mais desses benefícios nessa categoria. Ou uma consumidora reduzisse o uso de shampoo, aceitando até comprar uma marca mais acessível para a limpeza básica do cabelo, já que seu creme de tratamento preferido garante brilho, maciez e renovação dos fios.

Como era de se esperar, isso não agradou em nada os gigantes do mercado de detergentes de roupa. Um deles, especificamente, entendeu que não poderia deixar a situação como estava. Foi então que, no décimo quarto ano de existência da nova categoria, esse gigante decidiu que entraria no mercado do bem complementar com todo o peso de sua marca do mercado primário. Essa decisão mudaria para sempre a dinâmica da categoria e o destino da nossa querida empresa pioneira.

## ANALISANDO PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Desde 1980, acadêmicos do mundo todo tentam entender como se dá a concorrência entre as firmas. De análises do mercado automobilístico ao setor de empréstimos bancários, passando até pelo universo de bebidas gaseificadas, diversos trabalhos, teses e papers buscaram estabelecer padrões de como as companhias traçam suas estratégias à luz das movimentações de seus concorrentes. Mesmo em mercados extremamente concentrados, há sinais de concorrência perfeita? Ou posso sempre esperar uma situação que beira o cartel, com conluio de preços entre os líderes? Como choques exógenos de alterações regulatórias ou mudanças econômicas são capazes de modificar os padrões de concorrência? Todas essas perguntas foram investigadas em análises empíricas de certos setores da economia.

Entretanto, talvez mais atual, eficaz e essencial para a área de gestão é o questionamento de quais decisões as firmas efetivamente tomarão com base no conhecimento sobre o padrão de concorrência vigente no mercado em que atuam. Pode parecer simples: supondo que todas as empresas buscam a maximização de lucros e estabelecendo um padrão de concorrência para o segmento em questão, todos os players conseguiriam antever as ações de seus concorrentes a partir de suas próprias movimentações estratégicas. No entanto, a literatura atual demonstra que essa questão não é tão fácil. Fatores como maximização de market share (e não do lucro), redução de estoques e incapacidade do corpo gerencial acabam impossibilitando a previsibilidade de reação pela tradicional teoria dos jogos. Em diversas ocasiões, as decisões são tomadas tendo em vista muito mais o passado – como o mercado e os concorrentes se comportaram – do que pensando estrategicamente o futuro – ou seja, como as minhas próprias decisões afetarão o mercado.

## DUELO DE GIGANTES

Foi justamente esse ponto que examinamos em nossa pesquisa empírica sobre o mercado de cuidados com a roupa. Procuramos entender como se estabeleceu o padrão de concorrência em um cenário no qual a empresa pioneira e líder do segmento de tira-manchas passou a brigar com uma marca entrante que trazia consigo

todo o equity de uma das maiores categorias do país (a de detergentes de roupa).

Para entender a dinâmica de preços entre as duas marcas, analisamos os principais itens de seus portfólios (que concentram mais de 80% das vendas da categoria). Especificamente, examinamos como se dava a relação entre a quantidade vendida e o próprio preço das empresas (elasticidade própria), e a quantidade vendida e o preço dos demais SKUs da categoria (elasticidade cruzada). Para entender o resultado que esse tipo de análise traz, caso um item possua elasticidade de -2,0, isso mostra que a cada 10% de aumento no preço, ele perde 20% em volume de vendas, sendo que o mesmo racional se aplica para o conceito de elasti-

cidade cruzada. Quanto maior o aumento de preço de um SKU similar, maiores são as vendas do item em análise. Grandes elasticidades cruzadas indicam alta similaridade entre itens. Vale destacar que essa abordagem deve ser feita no nível do item, dado a diferentes dinâmicas, características e comportamentos de venda. No caso do tira-manchas, esse fenômeno fica muito evidente, não só porque os itens são muito diferentes entre si em suas características básicas (por exemplo, embalagens), mas também porque apresentam níveis de elasticidade consideravelmente diferentes entre si.

**A fim de deixar esse conceito mais claro, apresentamos a matriz de elasticidades que norteou nosso estudo no quadro abaixo.**

## MATRIZ DE ELASTICIDADES DO TIRA-MANCHAS

FABRICANTE	SEGMENTO	ITEM	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8
Empresa pioneira	Tira-manchas em pó	ITEM 1	-2,8	-	0,45	-	-	0,36	0,36	-
		ITEM 2	0,12	-1,50	-	0,05	0,20	0,10	-	0,16
	Tira-manchas líquido	ITEM 3	-	0,52	-1,40	-	-	-	0,41	-
		ITEM 4	-	-	-	-1,82	0,30	1,31	1,45	-
		ITEM 5	-	-	-	-	-2,21	1,80	0,75	-
Gigante entrante	Tira-manchas em pó	ITEM 6	0,35	-	0,43	0,20	-	-3,00	-	-
		ITEM 7	0,11	0,21	-	-	0,10	-	-1,83	0,32
	Tira-manchas líquido	ITEM 8	-	-	-	-	0,16	0,68	1,00	-2,01

Fonte: Os autores. Obs.: A Matriz de Elasticidade foi estimada a partir das vendas dos itens em análise, que aconteceram entre os anos de 2015 e 2016, em 21 microrregiões diferentes. Números em branco indicam a elasticidade própria do item, enquanto números em preto indicam as elasticidades cruzadas entre os itens estudados. Os números reportados na matriz devem ser interpretados como percentuais.

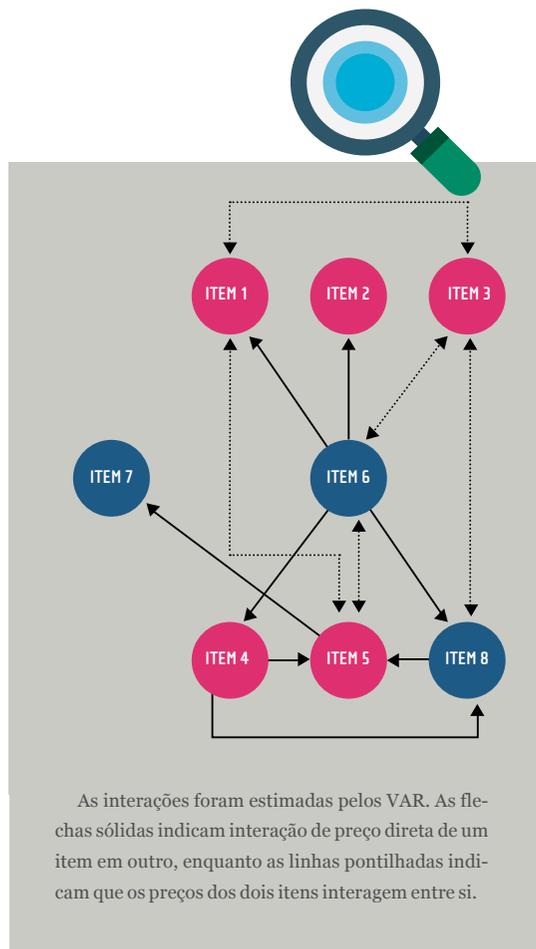
Ao analisar com maior detalhe as elasticidades de cada item, chegamos a duas principais conclusões: (1) apesar de diferentes características, aos olhos do consumidor os itens de nosso estudo possuem certa similaridade: além de todos os itens responderem de maneira elástica às suas próprias movimentações de preço, todos eles também possuem elasticidades cruzadas com seus rivais; (2) em teoria, não existiriam incentivos para a empresa entrante iniciar uma guerra de preços contra nossa pioneira, dado que esta tem um efeito muito maior nas quantidades vendidas da entrante, do que o contrário. Enquanto uma redução de preço de 10% da pioneira reduziria as vendas da entrante em 7,4%, a mesma redução da entrante afetaria a empresa pioneira em apenas 2,2%.

Se seguíssemos, portanto, a teoria econômica “tradicional” e partíssemos do pressuposto de que as empresas buscam sempre maximização de seus lucros, analisando apenas a Matriz de Elasticidade, poderíamos concluir que a empresa entrante não entraria em guerra de preços, e se entrasse, sairia perdendo. Mas foi isso mesmo que aconteceu na prática, no dia a dia do mercado? A identificação das interações de preço por si só é capaz de ilustrar exatamente qual o padrão de concorrência existente na categoria?

Para responder a essas perguntas, adicionamos ao estudo uma análise VAR (vetores autorregressivos), que busca determinar, com base em todas as movimentações passadas de preço dos itens da categoria, os comportamentos de preço entre os diversos SKUs e como se influenciam. Esse tipo de técnica é utilizada no exame de ativos financeiros e pode ser aprendida por meio de livros de econometria e/ou em tutoriais online. Nessa análise dinâmica, entendemos como cada competidor efetivamente reage às movimentações de preço de sua concorrência e identifica as movimentações futuras mais prováveis com base no passado.

A conclusão do estudo foi surpreendente. O fabricante entrante, mesmo com menor poder de mercado, menor market share e menor poder de retaliação por meio de preço (menor elasticidade cruzada), atua justamente como se fosse a líder de preço da categoria. Enquanto isso, a empresa que criou a categoria, com seus invejáveis mais de três quartos do mercado e maior poder de retaliação por preço, atua como follower, seguindo as movimentações de preço de seu concorrente.

Dos oito SKUs analisados no estudo, um único item da empresa entrante (item 6 na Figura) pos-



sui influência sobre as decisões de preço de outros seis itens da categoria. Enquanto isso, o SKU da empresa pioneira com maior número de interações só influencia o preço de três itens da categoria – metade da influência da entrante.

Por meio de simulações, também constatamos que, quando o item da empresa entrante apresentava uma redução de, por exemplo, 20% em seu preço, duas semanas depois todo o restante do portfólio no mercado reduzia seu preço, em média, em 2%. Essas movimentações, atreladas à elasticidade da categoria, faziam com que o mercado como um todo crescesse 2,3%. Claramente, o item da gigante do mercado primário decidia as movimentações de preço do mercado, e a empresa pioneira somente seguia as tendências semanas depois. Uma líder não devia comportar-se assim.

## USANDO TEORIA DOS JOGOS

Apesar de contraintuitiva à teoria econômica tradicional, a prática descrita nesse caso não é nada incomum: ser maior e entrar em um mercado novo com preços mais competitivos, para ganhar market share mais rápido ou para

proteger produtos relacionados preexistentes, não é uma prática inusitada no mundo do consumo. Nem é incomum a reação do competidor tradicional de seguir as reduções de preço da concorrência frente a essa nova ameaça. O diferencial deste estudo é mostrar como superar essa “estratégia comum” e buscar uma estratégia vitoriosa.

O primeiro passo é entender qual seu real poder de retaliação por preço, e como as movimentações de precificação afetam suas próprias quantidades e a de seus concorrentes (representado nesse caso pelas elasticidades). Essa já é uma prática muito difundida nas empresas, e deveria reger as decisões de precificação dos fabricantes. O segundo passo, talvez não tão comum ou difundido atualmente, é entender como tais movimentações realmente serão recebidas pela sua concorrência. Ou seja, após sua variação de preço, o quanto a concorrência reduzirá de seu próprio preço?

Tal entendimento é de vital importância, uma vez que prever o que a concorrência fará em seguida é essencial para formar sua decisão presente. Para que o exemplo fique mais tangível: imagine que um item custe R\$ 20,00, tenha uma venda de 1.000 unidades/R\$ 20.000,00 e uma elasticidade própria de -1,5 (ou seja, com uma redução de preço de 10%, suas vendas crescem 15%). Por essa relação, seu preço ótimo de maximização de lucro seria R\$16,60, uma redução de 17% no preço que traria uma venda de 1.255 unidades/R\$ 20.833,00.

No entanto, toda vez que você reduz seu preço, seu concorrente em seguida faz o dobro de redução e há uma elasticidade cruzada de +0,5 entre ambos (quando ele reduz o preço em 10%, você perde 5% de vendas). Ou seja, se você reduzir 17% do preço, ele reduzirá 34% de seu próprio preço. Suas vendas a R\$ 16,60 passam a ser, portanto, 1.085 unidades por R\$ 18.011,00 nesse cenário.

Conclusão? Analisando apenas as elasticidades, você reduziria 17% de seu preço; analisando o padrão de concorrência, você está melhor com o preço como está hoje. Com essa fórmula, as movimentações futuras dos concorrentes decidem a estratégia presente, para que seja realmente vitoriosa. É o modo de usar a teoria dos jogos no mundo real, e sair ganhando.

## O QUE APRENDEMOS

Apesar de parecer uma situação deveras específica, o conto da empresa pioneira que



“despertou” o gigante da concorrência e se viu em uma verdadeira guerra (de preços) tem muito a ensinar aos gestores do mundo corporativo atual. O principal ensinamento se deve justamente à conclusão mais contraintuitiva do estudo: mesmo sendo pioneira no mercado, e apresentando um potencial de retaliação muito maior (inclusive comprovado pelas elasticidades cruzadas de seus itens), a empresa líder de tira-manchas se comporta como follower em uma estratégia de precificação maléfica para a margem de todos os players em questão.

Não deveria. Ela se esquece da teoria dos jogos e passa a sensação de que apenas uma regra impera: preciso repetir o que a concorrência fez, do mesmo modo que ela fez, ainda que semanas ou meses depois.

Atire a primeira pedra o gestor que, independentemente do mercado de atuação, nunca viveu esse tipo de situação. A contribuição do nosso estudo é essa: para não cair nas armadilhas, é preciso entender o padrão de concorrência e prever a ação dos concorrentes com base nele. Isso exige sangue-frio e foco estratégico considerável, mas, em cenários competitivos mais desafiadores, ou se entende isso ou todos vão perecer em uma guerra de preços sem fim.

E qual o fim da história da nossa empresa pioneira do mercado de tira-manchas? Após a entrada da concorrente gigante e de passar meses se comportando como follower de preço, a líder passou a prever as reações da concorrente e determinar preços ótimos por meio da abordagem aqui proposta. Nesse duelo entre Davi e Goliás, novamente foi Davi quem levou a melhor. ●

DARIO NETO MARCEL FUKAYAMA//

# DISCUTINDO OS DILEMAS

## ISSO NOS AJUDARÁ A CAMINHAR PARA UM CENÁRIO EM QUE AS EMPRESAS CUIDARÃO DE TODOS OS STAKEHOLDERS DE SUA CADEIA

Não há dúvidas de que as empresas são uma das principais alavancas de transformação para o mundo, com a capacidade, inclusive, de influenciar outras duas grandes alavancas de transformação – governo e sociedade civil. Certo? Pois, então, feche os olhos e imagine o que pode acontecer com a virada de consciência que algumas empresas estão vivendo. Esta coluna nasce pela mesma razão que fez dezenas de movimentos globais de consciência nos negócios e na liderança nascerem: divulgar a agenda de uma nova economia como o caminho para o mundo que todos queremos viver. Com isso, queremos gerar responsabilização. Queremos gerar conexão de líderes e de negócios com os desafios sociais, econômicos e ambientais do mundo. Não tem a ver com a (também relevante) filantropia.

Muito prazer, somos o Dario e o Marcel! Dois jovens empreendedores que ajudam a liderar, no Brasil, dois movimentos de consciência para os negócios, respectivamente Capitalismo Consciente e Sistema B, ambos voltados a requalificar líderes e empresas para que se orientem a todos os stakeholders – fornecedores, comunidade, meio ambiente, colaboradores – e não só aos acionistas. Aqui unimos forças para disseminar os bons exemplos de negócios que queremos ver.

Eu, Marcel, tenho aprendido que um CNPJ é apenas um conjunto de CPFs e que, portanto, não há negócio bom com gente ruim. E gente boa começa na construção de uma cultura com valores sólidos, que sejam consistentes, coerentes e íntegros. Isso é trabalhado por meio da certificação de empresas B, que redefine o sucesso norteador dessa cultura, para que inclua não apenas o êxito financeiro, mas também o bem-estar da sociedade, das pessoas e do planeta. E o melhor é que um CNPJ com CPFs conscientes, conectados com um propósito de geração de valor compartilhado e de impacto positivo, estará obrigatoriamente mais preparado para desafios e oportunidades do século 21.

Eu, Dario, tenho aprendido que a consciência empresarial é uma verdadeira jornada e não uma decisão “ser ou não ser”. Ela é experimentada em todas as decisões difíceis e complexas tomadas diariamente. Por meio do Capitalismo Consciente, temos lutado para que as empresas sejam capazes de gerar valor para todos os stakeholders e que, assim, dediquem-se a curar algo no mundo. Preciso confessar que tem sido bastante desafiador sustentar a coerência do propósito de ponta a ponta no negócio, garantindo cuidado com os stakeholders e também a prosperidade financeira. Afinal, quanto mais perto ficamos da luz, mais sombras aparecem. Por sua vez, é verdade que o propósito contamina positivamente toda a organização quando há uma verdadeira cultura consciente.

Por que o nome “liderança que cura”? Porque nós dois acreditamos que o processo de tomada de consciência nos negócios começa com o (a) líder e vamos propor conversas francas e diretas sobre como o(a) líder pode lidar com os grandes dilemas que pressionam e ameaçam todos nós.

Queremos que você se junte a nós nesse movimento para liderar uma nova economia por meio de negócios conscientes. Os princípios que propomos são uma utopia? Talvez. Mas muitas coisas no mundo eram utopia – até o dia que viraram realidade. Juntos, construiremos empresas melhores para o mundo. ●



Dario Neto é board member do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e CEO do Grupo Anga. Também é pai do Miguel e marido da Bruna.



Marcel Fukayama é cofundador do Sistema B Brasil e da consultoria em negócios de impacto Din4mo.

# ASSUNTO PESSOAL

SUA CARREIRA, SEU EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

## COMO OS LÍDERES INSPIRAM? O CÓDIGO

UMA PESQUISA DA CONSULTORIA  
BAIN IDENTIFICOU 33 ATRIBUTOS  
DISTINTOS E TANGÍVEIS QUE  
SÃO ESTATISTICAMENTE  
RELEVANTES QUANDO SE TRATA  
DE DESPERTAR INSPIRAÇÃO



O que transforma um líder em uma figura inspiradora? Quando uma empresa responde a essa pergunta, ela encontra uma arma poderosa para aumentar sua vantagem competitiva. Times inspirados são duas vezes mais produtivos do que times só satisfeitos, segundo uma pesquisa da consultoria Bain realizada em parceria com a Economist Intelligence Unit. E gente inspirada é que faz as coisas acontecerem.

Barbara Kellerman, diretora-executiva e fundadora do Centro de Liderança Pública da Harvard Kennedy School, observa que ainda “há pou-

cas contribuições originais sobre como deveria ser o aprendizado de líderes na segunda década do século 21”. Mas Mark Horwitch, do escritório da Bain em Denver, EUA, e Meredith Whipple Callahan, ex-Bain e hoje na consultoria Bridge-water, sugerem, em um paper, um método de mensuração rigoroso que avalie não só a habilidade de inspirar de uma pessoa, como sua capacidade de desenvolver essa habilidade nos outros.

Com base em pesquisas realizadas pela Bain com funcionários e clientes selecionados, de 2013 para cá, Horwitch e Callahan propõem uma abordagem

analítica para definir, mensurar e desenvolver habilidades inspiracionais. Eles norteiam seu estudo por três questões-chave:

- Quais são as características pessoais relevantes quando se trata de inspirar outras pessoas?
- Quantos comportamentos inspiradores uma pessoa deve demonstrar para inspirar as demais, e quais são mais potentes?
- Como podemos calibrar a força dessas características em um indivíduo?

Os dois entrevistaram colaboradores de todos os níveis e começaram pedindo a 2 mil funcionários da própria Bain que lhes dissessem em que medi-

da se sentiam inspirados por seus colegas e a qual atributo deles atribuíam a inspiração. Para isso, fizeram uma lista de atributos, colhidos em diversas áreas do conhecimento – da neurologia à ciência da gestão passando pela sociologia.

Com base nas respostas obtidas, e usando análise conjoint, Horwitch e Callahan identificaram 33 atributos estatisticamente relevantes quando se trata de deixar as pessoas inspiradas e os dividiram em quatro categorias. Assim, criaram o “Sistema Bain de Liderança Inspiracional”. Os consultores descobriram que basta alguém ter quatro desses atributos como pontos fortes e distintivos para tornar-se um indivíduo altamente inspirador.

## O SISTEMA BAIN DE LIDERANÇA INSPIRACIONAL E SUAS CATEGORIAS





## Desenvolver em si recursos internos

**Tolerância ao estresse:** lidar com ele de maneira positiva e construtiva. | **Autoestima:** avaliar as próprias habilidades de maneira realista, mas confiante. | **Autoconsciência emocional:** compreender suas emoções, as causas delas e seu impacto sobre os outros. | **Autoatualização:** aprimorar-se continuamente, buscando significado pessoal. | **Flexibilidade:** adaptar respostas a situações dinâmicas. | **Independência:** preservar a convicção de que é importante traçar os próprios caminhos. | **Expressão emocional:** expor abertamente os sentimentos. | **Otimismo:** manter-se resiliente e positivo apesar dos desafios.



## Dar o tom

**Visão de mundo:** compreender e incorporar perspectivas diversas. | **Abertura:** demonstrar curiosidade, criatividade e receptividade aos inputs. | **Compartilhamento da ambição:** aderir à missão e aos princípios operacionais da organização. | **Coerência:** mostrar integridade e consistência por meio de palavras e ações. | **Responsabilidade:** engajar-se de maneira proativa, dando crédito pelo sucesso e assumindo a parcela de culpa pelos erros. | **Altruísmo:** colocar as necessidades do time acima dos benefícios pessoais de curto prazo. | **Reconhecimento:** mostrar apreciação pelos esforços e resultados dos demais. | **Equilíbrio:** respeitar os limites dos relacionamentos dos outros e os compromissos fora do trabalho.



## Conectar-se com os outros

**Vitalidade:** demonstrar paixão pelo trabalho e estimular os demais. | **Humildade:** manter o ego em equilíbrio. | **Empatia:** compreender e valorizar necessidades e sentimentos alheios. | **Desenvolvimento dos outros:** ajudar os outros a avançar. | **Escuta:** ouvir com atenção os comentários, sentimentos e as ideias das pessoas. | **Assertividade:** defender seu ponto de vista honesta e diretamente. | **Expressividade:** transmitir ideias e emoções de modo claro e atraente. | **Senso de comunidade:** compartilhar interesses e atividades.



## Liderar o time

**Foco:** orientar a equipe rumo ao conjunto mais relevante de resultados. | **Visão:** criar um obje-

ivo atraente que gere confiança e encoraje o engajamento. | **Orientação:** estabelecer o grupo apropriado e as expectativas individuais. | **Harmonia:** promover alinhamento e solucionar conflitos. | **Empoderamento:** permitir e incentivar a liberdade de movimentos. | **Cocriação:** confiar no poder da colaboração para alcançar resultados melhores. | **Disposição de servir:** investir nos talentos dos outros e alegrar-se quando obtêm sucesso. | **Patrocinio:** comprometer-se a ajudar os outros a alcançar suas maiores aspirações na carreira.



## Centralidade

Engajar a própria mente no ato de estar presente.

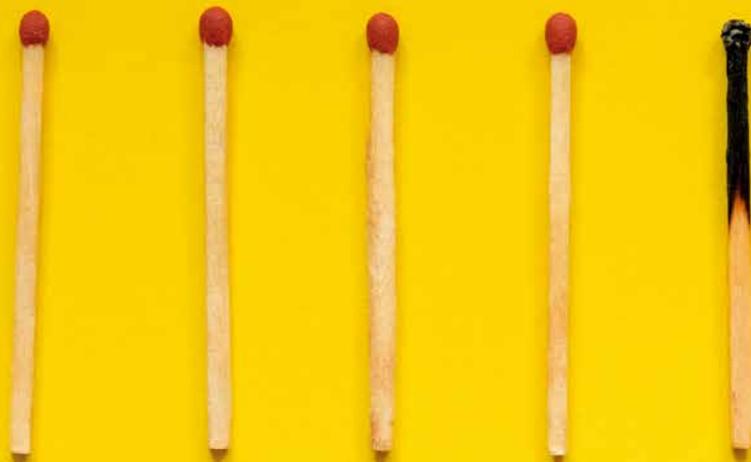
## A COMBINAÇÃO MAIS PODEROSA

A centralidade foi considerada pelos participantes da pesquisa o atributo-chave, uma precondição para que os pontos fortes de uma pessoa impactem mesmo, quaisquer que sejam eles. Mas, entre as combinações, nenhuma é superior a outra. Qualquer combinação de quatro atributos funciona, desde que os quatro sejam facilmente percebidos – e, portanto, autênticos. Em outras palavras, as pessoas inspiradoras podem ser muito diferentes; não há um arquétipo fixo.

Um indivíduo pode aumentar sua capacidade de liderança inspiracional? Sim. Basta que busque a excelência em pontos fortes que já possua e converta as fraquezas em características neutras, pouco percebidas pelos outros. Segundo Horwitch e Callahan, indivíduos com um ponto forte distintivo já dobram suas probabilidades de serem pessoas inspiradoras. E, quanto mais desses pontos fortes tiverem, mais vão inspirar.

No Sistema Bain de Liderança Inspiracional, as pessoas descobrem seus atributos e combinações por meio de reflexões estruturadas, ligadas a processos de feedback 360 graus e autoavaliações. Na Bain, cada funcionário escolhe quatro ou cinco atributos com os quais se identifica, entre os 32 existentes (a centralidade fica fora da conta). Então, ele (ou ela) faz desses atributos sua marca de liderança inspiracional, dedicando-se a desenvolvê-los cada vez mais.

Vale a pena o esforço. Segundo pesquisa Gallup, a chance de um funcionário se comprometer com uma liderança inspiracional é de 73%, mas, sem isso, cai para 9%. Está esperando o quê? ●



# O BURNOUT DOS MILLENNIALS

NOVO LIVRO GARANTE: NÃO SÃO OS PAIS OS RESPONSÁVEIS  
E SIM AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS DO CAPITALISMO

Autor de *Kids These Days: Human Capital and the Making of Millennials*, o jornalista Malcolm Harris é millennial. Mas, em seu livro, não pretende apresentar uma defesa de sua geração, que abrange as pessoas nascidas entre os anos 1980 e 2000. Seu objetivo é responder a uma pergunta-chave, que não apenas ele, mas muitas pessoas fazem sobre o comportamento dos millennials, em especial no mercado de trabalho: Por que eles estão sofrendo burnout tão facilmente? Por que estão tendo menos filhos? Por que estão se casando mais tarde? Por que são obcecados com eficiência e tecnologia? Por que os millennials são como são?

Não tem nada a ver com conviverem menos com os pais ou serem mais mimados em termos materiais, segundo ele. “Se queremos compreender porque os millennials são como são, temos de olhar para a competição profissional cada vez maior, para o isolamento crescente das pessoas no trabalho, para o individualismo extremo da sociedade moderna e para os problemas, muito disseminados, que afetam a economia e, portanto, essa geração”, afirmou Harris em entrevista ao site *Vox*.

Assim, um dos argumentos centrais do autor é que a chamada Geração Y é fruto, em grande parte, de mudanças estruturais no capitalismo. “Os millennials tiveram de crescer e ingressar no mercado de trabalho vivenciando um dinâmica em que se deve

produzir o máximo possível recebendo por isso o mínimo possível”, diz Harris.

Isso significa, segundo ele, que as pessoas dessa geração carregam o fardo de terem de arcar com a própria formação e de se autogerenciarem – como freelancers ou terceirizados, por exemplo. Além disso, como os salários estão estagnados, a “exploração” e a competição entre os profissionais são crescentes. Uma das consequências da soma desses fatores é o esgotamento (ou burn out, em inglês).

Harris chama a atenção também para o fato de os millennials precisarem lidar com essa realidade individualmente, sem apoio de um grupo ou de uma comunidade. “Como estudantes ou profissionais, somos só indivíduos com a responsabilidade de nos tornarmos capacitados para atuar no mercado”, destaca o autor. “E, ao mesmo tempo, a educação passa a valer menos em um mercado hipercompetitivo e em constante transformação”, acrescenta.

Ele diz que esses processos são parte do próprio capitalismo em sua face atual, do neoliberalismo. “Tal tendência, levada ao extremo, tem efeitos corrosivos para a sociedade e, particularmente, para os jovens”, atesta o autor. Conclusão: para acabar com o eterno burnout dos millennials e com as queixas de todas as gerações mais velhas têm sobre eles, é preciso revolucionar o capitalismo. ●

## “É POSSÍVEL EMPREENDER, EXPANDIR SEUS NEGÓCIOS, GANHAR DINHEIRO E, AO MESMO TEMPO, MUDAR O MUNDO ONDE VIVEMOS”

SANDRA NALLI, ESCOLA DO MECÂNICO

SANDRA NALLI, POR HEINAR MARACY

Sandra Nalli é uma cidadã brasileira que teve a felicidade de confirmar a verdade acima. Ela começou a trabalhar muito cedo, aos 14 anos, como menor aprendiz em uma empresa de setor automobilístico. Rapidamente foi efetivada e passou a vendedora de peças. Aos 21, já era chefe de oficina, uma mulher num “cargo de homem”. Enfrentou preconceito, de clientes, colegas e subordinados, mas, aos 23, virou gerente de um centro automotivo.

Em 2011, Nalli percebeu que havia escassez de mão de obra em sua empresa. Como dava aulas para jovens da Fundação Casa, teve a ideia de passar treinamentos teóricos de mecânica a seus alunos, capacitando-os para uma profissão quando saíssem. Gostaria mesmo de lhes dar aulas práticas. Pediu a um amigo que grafitasse na parede de sua casa “Escola do Mecânico”.

Em pouco tempo, as pessoas que passavam na frente queriam saber quanto custaria o curso e Nalli percebeu: era possível transformar seu trabalho social em um negócio. Ela foi aprender. Fez um curso no Sebrae e escreveu seu primeiro plano de negócios, no qual descobriu seu primeiro problema: não tinha o caixa inicial. Vendeu o carro, pediu empréstimos para familiares, investiu em equipamentos e foi em frente. Alugou um estacionamento e começou o curso com oito alunos.

Hoje, a Escola do Mecânico possui um centro de capacitação tecnológica com capacidade para 900 alunos, três escolas próprias e 18 franqueadas. E tem a meta de impactar, em 2019, 30 mil alunos em 50 unidades (escolas de terceiros) em municípios do Brasil. Isso tudo aconteceu sem ajuda. Não só houve falta de recursos e excesso de tributação; as instituições financeiras e a própria indústria automotiva não ajudaram. “Aprendi que, para empreender no Brasil, é preciso ter, em primeiro lugar, firmeza de propósito. O empresário precisa querer muito trabalhar naquilo; precisa ser sua vida.”

Além do desafio do empreendedorismo, existe também o desafio moral, segundo Nalli. “Chega

Sandra Nalli: firmeza para superar as dificuldades e firmeza no objetivo social



uma hora que você percebe que é possível ganhar dinheiro com seu empreendimento. É aí que é preciso ter outra firmeza – a do objetivo social. Por exemplo, isso significa recusar propostas de franqueados que não compartilham os nossos valores.” Esse tipo de atitude pode gerar um retorno menor, mas a poupa de gerenciar conflitos de interesses.

### ELA SELECIONA OS FRANQUEADOS

A Escola do Mecânico é um negócio com propósito explicitado: “Gerar emprego e renda e transformar a vida das pessoas através de um curso de mecânica com preço acessível”. Em cima dessa ideia, foi construído o curso inicial e, depois, uma plataforma online e um sistema de franquias – este, desde 2015. Para ser franqueado, o interessado precisa passar por uma avaliação rigorosa e várias entrevistas, onde a palavra final é da própria Nalli. Ele tem de concordar, entre outras coisas, em ter parte de suas vagas direcionadas a alunos carentes em regime de bolsas e de abastecer a plataforma com vagas de emprego no mercado.

E o futuro? Com a crise do setor automobilístico, a maior crise de seus cento e poucos anos de história, afeta a existência de uma empresa que depende dele? “Atuamos no setor de reparação de automóveis e essas mudanças em prol de um uso mais consciente de carros devem, pelo menos em um primeiro momento, nos favorecer. Se as vendas de carros novos começa a cair, o conserto de usados deve aumentar.” Nalli também encara as novas tecnologias, como a do veículo autônomo, como uma ótima oportunidade para a Escola do Mecânico crescer. “Já estamos nos preparando para capacitar um novo profissional.” ●

WILMA BOLSONI //

# CORAÇÃO INTELIGENTE

SEJA PARA CONTROLAR O ESTRESSE OU DESENVOLVER RESILIÊNCIA, VOCÊ PODE ENTRAR EM ESTADO DE COERÊNCIA CARDÍACA

O coração sempre inspirou poetas e preocupou estressados e ansiosos que chegam à meia-idade. Além de ser o órgão central do sistema circulatório, o coração carrega todo o simbolismo do amor e da compaixão.

Se não bastasse toda essa fama, a ciência descobriu que o coração contém um sistema nervoso independente e bem desenvolvido que influencia tanto as nossas emoções como a fisiologia do nosso corpo.

O Heartmath Institute tem realizado pesquisas que mostram que o coração pode aprender, perceber, recordar, tomar decisões e passar a ação independentemente do cérebro. E não para por aí; o coração pode ser o portão de acesso para a nossa inteligência intuitiva, ou seja, por meio dele podemos acessar informações sobre eventos futuros. Mas esses benefícios só se tornam disponíveis quando entramos em um estado de “coerência cardíaca”.

O conceito é fascinante! É um estado em que a frequência cardíaca, a pressão arterial e a frequência respiratória se encontram em perfeita sincronia, arrastando outras funções cíclicas do organismo, como o sistema endócrino e o neuroimunológico.

Os benefícios não são poucos:

- **Prevenir padrões de estresse.**
- **Ampliar a resiliência.**
- **Habilitar o organismo para trabalhar em estado de excelência e ótima performance.**
- **Ampliar a clareza mental e a capacidade de discernimento.**
- **Abrir o acesso à inteligência intuitiva.**
- **Ampliar a conexão e a sincronicidade em equipe.**

O melhor de tudo é que qualquer pessoa pode entrar em estado de coerência usando uma técnica simples, poderosa e efetiva de autorregulação:

**PASSO 1:** Sente-se em uma cadeira confortável e procure relaxar descruzando braços e pernas.

**PASSO 2:** Foque sua atenção na área do coração.

**PASSO 3:** Inspire e expire pelo nariz, um pouco mais lenta e profundamente do que o normal (cinco segundos para inspirar, cinco para expirar).

**PASSO 4:** Imagine o ar entrando, envolvendo o coração e a região ao redor.

**PASSO 5:** Traga para sua mente um sentimento de alegria, felicidade e paz, procurando vivenciar esse momento.

Permaneça respirando no coração e sentindo esse bem-estar por cinco minutos – e pronto! Agora, tente incorporar essa técnica simples em sua rotina matinal diária. Seu dia vai mudar e sua vida também. ●



Wilma Bolsoni é terapeuta formada pela Barbara Brennan School of Healing, EUA, e professora certificada pelo HeartMath Institute, centro de pesquisas reconhecido globalmente por sua atuação em fisiologia emocional, resiliência e gestão de estresse. Ex-profissional de TI, ela recebe cada vez mais executivos e empreendedores em seu consultório, o Ateliê da Luz.

# VOCÊ É COSMOPOLITA GLOBAL?

LINDA BRIMM, DO INSEAD, DESCREVE AS DEZ CARACTERÍSTICAS DESSE TIPO DE EXECUTIVO. FAÇA O TESTE; SE TICAR PELO MENOS SEIS VEZES, VOCÊ PROMETE

No livro *The Global Cosmopolitan Mindset*, a professora e pesquisadora Linda Brimm traz à tona as dez habilidades mais comuns que esse tipo de executivo apresenta em função de suas vivências em diferentes culturas:

**Flexibilidade cognitiva.** Você consegue mudar suas próprias crenças, pensamentos e hábitos, para lidar com situações que mudam radicalmente? É o que permite enxergar novos padrões e soluções.

**Capacidade de adaptação.** A competência de transformar uma crise em oportunidade em geral implica ter vivenciado transições significativas. E o faz entender a própria resiliência.

**Conhecer o que não se sabe.** Você sabe como a mudança pode ser desestabilizadora, mas, no olho do furacão, consegue avaliar o que sabe, o que pensava saber e o que precisa descobrir?

**Reinvenção.** Essa capacidade é o que dá às pessoas uma atitude de empoderamento diante das mudanças, além de ajudar a guiar os colegas para pensar fora da caixa.

**Colaboração para além de fronteiras.** Você já aprendeu como colaborar e manter relacionamentos a distância, com diversas pessoas de diferentes regiões e culturas? Você precisa disso.

**Relacionamentos e diferenças.** Existem regras invisíveis que governam as relações nas diversas culturas; você consegue enxergá-las? Se mostra humildade e empatia, e se fica cada vez mais atento ao que está a seu redor, é meio caminho andado.

**Visão periférica e “caleidoscópica”.** Você consegue enxergar pessoas, organizações e questões a partir de um ângulo mais amplo, avaliando as situações de diferentes pontos de vista? Essa visão “caleidoscópica” é o que permite ver mudanças como oportunidades.

**Visão de dentro para fora, e de fora para dentro.** Por estar dentro e fora ao mesmo tempo, você se envolve plenamente em um contexto e, ainda assim, mantém a habilidade de observar a situação de forma desapaixonada?

**Assumir riscos.** Sua experiência lhe dá maior confiança em sua capacidade de compreender e lidar com qualquer situação e, por isso, você corre riscos?

**Gestão da mudança.** Se viveu situações de complexidade incomum, você deve conseguir tomar decisões difíceis e gerenciar elevado grau de incerteza. ●



//////  
PARTICIPANTES DA EDIÇÃO



**CLAUDIO SASSAKI**  
Geekie  
página 42



**ROBERTO LESSA**  
Grupo Aurantiaca - Obrigado  
página 42



**FERNANDO ASSAD**  
Vivenda  
página 42



**WILBERT ZUMBA**  
Mãe Terra  
página 42



**JOÃO PAULO PACÍFICO**  
Grupo Gaia  
página 42



**LUCIANA VILLA NOVA**  
Natura  
página 42



**MARCEL FUKAYAMA**  
Sistema B Brasil e Din4mo  
página 32, 42, 86



**MARCO AURÉLIO ALMADA**  
Bancoob  
página 50



**PEDRO CHIAMULERA**  
Clear Sale  
página 50



**GUILHERME WEEGE**

Malwee  
página 50



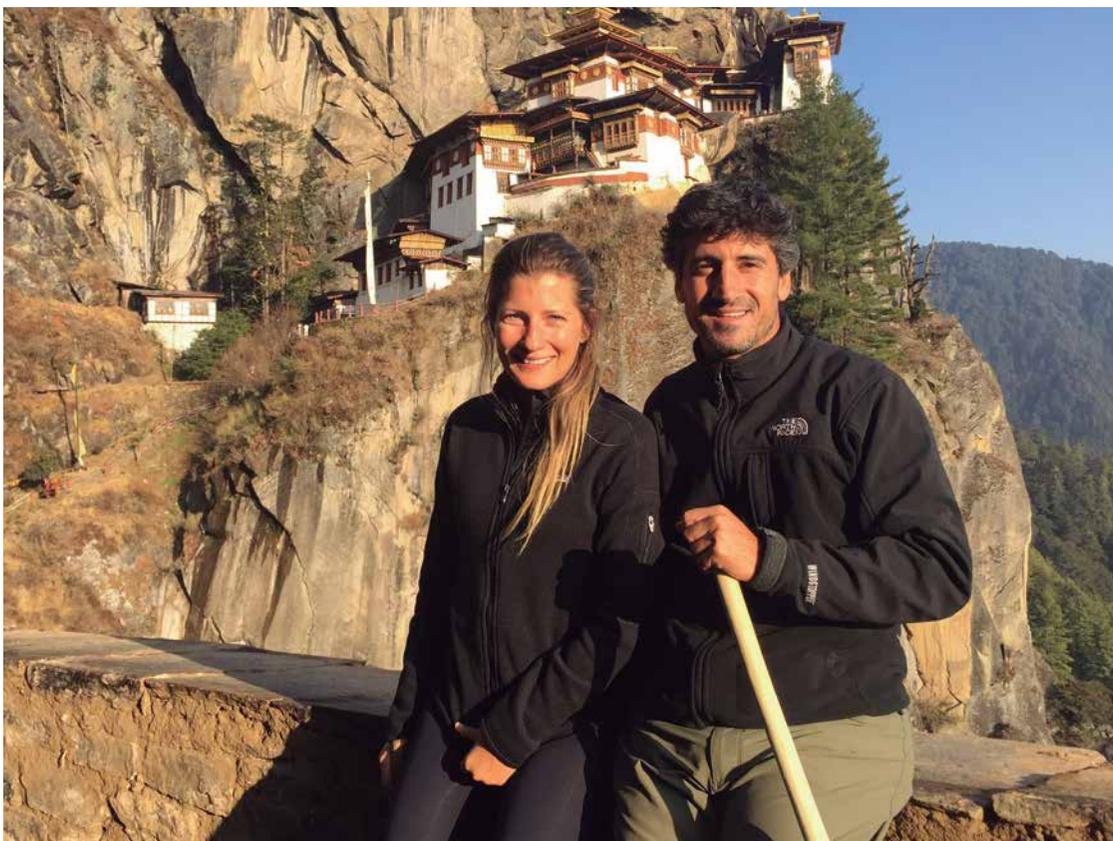
**TAISE BEDUSCHI**

Malwee  
página 50



**WEBER NIZA**

Leroy Merlin  
página 50



**ANA SARKOVAS E DARIO GUARITA NETO**

Empresários de organizações B  
página 50



**ARI SILVA**  
Leroy Merlin  
página 70



**CHARLES SCHWEITZER**  
Leroy Merlin  
página 70



**LUIS RASQUILHA**  
Inova Consulting - Leroy Merlin  
página 70



**FLÁVIA BENDELÁ**  
Leroy Merlin  
página 70



**MARCELO PATRUS**  
Patrus Transportes Urgentes  
página 70



**ANDRÉA LYRA**  
Grupo Moura  
página 74



**ALEXANDRE VAN BEECK**  
GS&Consult  
página 74



**EDUARDO TERRA**  
Sociedade Brasileira  
de Varejo e Consumo  
página 74



**GRASIELA TESSER**  
NL Informática  
página 74

**junho**

**SingularityU Brazil Summit**  
*Multiplique perspectivas*  
Dias 11 e 12 - São Paulo

**Se vivermos, no século 21,**  
**20 mil anos de progresso,**  
**acompanhe-os de perto**  
**em áreas-chave para o**  
**Brasil, como educação,**  
**saúde, segurança pública,**  
**infraestrutura, alimentação,**  
**energia, meio ambiente,**  
**finanças e mais**

**setembro**

**Exponential Finance Brazil**  
Dias 10 e 11 - São Paulo

**Uma abordagem das finanças**  
**na era exponencial, que vai**  
**discutir temas como modelos**  
**de negócio, tecnologia e**  
**inovação com foco na área**

**novembro**

**HSM Expo 2019**  
**#OuseAprender**  
Dias 4, 5 e 6 - São Paulo

**Arianna Huffington, Fareed**  
**Zakaria, Eric Ries, Hugh Herr,**  
**Charlene Li e**  
**a lista continua...**

**INFORMAÇÕES:**

 **hsm.com.br**

 **(11) 4689-6666**

**Organizações citadas nesta edição ▼**

1843 Capital.....64	Din4amo.....32, 42, 86	Instituto Ellos.....8
3D Soft.....12	Dollar Shave.....74	Instituto Ethos.31, 32, 40
AB InBev.....42, 58	Draper University.....68	Instituto Gallup.....87
AES Corporation.....32	Duke University.....16	Instituto Gente.....42
Agência Ginga.....58	Elo7.....50	Itaú Social.....32
Alibaba.....69, 74	Elsevier.....24	Jacto.....50
Alphaville.....32	Endeavor.....81	Johnson & Johnson (J&J) 50
Amata.....42	Época Negócios.....70	Kasisto.....64
Amazon.....11, 74	Escola do Mecânico...91	Klabin.....50
Apple.....64, 74	Etsy.....42	Knowledge Wharton...16
Arpex Capital.....68	Everfi.....11	KPMG.....12
Artemisia.....32	Facebook.....64	Kraft Foods.....58
Ashoka.....42	Fair Trade.....58	L'Oréal.....42
Aspen Network of Development	Fast Company.....15	Laureate.....42
Entrepreneurs (Ande)...42	Fazenda da Toca	Leroy Merlin.....70
Associação dos Produtores de Queijo	Orgânicos.....50	London Business Review 17
Canastra.....8	Finn.....64	London Business School 17
Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamac) 70	Flying Fish Ventures...64	Mãe Terra.....42
Associação para o Capital Privado na América Latina (Lavca).....42	Forbes.....15	Malwee.....50
Associação Paulista dos Críticos de Arte (APCA)80	Ford.....32	Mark 43.....11
Ateliê da Luz.....92	Fundação Casa.....91	McKinsey.....24, 32
Bain.....87	Fundação Lemann....42	Melitta.....74
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).....58	FundBox.....11	Mercos.....50
Banco Interamericano de Desenvolvimento.....32	Fundo Gera.....42	Merrick & Co.....14
Bancoob.....50	Fundo Virtuouse.....42	Method.....42
Bank of America.....58	Gaia Agro.....42	Microsoft.....64
Barbara Brennan School of Healing.....92	GaiaSec.....42	Mindstrong Health.....11
Basf.....58	GaioServ.....42	MIT Management Review 58
BCG Henderson Institute 58	Gao Feng Advisory	Mitsui & co.....42
Ben & Jerry's.....42	Company.....69	MuchMore.....74
BlackRock.....31, 32	Geekie.....42	Multiplus.....50
Boston Consulting Group (BCG).....18, 58	Gillette.....74	Natura.....42, 50
Braile Biomédica.....50	GM.....12	Netflix.....74
Bridgewater Consulting Group.....87	GoBanking Rates.....11	Nike.....74
Business for Social Responsibility & Sustainability.....40	Google.....12, 58	Nissan Motor Corporation 12
C&C.....70	Grail.....11	NL Informática.....74
Cacau Show.....50	Grameen Bank.....42	NYU Stern School of Business.....74
Caixa.....32	Great Place to Work (GPTW).....70	O Boticário.....50
Cargill.....32	Greif, Inc.....58	Obrigado.....42
CB Insights.....69	Grupo Anga.....32, 86	Obvious Ventures.....42
Centro de Empreendedorismo e Administração em Terceiro Setor (USP)...32	Grupo Auriatiaca.....42	Omidyar Netwark.....42
Chrysler.....12	Grupo Gaia.....42	Patagonia.....42, 58
Cielo.....50	Grupo Moura.....74	Patrus.....42
Cisco.....74	Grupo Reserva.....32	Payso.....64
Civi-Co.....32	GS&Consultoria.....42	Playstation.....74
ClearSale.....50	Harvard Business School 15, 58	Plenty.....11
Coca-Cola.....40	Harvard Kennedy School 87	Plug and Play.....64
Construdecor.....70	HeartMath Institute...92	Potencia Ventures.....32
Cornell University.....16	Hilton Worldwide	Procter & Gamble.....74
Daimler AG.....12	Holdings.....58	Procurement Leadership Group.....58
Danone.....42	HolocracyOne.....32	PWC Strategy&.....14
Deloitte.....68	Hootsuit.....64	Qura Editora.....32, 86
	Horvath Clothing Co...68	Racoon Digital Marketing 50
	Hospital Albert Einstein50	Rainforest Alliance.....58
	HSM.....32, 98	Reclame Aqui.....70
	Humanyze.....15	Reserva.....50
	IBM.....64	Rotman Magazine 12, 64
	Ibmec Rio de Janeiro..70	Rotman School of Management.....12
	IE Business School.....64	Saint-Gobain.....70
	Inc. Magazine.....11	Saromcredi.....8
	Incae Business School58	SAS.....42
	Inova Consulting.....70	Seventh Generation....42
	Insead.....93	
	Inspser.....81	
	Instituto Capitalismo	
	Consciente Brasil..32, 86	
	Instituto de Pesquisas	
	Ecológicas.....32	

**Nossos patrocinadores ▼**

**Eureca, 22 e 23**  
eureca.me  
comercial@eureca.me

**HSM HR Conference, 2**  
hsm.com.br  
(11) 4689-6666

**HSM Expo 2019, 99**  
hsm.com.br  
(11) 4689-6666

**Interact, 29**  
interact.com.br  
0800 643 5100

**SAS, 6 e 7**  
sas.com  
kleber.wedemann@sas.com  
(11) 4501-5300

**Tribo, 63**  
br.tribo  
people@tribo

Singularity University ..80	Sistema B Brasil31, 42, 86
Slack.....64	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).....74
Spotify.....74	Starbucks.....16, 58
Stonyfield Farm.....58	Strategy & Business...14
Strategy & Leadership 15	Subaru.....12
Sustainable Food Lab.58	Swissnex San Francisco58
Tencent.....69	Tesla Motors.....12, 74
Tetra Pak.....50	The Guardian.....42
Timberland.....58	TPG Rise Fund.....42
TV Cultura.....80	Uber.....64
Unidas.....50	Unilever.....42, 50, 74
United States Tennis Association.....15	USP.....81
UTZ Certified.....58	Vale.....40
Vale do Dendê.....32	Venmo.....64
Venurus.....50	Virgin Group.....32
Vivenda.....42	Vox (site).....90
Vox Capital.....32	Waymo.....12
WeChat.....64	WeWork.....15
Whole Foods.....74	Women in Tecnology Fund 64
Yuletown Partners.....64	Yunus Negócios Sociais42
Zeit Foundation.....32	

**EXPEDIENTE**

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE  
Chief Executive Officer: Guilherme Soárez  
Head de conteúdo: Poliana Reis Abreu • Curador de conteúdo: Thomaz Castilho

**QURA EDITORA**  
CEO: Pedro Nascimento. pedro@qura.com.br  
Publicidade: Marcelo Levenstein marcelo@qura.com.br  
Central de atendimento: revistahsm.com.br/faleconosco  
Serviço de assinaturas: revistahsm.com.br/assine

revistahsm.com.br  
Editora-chefe: Adriana Salles Gomes. adriana@qura.com.br  
Diretora de arte: Débora Bianchi debora@qura.com.br  
Colaboradores desta edição: Lizandra Magon de Almeida, Fernando Leal, Heinar Maracy, Leonardo Pujol, Sandra Regina da Silva, Gabrielle Teco e Luis Andrade.  
Revisão: Pólen Editorial

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8869, agora editada pela Qura Editora  
Distribuição em bancas: Total Express.  
O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM 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.



POLIANA ABREU //

# O RETORNO QUE IMPORTA É SOBRE O APRENDIZADO

AS EMPRESAS ADOOTARÃO ESSA NOVA MÉTRICA – ROL – E AS PESSOAS PRECISARÃO VIRAR APRENDIZES PARA A VIDA TODA

“Aprendemos trabalhando, trabalhamos aprendendo.” Essa frase é um dos pilares da cultura HSM, e confesso que é a de que mais gosto e com a qual mais me identifico. Talvez seja mesmo esse o motivo pelo qual sinto prazer em trabalhar na HSM. Ter uma cultura que inclui o aprendizado contínuo como parte do trabalho – e materializa isso contabilizando o tempo dedicado a aprender e valorizando os experimentos, até os fracassados – faz toda a diferença para quem é profissional no século 21.

Ninguém mais aguenta ouvir falar de mundo VUCA, eu sei, mas não há como escapar dele. É só com a real compreensão dessas circunstâncias voláteis, incertas, complexas e ambíguas sintetizadas na sigla que entendemos, rápida e profundamente, quão necessário é se adaptar. Precisamos nos adaptar a tudo: à velocidade das mudanças, aos novos formatos de trabalho, às novas exigências do mercado, às novas tecnologias. E não existe adaptação sem aprendizado – todas as pessoas terão de se tornar aprendizes para a vida.

Os indivíduos – muitos, ao menos – já estão fazendo sua parte, buscando aprendizado com mais frequência, e indo além dos diplomas e da sala de aula tradicional. É só observar a demanda por podcasts, audiobooks, plataformas de conteúdo on demand, MOOCs etc.

Mas e as organizações? Quanto elas estão se movimentando? Sua empresa, por exemplo, tem uma cultura de aprendizado contínuo? Deveria. Como diz Salim Ismail, referência em crescimento exponencial, a métrica de sucesso organizacional mais relevante no futuro próximo não será o ROI (retorno sobre investimento), e sim o ROL (sigla em inglês de retorno sobre o aprendizado).

Talvez você responda que sua empresa faz, sim, a parte dela. Que, nos últimos anos, adotou intraempreendedorismo, job rotation, squads e times multifuncionais, mindset de crescimento e outros “mecanismos” para acelerar o aprendizado dos colaboradores e da própria organização.

É verdade que tudo isso ajuda. Mas também é verdade que não basta. Por exemplo, ainda é comum ver o incentivo a treinamentos se voltar para funcionários em ascensão nas carreiras ou para habilidades específicas, quando o foco deveria ser o de criar uma cultura comum e promover o desenvolvimento pessoal de cada um (protagonismo, autodesenvolvimento e autoconhecimento incluídos). O escopo precisaria ser ampliado, com o objetivo indo do “know-how” – que visa as habilidades técnicas – para o “know-why”. Por exemplo, na HSM, já adotamos esse novo escopo com o conceito “OMNI Learning”. OMNI – tudo, em latim – é um acrônimo para aprendizagem orgânica, mobile, não linear e integrada, que dá suporte à performance organizacional.

Então, proponho ao leitor que responda a duas perguntas: (1) Você está se tornando um lifelong learner? (2) Sua empresa seria aprovada na métrica ROL? ●



////////

Poliana Abreu é head de conteúdo, inovação e parcerias da HSM. Mãe da Clara, é internacionalista de formação, especialista em responsabilidade corporativa e educação executiva.