

# AMANHÃ

GESTÃO • ECONOMIA • NEGÓCIOS

## SEU NEGÓCIO JÁ MUDOU. E A SUA EMPRESA?

A Transformação Digital terá impacto ainda maior em diversos segmentos nos próximos anos. Você está pronto para a mudança?

### E MAIS

Um teste exclusivo para mostrar se sua empresa está no jogo – e o quanto avançou ou tem de avançar

### LÍDERES DE AMANHÃ

O que pensam os jovens empreendedores do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul





## O posto mais completo é também o mais digital.

O Posto Ipiranga tem de tudo. Tem o aplicativo Abastece Aí, que dá desconto no combustível. E tem também uma linha completa de serviços e produtos: gasolina DT Clean, que limpa o motor do seu carro, Km de Vantagens, Iqjas am/pm, Jet Oil, ConectCar, Cartão Ipiranga, a mais completa linha de lubrificantes, Rodo Rede, Posto Ipiranga na Web, Postos Ecoeficientes, recarga de celular e muito mais. Então, seja no mundo real ou no digital, pergunta lá no Posto Ipiranga.



## Capa



## E ainda:

Um teste exclusivo para mostrar se sua empresa está no jogo – e o quanto avançou ou tem de avançar **Pág. 44**

# Sua empresa surfa na onda digital?

A Transformação Digital terá impacto ainda maior em diversos segmentos nos próximos anos. Você está pronto para a mudança? **Pág. 34**

## Entrevista



### Como liderar na crise

David Randon conta como a companhia navegou a partir do colapso da economia em 2014 e lembra do alerta que Raul Randon fez antes da crise **Pág. 18**

## Especial



### Qualificação para que te quero

Com a retomada do crescimento econômico do Brasil, apostar em cursos de pós-graduação pode ser um diferencial de peso na carreira executiva **Pág. 54**

## Líderes de AMANHÃ



### O futuro pede passagem

AMANHÃ apresenta uma coletânea de artigos com o pensamento de jovens empreendedores do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul [Pág. 68](#)

- ▶ O caminho que leva ao futuro, por Diana Engel Gerbase
- ▶ Protagonistas do amanhã, por Betina Giehl Zanetti Ramos
- ▶ Somos aqueles que mudam o mundo, por Marcus Vinícius Rossi
- ▶ Você entrega valor... para você?, por Rodrigo Vieira da Cunha
- ▶ O líder digital quer ser mais humano, por Emília Chagas
- ▶ É o futuro que leva ao caminho, por Diego Carmona
- ▶ O que falta para o Brasil alcançar a indústria 4.0, por José Rizzo
- ▶ Espiral de valores para uma sociedade melhor, por Leandro Scheer Mantovani
- ▶ A gestão na nova economia, por Pedro Englert
- ▶ Tamanho não é documento, por Pâm Bressan
- ▶ Caminhada de AMANHÃ, por Fábio Rios
- ▶ Seja o protagonista do seu futuro, por Lucas Schweitzer

## 10 FÓRUM DO LEITOR

### 14 PORTAL AMANHÃ

- ▶ As novidades de quem faz girar a economia do Sul

### 26 MONITORES

- ▶ Em defesa das criptomoedas
- ▶ Já pensou em ser um *walker/talker*?
- ▶ Lei permite membro de conselho não acionista
- ▶ WOW, a *corporation* das aceleradoras

### 96 LIVROS

- ▶ Selecionar é uma arte
- ▶ Todos os segredos do presidente

### 97 ESTANTE

- ▶ Vendas, marketing, administração – e muito mais

### COLUNISTAS

**66** Sr. Consumidor/ André D' Angelo

**98** Ao Redor do Mundo/ Fernando Dourado

## Serviço ao assinante AMANHÃ

Ligue grátis **0800 51 22 14**

[assinatura@amanha.com.br](mailto:assinatura@amanha.com.br)

**Presidente:**

Jorge Polydoro – polydoro@amanha.com.br

**Diretor de redação:**

Eugênio Esber – eugenioesber@amanha.com.br

**Secretário de redação:**

Marcos Graciani – graciani@amanha.com.br

**Editor:**

Antenor Savoldi Jr. – antenor@amanha.com.br

**Redação:** Dirceu Chirivino, Isadora Duarte e Italo Bertão Filho**Revisão:** Rosana Maron**Gerente de criação e produção:**

Wagner Lettnin – wagner@amanha.com.br

**Projeto gráfico:**

Juliano Guedes e Wagner Lettnin

**Desenvolvedor web:**

Fernando Frichenbruder – fernando.frich@amanha.com.br

**Assistente de arte:**

Matheus Egger – matheus@amanha.com.br

**PUBLICIDADE E MARKETING:****Diretor comercial e marketing:**

Daniel Sartori – daniel.sartori@amanha.com.br

**Executivos – Rio Grande do Sul e Santa Catarina:**

Ana Paula Müller – anapaula@amanha.com.br

Fabiana Spengler – fabiana@amanha.com.br

Luciane Wellausen – lucianew@amanha.com.br

Claudia Quaglia – claudia@amanha.com.br

**Produtora de eventos:**

Isabelle Balestreri – isabelle.balestreri@amanha.com.br

**Marketing:**

Gabriela Lanzarini – gabriela.lanzarini@amanha.com.br

Emanoeli Machado – emanoeli@amanha.com.br

**Relacionamento com o assinante:**

Paola Gaio – paola.gao@amanha.com.br

**PRODUÇÃO EXECUTIVA:**

Via Design

**Porto Alegre/RS:**

Rua dos Andradas, 1001/1402 – CEP 90020-015

Fone (51) 3230.3537 Fax (51) 3230.3530

comercial@amanha.com.br

**Núcleo SP:**

Nominal Representação e Publicidade

Alameda Lorena, 1304 – 703 – CEP: 01424-001

mauro@nominal.com.br

Fone (11) 3063.5677

**Núcleo PR:**

Ricardo Arruda – ricardo.arruda@amanha.com.br

Fone (41) 99102.9636

**ADMINISTRAÇÃO:****Gerente administrativo/financeiro:**

Michel Diniz – michel@amanha.com.br

**Financeiro:**

Carine Kappler – carine@amanha.com.br

Tallita Sehn – tallita@amanha.com.br

Números atrasados (edições recolhidas mediante disponibilidade de estoque): ao preço da última edição em banca, mais custo de postagem, por intermédio de seu jornalista ou na revista AMANHÃ, Rua dos Andradas, 1001/1402 - CEP 90020-015, Fone 0800512214. O pagamento pode ser feito em cheque nominal ou pelos cartões Visa, Mastercard, Diners e American Express.

Fundada em junho de 1986, a revista AMANHÃ é uma publicação da Plural Comunicação Ltda. Porto Alegre: Rua dos Andradas, 1001/1402 - CEP 90020-015, RS, Brasil, Fax (51) 3230.3530. Presente nas principais bancas do país, AMANHÃ circula através de assinaturas e mailing vip entre dirigentes de empresas privadas e públicas, executivos, profissionais liberais, professores universitários, líderes políticos nacionais e dos principais Estados brasileiros e nos países do Mercosul. A edição 326 circula nos meses de Fevereiro e Março de 2018.

**EDITORIAL**

# David Randon sem rodeios

Na entrevista de capa desta edição, David Randon revela, com despojamento e transparência, as dificuldades que o grupo Randon teve de superar para vencer o terrível o despenhadeiro em que se transformou a economia brasileira a partir de meados de 2014. AMANHÃ abriu oito páginas para trazer, em sua inteireza, um depoimento valioso sobre como conduzir uma grande operação industrial e de serviços como o Grupo Randon sob a pressão de uma brusca e violenta mudança de cenário. Ele já havia abordado essa experiência no seminário Liderarh que o Grupo AMANHÃ realizou em Caxias do Sul.

Há passagens imperdíveis, como suas conversas com o fundador,

Raul Randon, que viria a falecer poucos dias depois da entrevista de David. Já em 2013, lembra ele, o pai anteviu a aproximação de uma tempestade, e foi enfático: “Cuidado, gurizada!”.

Agora que o grupo começa a colher resultados animadores e vê a face medonha da crise pelo retrovisor, o engenheiro que gosta de circular entre o chão de fábrica e a sala do

cliente diz que as dificuldades produziram um modo de operação mais eficiente. E faz uma autocrítica, evidentemente aplicável às empresas em geral, sobre um certo relaxamento que acomete organizações quando vivem tempos de bonança e descuidam de suas planilhas de custos.

Hoje, depois do furacão, David discute com sua família, e mais diretamente com o vice-presidente do grupo, e presidente da Fras-le, Daniel Randon, medidas para manter a nau dos Randon orientada por um GPS constante de produtividade. E nesta perspectiva ele cita uma medida surpreendente que está sendo tomada.

Mas não seremos desmancha-surpresas.

Vá até lá, e boa leitura.

*Eugênio Esber*



Fazer parte **da sua vida** é o que  
*inspira nosso dia a dia!*



Com **dedicação, trabalho e respeito**, somos movidos pelo privilégio de acompanhar você em cada momento.

Comprometidos em **atender sempre com excelência**, inovando e fortalecendo laços, trazemos viva em nossa essência a certeza de que **a sua felicidade também é a nossa**.



FARMÁCIAS  
**São João**



CUIDAR DA SUA SAÚDE É NOSSA MISSÃO

① /farmaciassaojoao [www.saojoaofarmacias.com.br](http://www.saojoaofarmacias.com.br)



# O QUE VOCÊ FAZ HOJE PARA SER LEMBRADO AMANHÃ?

O **Top of Mind**, há 28 anos, traduz o sentimento dos gaúchos com relação as marcas. E se hoje somos muitos é porque trabalhamos incansavelmente para buscarmos a credibilidade necessária à valorização das marcas que marcam nosso povo.

Vem aí o **TOP OF MIND – 2018** a maior pesquisa de branding do estado do Rio Grande do Sul.


**Sua Marca não pode ficar fora.**



# AMANHÃ

Para maiores informações  
consulte a equipe de vendas.

---

 51 3230.3500

 [comercial@amanha.com.br](mailto:comercial@amanha.com.br)

 [www.amanha.com.br](http://www.amanha.com.br)

**Edição Especial**

Abril/2018

**Evento de Premiação**

Maio/2018



Na solenidade de entrega do Prêmio Press, registrei ao microfone e repito aqui: a homenagem ao Polydoro é muitíssimo merecida. É um verdadeiro guerreiro da Comunicação, setor em que atua há mais de quatro décadas, numa trajetória marcada por liderança em incontáveis iniciativas, contribuindo para trazer luzes a muitos debates de assuntos relevantes em nosso meio, tanto no Rio Grande do Sul como no país. É um empreendedor por excelência, com uma incrível capacidade de alinhar doses de inteligência, talento e ousadia em uma trajetória vitoriosa.

- **José Antônio Vieira da Cunha**
- **Diretor da Agência Moove**
- **Porto Alegre – RS**

## Prêmio Jornalista do Ano

Parabéns a Eugênio Esber pela grande conquista e reconhecimento, sendo escolhido o Jornalista de Economia do Ano pelo Conselho Regional de Economia do Rio Grande do Sul (Corecon-RS)! Seriedade, precisão e amplitude de entendimento de cenários econômicos diversos, apresentados sempre de forma equilibradamente técnica e com muita didática, privilegiando uma integrada multidisciplinaridade e uma acessível compreensão, o fazem indiscutivelmente merecedor dessa distintiva láurea.

- **Mauro Anderlini**
- **Sócio-diretor da Edusys, consultor em estratégia e inovação e professor universitário**
- **São Paulo – SP**

Eugênio Esber recebeu com muito merecimento o título de Jornalista de Economia do Rio Grande do Sul de 2017. Seu contínuo trabalho de relatar e analisar o cenário econômico do Estado, suas oportunidades e dificuldades para os agentes econômicos permitem que conheçamos mais e melhor nossa economia e, quem sabe, nos preparemos melhor para o futuro.

- **André Burger**
- **Economista e sócio da Audaka Consultoria**
- **São Paulo – SP**

## Prêmio Press

Parabéns ao *publisher* Jorge Polydoro pela conquista do Troféu Sistema Fiergs – Homenagem Especial na 18ª edição do Prêmio Press. Aproveitamos a oportunidade para agradecer a entrega do prêmio 500 MAIORES DO SUL ao Paraná Banco, concedido por AMANHÃ. Também parabenizamos toda a equipe da revista e envolvidos pelo sucesso do evento realizado aqui em Curitiba, no dia 22 de novembro.

- **Ruthe Precoma**
- **Assessora de Imprensa – Grupo JMalucelli**
- **Curitiba – PR**

É com muito orgulho que eu e toda a equipe do meu gabinete na Câmara de Vereadores de Porto Alegre saudamos a conquista de Jorge Polydoro na 18ª edição do Prêmio Press. Aproveitando o tema da premiação, é muito bom lembrar que temos mulheres e homens que fazem sempre o bom uso da palavra – em um cotidiano de busca pela informação útil e precisa, pela opinião honesta e criteriosa.

- **Moises Barboza**
- **Vereador**
- **Porto Alegre – RS**



## RESULTADO DA ENQUETE ANTERIOR

Sobre a reforma da previdência, seu prognóstico é que

**45%**

Mesmo aprovado, o projeto está tão desfigurado que pouco efeito terá para aliviar a crise das contas públicas

**33%**

Os sucessivos adiamentos da votação, o último deles para fevereiro de 2018, sepultam o projeto

**22%**

O governo terá mais tempo para convencer os parlamentares de que a medida é imprescindível

[www.amanha.com.br](http://www.amanha.com.br) // Visite o site e vote na pesquisa da edição

PRIMEIRO SEMESTRE

**50% OFF**

## ESTUDE BUSINESS NA MELHOR ESCOLA COM 50%\* NO PRIMEIRO SEMESTRE

### ADMINISTRAÇÃO | CONTÁBEIS

- PROFESSORES EXPERIENTES
- AMBIENTE CONFORTÁVEL
- TURMAS PEQUENAS
- PREÇO ACESSÍVEL

### VESTIBULAR | TRANSFERÊNCIA | ENEM

Vagas limitadas



uniftec.com.br

Grupo Uniftec®  
**100%**  
GAUCHO

 **Uniftec**  
centro universitário

 **(54) 99 965 9707** Rua Barão do Amazonas, 46  
Bairro Petrópolis - Porto Alegre

## Santa inquisição

William Waack é condenado no tribunal da santa inquisição patrulheira ressentida, mas ela se desmascara ao fazê-lo, desmascara-se na sua suja inteireza e revela seus cúmplices (“O apedrejamento de William Waack”, *blog Ao Redor do Mundo*, 14 de novembro). Querem-no ardendo na fogueira demagoga dos discursos politicamente corretos de ingênuos e de oportunistas, todos semideuses que aproveitam para intimidar quem ainda é apenas gente. Aos doentes ideológicos, esclareço que eu – neta de um preto – não estou relativizando o racismo, estou dizendo que simplesmente Waack não é racista, assim atestam todos os relatos de quem o conhece na intimidade e a brilhante trajetória pública dele. Ademais, um racista não se desculpa, não reconhece a indignidade de uma frase racista que proferiu.

• **Vânia Cavalcanti**  
• Professora  
• Osasco – SP



## Visão feminina

Fico feliz em ver uma mulher no comando de uma empresa tão tradicional, com quase 60 anos e com uma base familiar (“Gissela Colombo Berlover assumirá presidência da Lojas Colombo”, Portal AMANHÃ, 29 de janeiro). Acredito que uma visão feminina enriquecerá muito o planejamento estratégico.

• **Dulce Angélica Mahs Tedesco**  
• Relações Públicas  
• Farroupilha – RS



## Recordar é viver

Que saudades do La Paillote, do camarão à provençal e do João de Deus (“La Paillote: surpresa na tarde paulistana”, *blog Ao Redor do Mundo*, 30 de outubro). Nasci e morei no Ipiranga por muitos anos. Fui tantas vezes ao restaurante e após muita insistência consegui entrar na cozinha e ver de olhadela como preparavam o camarão. Hoje mato as saudades do camarão, pois vou ao Ceasa, os compro frescos e faço em casa, fazendo a felicidade dos meus filhos que estiveram por lá também. Recordar é viver!

• **Mauro Daffre**  
• Coordenador do Projeto Trabalhador Saudável - Paciente Vivo (TSPV)  
• Cotia – SP

## Clinipam nas 500 MAIORES DO SUL

Por um equívoco, os dados do balanço de 2016 da Clinipam não foram lançados no sistema a partir do qual AMANHÃ e PwC processam as informações que geram o *ranking* 500 MAIORES DO SUL. Por essa razão, a empresa não constou da edição de 2017 do *ranking*. No balanço que a Clinipam enviou a AMANHÃ, em março de 2016, apura-se um Valor Ponderado de Grandeza (VPG) de R\$ 138 milhões, o que a teria posicionado em 320º lugar entre as 500 MAIORES DO SUL. No *ranking* anterior (de 2016, com base no balanço de 2015), a Clinipam figurou no *ranking* das 500 MAIORES DO SUL na posição 300, com VPG de R\$ 152,5 milhões. O Valor Ponderado de Grandeza é um indicador que considera a soma de três grandes cifras – patrimônio líquido, com peso de 50%; receita líquida, com peso de 40%; e lucro líquido (10%).

SENAIRS.ORG.BR/POS-GRADUACAO

(51) 3904.2600

MATRIZ

PÓS-GRADUAÇÃO SENAI

# SEJA AMANHÃ O PROFISSIONAL QUE VOCÊ ADMIRA HOJE.

O SENAI tem os melhores cursos de pós-graduação do setor industrial, infraestrutura e tecnologias que vão ampliar ainda mais seus conhecimentos. No SENAI, tudo é pensado para que você tenha o melhor aprendizado. Conheça as nossas opções.

**ENGENHARIA APLICADA À INDÚSTRIA 4.0**

**ENGENHARIA DE AUTOMAÇÃO E CONTROLE INDUSTRIAL**

**ENGENHARIA DE REDES DE COMPUTADORES**

**MBA GESTÃO DE PROJETOS**



**FIERGS SENAI**

**A INDÚSTRIA ESTÁ EM TUDO**

A partir de agora, você pode localizar os principais projetos de AMANHÃ destacados, assim como links diretos com os blogs e seções/categorias. Tudo em apenas um único clique

Digitando tags, é possível encontrar conteúdos relevantes sobre os mais diversos temas de economia e gestão do Brasil e da região Sul

Os principais indicadores econômicos são atualizados de forma contínua. Você também pode acessar diretamente o site da BM&FBovespa e acompanhar dia a dia o desempenho do mercado



Aqui você encontra o perfil de AMANHÃ em redes sociais como Twitter e Facebook, por exemplo

Assinando AMANHÃ, você pode ter acesso a todo o conteúdo da edição impressa

Você pode receber diariamente a newsletter de AMANHÃ, que relaciona os principais fatos do momento, além de análises sobre a conjuntura econômica da região Sul e do Brasil

As reportagens de maior interesse dos leitores podem ser encontradas aqui

O canal de vídeo de AMANHÃ agora tem um lugar privilegiado no portal

Aqui você encontra os blogueiros de AMANHÃ

**Novidade!**  
**Adquira diversas publicações de AMANHÃ, como edições anteriores da revista, guias, livros e muito mais na banca virtual**

# IMED

## IGC4

INSPIRA  
QUEM  
TRANSFORMA

**PELO SEGUNDO ANO CONSECUTIVO,**  
ENTRE AS MELHORES INSTITUIÇÕES DO BRASIL

A IMED conquistou conceito 4 - numa escala que vai de 1 a 5 - no Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação\*, que coloca a IMED, fundada em 2004, entre as instituições nacionais que possuem excelência na composição do corpo docente e na formação acadêmica em suas graduações e pós-graduações.

\*Portaria nº 917, de 24 de novembro de 2017

### EMPREENDEDORISMO E EXCELÊNCIA

Integramos graduações, especializações e mestrados para oferecer uma educação de excelência e compartilhar oportunidades.

**13** cursos de graduação

**6** cursos estrelados no Guia do Estudante  
(Cursos 5 Estrelas: Administração e Direito)

**6** programas de mestrado

**86%** Mestres e Doutores

**60** Mais de cursos de especialização

**13** Convênios com Universidades Estrangeiras

**5000** alunos matriculados

**2000** Mais de egressos

☎ 54 99677.1515

🌐 imed.edu.br  IMED

📍 CAMPUS PASSO FUNDO - R. Senador Pinheiro, 304

📍 CAMPUS PORTO ALEGRE - R. Dona Laura, 1020

# IMED

# OS DESTAQUES DO PORTAL AMANHÃ

Confira alguns dos melhores conteúdos produzidos por AMANHÃ diariamente

## Seis consórcios cogitam fazer estudos para ferrovia entre PR e MS

O custo estimado da construção da linha é de R\$ 10 bilhões

Dezoito empresas, reunidas em seis consórcios nacionais e internacionais, enviaram propostas ao governo estadual com o propósito de fazer estudos de engenharia para construção da nova ferrovia que ligará Dourados (MS) ao complexo portuário do litoral do Paraná. O valor aproximado do estudo é de R\$ 25 milhões, e o custo estimado da construção da linha é de R\$ 10 bilhões. A nova ferrovia terá cerca de mil quilômetros de extensão. Na primeira fase, as empresas autorizadas deverão realizar os estudos de viabilidade técnica, econômica e ambiental da ferrovia.

A partir da conclusão desses trabalhos, o governo deve abrir uma licitação para a construção e concessão da linha. A obra da nova ferrovia está dividida em dois trechos. O primeiro tem 400 quilômetros e liga o litoral do Paraná a Guarapuava. O segundo, de 600 quilômetros, vai de Guarapuava até Dourados (MS), passando por Guaíra, e conta com a implantação de 350 quilômetros de linha nova, além da reabilitação do trecho já existente entre Guarapuava e Cascavel. Quando pronta, a ferrovia reduzirá custos logísticos e agilizará o transporte da lavoura até o porto.



Mais do que aprender.  
Viver um novo idioma;)

MATRÍCULAS ABERTAS

Acesse [quatum.com.br](http://quatum.com.br)  
ou [fb.com/quatumenglish](https://fb.com/quatumenglish)

O inglês pra vida real.



Salas temáticas: • Drama, Movie and Music • Games and Crafts  
• Language • Cooking Class • Internet, Projects and Stories

(51) 3029-5353  
(51) 98259-0034

[WWW.FACEBOOK.COM/QUATUMIPNEMAPOA](https://www.facebook.com/quatumipnemaPOA)

**QUATUM**  
ENGLISH SCHOOLS  
living and learning

inglês  
desde  
sempre

turmas  
a partir  
dos 3 anos





**Clóvis Barros Filho**

**Eugênio Mussak**

**Gil Giardelli**



# Inscreva-se já!

**14 a 16 de maio de 2018 | [www.esarh.com.br](http://www.esarh.com.br)**

**Expo Gramado – Gramado – Brasil**

Realização



Patrocinador Diamante



Patrocinador Ouro



Patrocinador Prata



Apoio de Divulgação



# LÍDER PELO CONSENSO

David Randon conta que o pai anteviu a severidade da recessão, narra os bastidores de superação da crise e diz que seu estilo de comando é baseado no entendimento. “Às vezes é mais importante ser psicólogo do que ser CEO”

**P**oucos dias antes do trauma de perder o pai, Raul Randon, o presidente das Empresas Randon, David Randon, estava feliz. Divulgara os bons resultados obtidos pelo grupo e aceitava o convite de AMANHÃ para narrar como se deu esse processo de superação, que envolveu o comprometimento de seu time de executivos, a colaboração direta de seu irmão, Daniel Randon, e o papel de seu Raul como oráculo e “grande marqueteiro”. A morte, aos 88 anos, do líder carismático que fundou a Randon ao lado do irmão, Hercílio, torna ainda mais relevante o estilo de comando seguido por David, e que se baseia em virar-se para o mercado, uma lição deixada pelo pai, e a busca obsessiva pelo consenso nas decisões – característica do filho.

 Eugênio Esber

### **Como mudar a rota de um transatlântico como o Grupo Randon em meio à crise generalizada no mercado e no país?**

Há três anos, na época das eleições, notamos no horizonte que alguns fatos estavam acontecendo e que a coisa não seria fácil. No final de 2013, o mercado estava em alta, vendendo bem, uma maravilha. Porém, no meio de 2014, antes das eleições, sentimos que alguma coisa iria acontecer. Com a reeleição de Dilma ou não, o mercado iria mudar. Sabíamos que era insustentável o que havia acontecido em 2012, 2013 e na entrada de 2014. Já sentíamos, principalmente na área comercial, dificuldade com o cliente. Então nos preparamos: o que fazer em um planejamento para antever alguma coisa? Primeiramente, o trabalho foi começar a reduzir despesas. Segundo, pelas dificuldades no passado. Eu era bem jovem na época, 1982, quando entramos em concordata por um simples motivo: falta de caixa. Tínhamos capital e patrimônio, mas não tínhamos dinheiro. Então, antevendo 2014, fomos aos bancos,

que estavam dando bastante crédito e mesmo sem necessitar, buscamos dinheiro. Proporcionalmente ao que a Randon fazia na época, captamos muito mais dinheiro que o necessário. A ideia era: vamos ficar fortes e tentar alongar a dívida ao máximo. Por um lado, nós tínhamos dívida; por outro, dinheiro aplicado. No final de 2014, a dívida era grande, mais de R\$ 1 bilhão. Estávamos alavancados pelos grandes investimentos que tínhamos feito. A preocupação era o que fazer diante da queda do mercado. Em 2015, notamos que as áreas comerciais começaram o processo de perda de clientes. Aí passamos a trabalhar internamente e fomos por dois caminhos: primeiro, capitalizar e obter caixa. A principal meta era obter caixa, sem se preocupar em vender com uma margem menor, mas fazer com que entrasse dinheiro.

### **Vender mesmo sacrificando uma parte das margens...**

Exato, porque nossa empresa precisava de escala e volume. E nesse meio tempo, fazer o trabalho interno

em duas frentes – hoje é fácil falar, mas imagina o quanto nos organizamos para chegar nisso. Primeiro, começamos a trabalhar em nível de custos, que não se limitam a pessoas: custos também na área de produtividade, na área de novos materiais e fazer uma reengenharia dos produtos. No momento em que começou a crise, o mercado não pagava o preço que queríamos. Fizemos uma reengenharia interna, principalmente na área de processos, novos materiais, produtos novos. Ali começou um trabalho que levou quase um ano e meio até fazermos novos lançamentos, em 2016. E também era preciso fechar a torneira de gastos. Olhamos a área de recursos humanos, a área de viagens, departamentos que não eram necessários foram fechados... Começamos o trabalho de dar férias coletivas para as pessoas, depois férias individuais, tentar deixar a espinha dorsal da equipe, que era muito importante. E fechamos a porta de entrada, já que sempre há um *turnover* nas grandes empresas, de pessoas que entram e que saem. Fechamos a entrada, mas deixamos aberto o fluxo normal de pessoas que saem. Notamos que, a cada mês, o número de pessoas diminuía nas empresas.

### **As demissões somente ocorreram somente depois da revisão do número de departamentos?**

Começamos por cortar hora extra, diminuir um dia por semana das jornadas de trabalho, depois férias... esgotamos tudo antes das demissões. Esse procedimento durou mais de um ano e custou muito caro para a empresa, porém, socialmente, foi o correto. Os cortes se deram também na parte de tecnologia e processos internos. Fizemos melhorias e corte de custos nos processos, novos materiais e composições de produtos. E fomos com ▶

Fotos: Divulgação



muita força, diretamente, nos clientes. Eu me envolvi bastante nisso. Para ter uma ideia, entre a metade de 2015 e 2016, visitei mais de mil clientes. Dentro da nossa rede de concessionários, nós fazíamos o trabalho de chamar grupos de 60 a 70 clientes. Nós fizemos durante todo o ano de 2015, uma parte de 2016 e ainda continuamos em 2017. Em todo o Brasil e até no exterior: Trabalhamos mais próximo do cliente, mostrando o que nós estávamos fazendo internamente.

**Era importante o CEO estar nessas reuniões?**

Eu e a diretoria. Todos nós fomos. Foi um pedido meu, dizendo que “em crise, não se fica em casa.” Em crise, se faz o trabalho interno, mas tem que ir lá fora para buscar o cliente. Esse foi o trabalho que fizemos: mostrar que estávamos evoluindo, melhorando e dando credibilidade à nossa marca perante o cliente. Numa crise, todo mundo começa a falar mal de todo mundo, então o trabalho foi ir aos

clientes, mostrar a cara. Nas unidades de autopeças foi mais tranquilo porque ali entra reposição e não houve uma crise tão grande quanto na área de montadoras e de implementos. Na área de reposição, tivemos trabalho mais interno, de redução de custos e melhoria de produtos, até a racionalização de processos, o que ajudou a montadora. Começamos a trabalhar forte na área de reposição não só no Brasil, mas também fora, em toda a América do Sul. Nos Estados Unidos, onde a Fras-le vende, temos uma *joint venture* e também uma fábrica. Na Ásia, temos uma unidade da na China, pequena, mas que produz e vende naquela região, até exportando para Europa algumas coisas da Fras-le. No caso da Randon Implementos, fomos para outros países, mas a América do Sul estava em crise também – não era só o Brasil. Também conseguimos centralizar a parte de compras de todas as empresas, o que trouxe um grande ganho. O pedido de compra parte da unidade, mas quem

faz todo o trabalho é essa central de compras que tem *expertise*, que tem um diretor e que cuida com seus gerentes da área de serviços, da área de materiais de classe A e B e dos materiais C e D. Departamentalizou um pouquinho, mas conseguimos racionalizar.

**Como fazer todos os ajustes, duros e necessários, e ao mesmo tempo manter a moral das pessoas?**

Isso foi o pior de tudo. Nesses três anos de processo, havia um grupo de pessoas que estavam se aposentando, e os jovens de baixo que estavam crescendo. Mas teve também a motivação. Onde tem crise, as pessoas se unem mais. Não vou explicar, porque não sei, mas é o que vi acontecer em todas as crises. Esse é o primeiro ponto. Outra coisa é que foi feito um trabalho interno muito grande, com consultoria, para haver uma mudança. Na área estrutural, tínhamos dois grandes negócios, e uma única pessoa tocava. Então dividimos o

comando, um para a área de montadora e outro para a de autopeças. Depois disso, passamos a trabalhar internamente com *compliance*, governança, ética. Isso ajudou bastante também para a equipe. Começamos a gerir melhor a comunicação. O pessoal de dentro de fábrica ficou sabendo, no detalhe, de tudo o que se fazia de planejamento, tudo o que se fez de transformação dentro das empresas. Os funcionários têm que saber no detalhe para onde vamos, e como passar dessa crise. Tudo isso foi feito internamente com as equipes de trabalho para que as pessoas pudessem ouvir e participar dessas mudanças.

### **Nessa estratégia de comunicação, eles ouviam a voz do presidente?**

A diretoria, junto com a gerência e coordenadores, os líderes de cada

setor, fazia esse tipo de comunicação. É muita gente, não tem como eu fazer isso sozinho. Quando é uma unidade pequenininha, é mais fácil. Quando é uma unidade muito grande, como a Fras-le, com quase 3 mil pessoas, ou a Randon, com 2,5 mil, a coisa fica difícil. É preciso passar a liderança para que eles possam cumprir essa missão.

### **Como lidar com o funcionário mais antigo e que encara regras de *compliance* como sinal de que a empresa já não está confiando nele?**

Chegaram a questionar isso, e nós demonstramos que não era essa a realidade, e sim o contrário. Hoje tudo mudou. Não por causa da Lava-Jato, mas o Brasil mudou, o mundo mudou. A Randon hoje é uma companhia de capital aberto, tem todo um processo

nesse aspecto que é até uma proteção para o próprio funcionário. Até porque ele vai estar apto a saber quais são as regras da empresa, vai saber o que é certo e o que é errado. Ele vai estar protegido, principalmente daquele que tenha a má intenção de fazer algo errado para a empresa. Eu, como presidente, não tenho todo o conhecimento dos processos no dia a dia. Se uma pessoa fizer errado um processo desses, ou eticamente não for correto, quem responde é a diretoria e o presidente, automaticamente. Este regimento é muito importante, porque ajuda não só a cúpula, mas as pessoas que estão tocando o negócio no dia a dia. Ao assinar um documento e se responsabilizar, elas ficam sabendo que o problema de um é de todos, não só do presidente ou do diretor.

**As empresas tendem a se ▶**



*Acesse e surpreenda-se*

**WWW.UOUDSIGN.COM.BR**

(51) 3516.2613 • 98121.0305

CONTATO@UOUDSIGN.COM.BR

### **comportar como feudos. Como explicar que mudanças não levam a perda de poder?**

Foi uma luta implantar um centro de serviços compartilhados, porque se retirou toda parte contábil, tributária, de cada unidade, e isso era poder que as pessoas deste ou daquele setor tinham. Mas era muito necessário termos tudo em um local centralizado, onde todos tem que seguir os mesmos padrões. Tudo isso veio de 2014 em diante, quando pensamos: como passar por essa crise sem perder a essência do negócio e economizar o máximo possível? Eu sempre passo a seguinte

mensagem: “Pessoal, imaginem que vocês estão no barco e todo mundo tem que remar para não deixar afundar. Temos que nos unir, trabalhar para fazer isso funcionar”. Essa ideia foi trabalhada bastante, muito discutida, teve pessoas até se irritando. Mas é normal, tem que ter paciência — e eu tenho muita. Há reclamações de um, algum ciúme de outro, coisas particulares de cada um. No fim, se vira mais um psicólogo que um CEO.

### **E o desafio de passar confiança no negócio e senso de propósito para todos?**

Sempre digo que não sou presidente. Eu estou presidente. Meu pai era presidente, detinha a maioria das ações, mandava e comandava. No momento em que eu sou eleito presidente, eu já divido o poder com meus irmãos acionistas. Eu não sou o controlador, sou um acionista responsável, em nome dos irmãos sócios e também dos acionistas minoritários, e isso é temporário. Isso é estar presidente, não é ser presidente. É diferente. Com essa troca, eu tinha um propósito. Saía da presidência uma pessoa que iniciou o negócio e que tem características muito fortes, o seu Raul Randon, que é um líder, com todo o seu conhecimento, arrojo e o seu carisma. Meu papel como presidente era tentar fazer a empresa ainda mais profissional e menos familiar. Quando eu assumi isso, em 2009, ficou muito claro para os meus irmãos e para o conselho — foram eles que me deram a aceitação. Naquele momento, fiz um acordo com meus irmãos de que eu assumiria com algumas mudanças, e eles aceitaram, porque o meu perfil não é o do líder que manda



Ian Waide/AFIP

**“O seu Randon tem todo o seu conhecimento, arrojo e carisma. Meu perfil é diferente: eu discuto até a exaustão com minha diretoria, procuro o consenso”**

e os outros obedecem. Meu perfil é diferente: eu sento à mesa, discuto até a exaustão com minha diretoria. Não sou a pessoa que diz 'faz assim, faz assado'. Discuto e vou pela maioria: se a maioria não está contente, eu faço a reunião de novo. Eu tento fazer a empresa andar pelo consenso. Se precisar, em um momento, que eu tenha a decisão, é outra coisa. Isso só aconteceu uma vez. Em quase nove anos que estou como presidente, tudo foi pelo consenso. Eu não faço nada sozinho. Muitas vezes, eu provoquei a equipe para me trazer o melhor modelo, e vamos discutir. Não sou eu que faço todo o trabalho. Peço que a equipe me traga a melhor forma, que estudem, e aí discutimos se há um problema e se é o melhor caminho. Se respeitarem os princípios e valores da empresa, quando vier o projeto dificilmente vou mudar alguma coisa. Eu acho isso um processo motivador, que faz as pessoas crescerem. Esse é o meu estilo. E tenho um apoio importantíssimo do meu irmão, Daniel Randon, que está junto comigo o tempo todo e tem um papel fundamental nestes processos de governança, finanças... E o meu irmão Alexandre também me dá apoio. Não faço nada sozinho.

### **Muitas empresas são comandadas por um líder carismático, personalidade. Como você vê este modelo?**

Tenho de dizer o seguinte: mesmo que a ideia de alguém não seja aceita, não significa que seja a pior ideia, quando se tenta formar uma maioria. E no momento em que houver maioria, os outros têm de dizer também 'eu aceito' mesmo que não seja da forma como gostariam. Quando todos estão no mesmo barco, não adianta depois cada um puxar o remo para um lado e para outro. A minha turma da diretoria, há cinco anos, tinha uma média acima de 60 anos, mais alta que a minha idade. Hoje, a média da



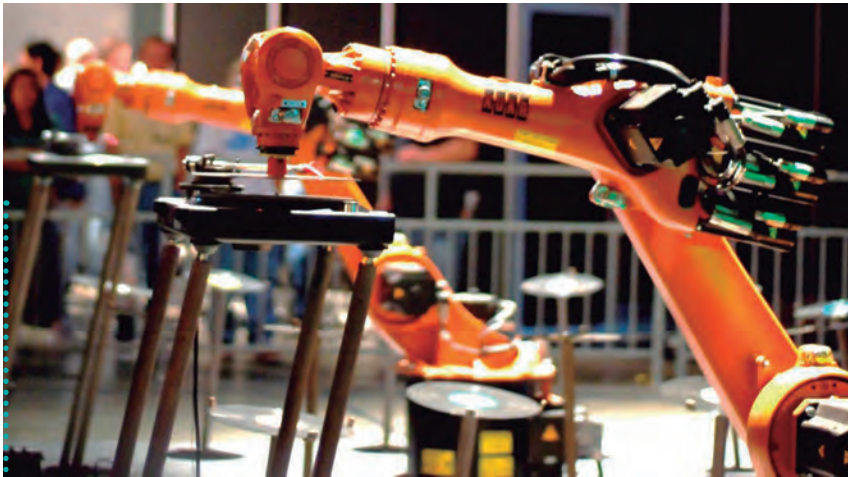
### **Perfil agregador**

**“Se o projeto respeitar os princípios e valores da empresa, dificilmente vou mudar alguma coisa. Eu acho isso motivador, e faz as pessoas crescerem”**

diretoria é abaixo de 40. Como você vai trabalhar de cima para baixo com essa juventude que vem aí? Não adianta. Me deparei em vários momentos com isso, porque tive na diretoria desde gente de 70 até gente de 32 anos. Era impressionante a diferença de cabeça e de ideias de cada um. O cara mais velho, da minha idade, aceita a ordem. O mais jovem não aceita ordem, aceita desafio. Liderança personalista funciona no momento certo, mas não mantém as pessoas na empresa. Quando funciona, em certos momentos, é bom. Na hora da crise, não pensei duas vezes e falei com meus irmãos: 'É assim que vamos fazer.' Depois, a turma vem com todas as ideias e vamos discutir. Não posso chegar na reunião e dizer: 'Fulano, tu faz assim.' E criar feudos, cada um querendo puxar para o seu lado, até porque tenho inter-relações de empresas, de sócios. Tenho de ter uma negociação em que as pessoas participem e que tenham em comum acordo o melhor caminho.

### **Como passar senso de propósito para as pessoas e fazê-las pensar que o todo é mais importante?**

Tenho pessoas com 40, 30, 20, 15 anos de empresa. Dessas pessoas não preciso falar muito: como time, eles conseguem dar esse recado. Cada caso é um caso. A Randon utiliza o *slogan* "Randon somos todos nós", dito pelo nosso presidente-fundador. Eles sabem que eu e meus irmãos não estamos aqui para brincar. É preciso mostrar aquilo que se fala nas ações. Tentamos transmitir isso de uma forma bem simples e transparente, tanto que a minha porta está sempre aberta para qualquer pessoa que venha. Se as pessoas notam que existe isso, dá tranquilidade, mostrando que estamos no caminho certo. Naquela época, até 2016, houve muita entrada e saída de pessoas que tinham muito pouco tempo de empresa. Começamos a fazer um trabalho muito forte de treinamento. Hoje nós não temos ▶



### Disputa árdua

Robotização acelerada e produtividade em países como Alemanha, Estados Unidos e China aumentam os desafios da Randon

ninguém que não tenha o treinamento de uns 10, 15 dias, sobre como trabalhar na empresa e sobre todos os processos. Nós somos obrigados a dar o treinamento até mesmo para as pessoas que já tenham trabalhado em outras empresas similares à nossa.

#### Como foi a redução no Comitê Executivo, que passou de oito cadeiras para quatro?

A empresa precisou se ajustar. No Comitê Executivo dos oito, havia pessoas que já estavam quase entrando na aposentadoria. Era preciso puxar mais pessoas para pegar a condição do trabalho dos futuros gestores, que já estão tocando a empresa. Muita gente saiu da empresa por tempo de serviço. Houve uma leva muito grande, e era preciso botar mais pessoas para dar continuidade, como numa corrida com passagem de bastão. Nós tivemos que fazer um processo de trazer pessoas de baixo, acompanhar, para fazer essa transição da saída dos mais velhos para os mais jovens. Foi ali que incrementamos um pouco mais o comitê, e na saída dos outros, reduzimos. Realmente, com a crise, nos organizamos um pouquinho diferente.

#### As empresas Randon tinham 12 mil funcionários antes da crise. Agora são 8 mil. Aquele número de 12 mil será retomado?

A crise mostrou uma coisa importante: com o passar dos anos, com o volume crescendo, vínhamos nos preocupando em atender clientes. Se faltava produto, colocava-se mais gente para produzir mais. Se olharmos o passado e o resultado desse crescimento, vemos que as empresas incharam, mas não ganhamos nada de produtividade. A crise nos alertou: temos de parar e analisar quando se é competitivo ou não. O mercado brasileiro era bom, grande e tranquilo. Se precisasse atender o cliente, aumentava-se um pouco o preço, ele comprava e pagava mais caro. Se comparar a nossa produtividade hoje com a do americano, japonês, europeu, é vergonhoso. Um alemão produz por quatro brasileiros. Um americano, por três a quatro. A China, por dois ou três. Nós ficamos muito para trás, não nos preocupamos – falando do portão pra dentro. Com tudo o que aconteceu, aquelas empresas que se

adiantaram nos processos não vão mais voltar a colocar todo aquele pessoal que tínhamos de mão de obra, mesmo com o Brasil crescendo. Se botar mais gente, nada contra, mas tem que ser para produzir mais. O Brasil tem que crescer bastante para voltar ao pleno emprego do passado. Não tenho os números exatos, mas com as 8 mil pessoas de hoje posso produzir quase o mesmo que produzia em 2014 e 2015 com 12 mil. Existe margem para crescer e melhorar. Teve o lado positivo. Se você melhora a produtividade e a automação, você melhora os valores de salários, vai ter pessoas mais técnicas e mais conhecedoras do assunto. É diferente de quando o cara faz um tipo de operação manual. Quem cuida de um robô ou da automação vai ter uma qualificação bem melhor. Além de preparar e aprimorar os funcionários com cursos, também precisamos mais produtividade. Senão, não conseguimos competir nem com os chineses. Vou dar um exemplo: há peças que produzo, mas que também estou importando de outros países, para gerar uma competitividade. Porque é mais barato importar que produzir aqui. Faço de propósito, para estimular que façam o mesmo produto com mais competitividade. Se eu não fizer isso, vai chegar o pessoal da Índia, da China, da Indonésia, botando o produto aqui dentro.

#### O governo entende o que faz o produto chegar tão barato aqui?

Eu estou falando sem contar a parte tributária. Quando eu produzo e vou exportar, o nosso governo cobra um pénalti para isso. Em vez de incentivar quem exporta, como o chinês e o americano, nosso governo nos penaliza. É um absurdo. A logística também pesa bastante, temos uma perda enorme.



**Seu pai, um líder referencial, fundou a Randon. Nessa crise, em algum momento o seu Raul lhe disse alguma coisa, ou você disse algumas coisas para ele?**

Várias coisas. Ele dizia, um ano antes: 'Cuidado, gurizada, que vai ter uma violenta crise!' E eu dizia pra ele: 'Primeiro deixa a crise vir, eu vou faturar e vou vender.' Essa era a conversa inicial. Ele já tinha passado pela época da concordata, e sofremos muito. No final de 2013 e início de 2014, ele começou a dizer: 'Ó, gurizada, cuidado' Ele lê jornal, vê o noticiário, é um cara de linha de frente, sempre falando com cliente. Uma coisa boa que eu nunca deixei de fazer é o seguinte: quando os clientes estão visitando, sempre colocar ele junto. Porque ele é um marqueteiro, me ajuda mais a vender do que eu mesmo.

Eu sou engenheiro mecânico. Trabalhei três anos fora da Randon na área de projetos. Primeiro na Albarus, hoje Dana, meu concorrente, na época de estágio, faculdade. Depois fui para a área de computadores na Digicon. Trabalhei também em concessionária nossa, na filial, por um bom tempo. Minha formação era Engenharia, mas quando eu fui a São Paulo na crise, tive que me dedicar um pouco às áreas administrativa e comercial. Não adianta, aquilo de que você mais gosta, você vai fazer. Meu trabalho em projetos na área de engenharia me ajudou bastante a tratar diretamente com o cliente porque quando eu falava de produto, estava falando do que eu conhecia. Trabalhei muito com todas essas usinas de São Paulo. Visitava todo ano, era uma bagunça, porque quando começamos a fazer os canavieiros nos

anos 1980, nós tivemos que aprender. Não foi fácil, é outro tipo de nicho. Eu participei de tudo isso, foi um desafio muito grande, e comecei a gostar da área comercial. Daí pra frente, sempre me dediquei às áreas administrativa e comercial, mas com uma veia industrial. Gosto muito de produto, sempre dou muita ênfase. Até hoje, vou lá dentro das fábricas, gosto de saber dos novos projetos, o que tem de moderno. Eles sempre me convidam, então não sou um alheio: gosto de fábrica, já trabalhei muitos anos em fábrica, e adoro. Mas minha veia é mais comercial, realmente. Gosto mais da área comercial.

**Leia a entrevista completa no Portal AMANHÃ, com David Randon analisando a conjuntura política e econômica do Brasil. ●**

Somos uma empresa de intermediação de negócios corporativos. Disponibilizamos uma plataforma digital para que nossos associados negociem por meio de permuta multilateral.

Na Permuta Multilateral não há obrigatoriedade de troca entre apenas duas empresas. As permutas são realizadas de acordo com as necessidades dos associados e não necessariamente de maneira simultânea.

Criamos um ambiente exclusivo e seguro, que permite aos nossos associados negociarem com agilidade, praticidade, segurança e com menor despesa financeira.

# A PLATAFORMA que vai mudar a maneira de se fazer NEGÓCIOS no RS!



**Via Permuta**

[www.viapermuta.com.br](http://www.viapermuta.com.br)

**Associe-se Já!**

# EM DEFESA DAS CRIPTOMOEDAS

O grupo Bitcoin Banco, que abriu em Curitiba a primeira agência física do país para negociação de criptomoedas, está criando uma entidade nacional para congregiar todas as *exchanges* brasileiras. O objetivo do Instituto Nacional de Defesa dos Operadores de Câmbio de Criptomoedas (iCoinomia) é oferecer assessoria, inclusive jurídica, para que as casas de câmbio que trabalham com moedas virtuais defendam os seus direitos e os de seus funcionários, bem como os interesses dos investidores. Baseado na capital paranaense, o grupo Bitcoin Banco reúne ainda a Exchange NegocieCoins, adquirida em setembro, a Imobiliária Inspira (que negocia imóveis em *bitcoins*), a Opencoins (unidade

que prepara a criação de cartão com bandeira própria) e o Bitcoin Banco, que se prepara para inaugurar uma segunda agência, desta vez na Avenida Paulista, centro financeiro de São Paulo.

“Nosso principal concorrente não são as demais empresas que operam com moedas virtuais. Elas são nossas aliadas no trabalho para estruturar esse mercado de forma séria e competente. A maior concorrência é o temor infundado de que as criptomoedas estejam à margem da lei, o que afugenta os investidores. O instituto Icoinomia dará visibilidade às empresas e a seu trabalho inovador e sustentável”, explica a diretora comercial Adriana Hishida (foto). O grupo Bitcoin Banco nasceu

em setembro, após um ano de estudos de mercado e legislação, “materializando uma ideia revolucionária que busca conscientizar sobre o uso de moedas digitais”, frisa Adriana. Na visão do grupo, o ofício da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que proibiu a aquisição de criptomoedas por fundos de investimento no país, foi precipitado. “O princípio da legalidade garante que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei. Tudo o que não é proibido é permitido ao gestor privado. Logo, não há margem legal para a decisão da CVM, que legisla onde o legislador brasileiro não atuou”, defende Ismair Júnior Couto, diretor jurídico da empresa paranaense.


**Após um ano de planejamento, grupo abre em Curitiba primeira agência física do Brasil e prepara expansão para São Paulo**



**exal**  
excelência em alimentação



Nossa filosofia de trabalho e comprometimento, nos levaram a alcançar 25 anos de história e excelência em alimentação.

 @exaloficial

 @exaloficial

Acompanhe nosso blog e fique por dentro das novidades:

[WWW.blog.exal.com.br](http://WWW.blog.exal.com.br)

(41) 3342.0511

| [exal@exal.com.br](mailto:exal@exal.com.br)

# JÁ PENSOU EM SER UM *WALKER/TALKER*?

A consultoria Cognizant apresentou um estudo que revela uma série de profissões promissoras para os próximos dez anos. De acordo com a pesquisa, alguns empregos serão extintos pela tecnologia, mas outros serão criados, gerando oportunidades em mercados ainda não explorados. “A força de trabalho humana ficará responsável por atividades que tenham como objetivo analisar e tomar decisões de risco, o que um *software*, por exemplo, não é capaz de realizar”, prevê Ben Pring, vice-presidente da Cognizant e um dos responsáveis pelo estudo. Acompanhe, a seguir, alguns destes ofícios e o que faz cada profissional.

**A força de trabalho humana ficará responsável por atividades que tenham como objetivo analisar e tomar decisões de risco, o que um *software*, por exemplo, não é capaz de realizar**

## **Augmented Reality Journey Builder**

Projetará e personalizará viagens em realidade aumentada para as pessoas.

## **Bring Your Own IT Facilitator**

Gerará flexibilidade para os usuários com o uso de aplicativos e infraestrutura, desenvolvidos dentro da empresa ou em ambientes de nuvem.

## **Cyber City Analyst**

Trabalhará com informações que incluam dados dos cidadãos e dos recursos dos municípios.

## **Digital Tailor**

Com o avanço crescente do *e-commerce*, será necessário um profissional que vá até a casa do usuário, pegue suas medidas com um sistema digital e faça os ajustes necessários em suas roupas e sapatos comprados via *web*.

## **Genetic Diversity Officer**

Facilitará a rentabilidade e a produtividade de uma organização e, ao mesmo tempo, promoverá um ambiente de inclusão.

## **Genomic Portfolio Director**

Executará estratégias para aumentar o portfólio de produtos que envolvam a ciência da vida.

## **Highway Controller**

Auxiliará na regulação da estrada e do espaço aéreo no centro da cidade. O candidato ideal deve ser apto para lidar com ferramentas de Inteligência Artificial sofisticadas.

## **Personal Memory Curator**

Consultará uma série de públicos específicos, a mídia e fontes históricas para refazer e formular experiências do passado, para reduzir o estresse ou a ansiedade que a perda de memória provoca.

## **Quantum Machine Learning Analyst**

Atuará na área de *machine learning* (“aprendizado de máquina”), principalmente com a integração com o aspecto quântico.

## **Walker/Talker**

Passará um tempo com os clientes, e sua principal atividade vai ser prestar atenção no que eles dizem.

# TUDO GAÚCHO TEM QUE USAR.

O Rio Grande do Sul é o estado com maior índice de câncer de pele no Brasil. Com apenas uma mudança de hábito, nós podemos mudar essa realidade.

Previna-se. Use diariamente o protetor solar fator 30 ou mais, na praia, no campo e na cidade. Em caso de qualquer alteração ou mancha na sua pele, consulte o seu médico.

**Afinal, a sua saúde é coisa séria.**



**MUDE1  
HÁBITO**  
mude1habito.com.br

CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.

**Unimed** 

# LEI PERMITE MEMBRO DE CONSELHO NÃO ACIONISTA

Pode alguém ser impedido de integrar um conselho de administração pelo fato de não ser acionista da empresa? Esta é a questão que foi parar no Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) quando um dos acionistas que era presidente do conselho de administração de uma empresa cedeu ações que possuía em favor de seus filhos – que não eram acionistas. A empresa alegou que o requisito de ser acionista para integrar o conselho estava muito claro em seus estatutos sociais. Já o acionista em questão alegou que a lei não exige que os membros de um conselho de administração sejam acionistas. O Tribunal decidiu pela perda do cargo de conselheiro de administração pelo antigo acionista, dando validade ao que dispõe o estatuto.

“A Lei 12.431/2011 revogou um dos requisitos da Lei das S/A para a eleição de conselheiros de administração, que era a exigência de que todos eles fossem acionistas para a nomeação de conselheiros profissionais. Era costume transferir a eles pelo menos uma ação da companhia apenas para atender a essa exigência,” historia Eduardo Zarpelon, sócio de Silveiro Advogados. A decisão do TJSP deixa claro que, mesmo após essa alteração na Lei das S/A, os estatutos sociais podem manter a regra. Dessa forma, as sociedades têm plena autonomia para adequarem seus estatutos às peculiaridades de seus negócios e dos interesses dos seus acionistas, não estando mais limitadas por essa exigência legal. “Não fazia o menor sentido manter a exigência da


qualidade de acionista dos conselheiros de administração na lei. Mas é claro que a revogação do requisito legal não impede que as próprias companhias estabeleçam para si essa mesma regra em seus estatutos”, afirma Zarpelon.

**Os tribunais têm entendido que esse requisito pode ser estabelecido nos estatutos sociais**





Sistemas  
espaciais




Soluções para  
aeronaves de combate



ARP



Sistemas  
embarcados



Sistemas para  
forças terrestres

## Inovação e tecnologia para defesa do Brasil

A AEL Sistemas é uma empresa brasileira, situada em Porto Alegre, que há 35 anos dedica-se a projeto, desenvolvimento, fabricação, manutenção e suporte logístico de sistemas eletrônicos militares e espaciais, para aplicações em plataformas aéreas, marítimas e terrestres.



**AEL**  
SISTEMAS

[www.ael.com.br](http://www.ael.com.br)

# WOW, A CORPORATION DAS ACELERADORAS

Depois de mais de uma década na presidência do Grupo Gerdau, André Gerdau Johannpeter vai se dedicar a outras atividades. Além da atuação no conselho de administração da maior companhia da região, de acordo com o *ranking* 500 MAIORES DO SUL, elaborado por AMANHÃ e PwC, André vai investir na WOW (foto ao lado). O empresário foi convidado a fazer parte do negócio em agosto do ano passado, a partir da criação do terceiro fundo de investimentos da aceleradora, o Investac III.

A WOW nasceu em agosto de 2013 baseada no conceito de ser uma aceleradora de *startups* que não possui donos – a grosso modo, uma espécie de *corporation*, porém sem fins lucrativos. A entidade preza por ter uma separação institucional entre as funções de aceleração e de investimento, proporcionando mais transparência e segurança nas transações.

Além do investimento financeiro, as *startups* selecionadas também contam com ajuda para infraestrutura física, capacitação, consultorias em marketing digital e vendas, mentorias, plataformas de serviço e de hospedagem, assessoria de imprensa, jurídica e contábil, além do apoio da equipe da aceleradora e do intercâmbio com as outras *startups* aceleradas. Somados, os benefícios indiretos totalizam R\$ 500 mil, além de outro aporte inicial direto de R\$ 250 mil.



Até agora, a WOW já acelerou 45 *startups* e reúne, no total, 165 investidores. A aceleradora tem uma metodologia própria para filtrar as companhias que receberão aporte.

Os membros do fundo participam de um processo de votação rígido, no qual não há espaço para escolhas baseadas, por exemplo, pelo instinto ou pela emoção. “Desse modo, diminuimos o risco e aumentamos as chances de encontrarmos um modelo de negócio realmente inovador que faça a diferença”, explica Jaime Wagner, um dos fundadores da aceleradora e atual presidente do conselho de administração da WOW.

**André Gerdau foi convidado a fazer parte do negócio em agosto do ano passado, a partir da criação do terceiro fundo de investimentos, o Investac III**

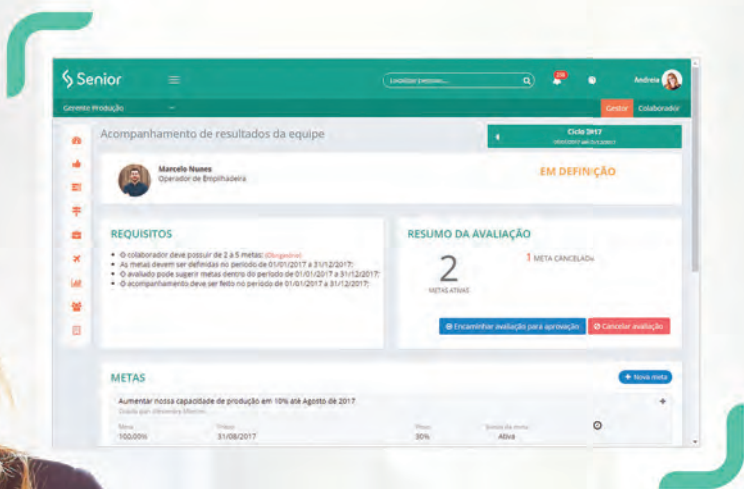





Gestão de Pessoas | HCM


# TECNOLOGIA PARA GESTÃO DE PESSOAS

Com o **HCM** o futuro da tecnologia já chegou na sua empresa. Empodere seus colaboradores,  **aumente a produtividade** no RH com planejamento de pessoal, gestão de talentos, folha, ponto e muito mais em uma plataforma  **líder de mercado** que evolui junto com você.  **Tenha informações completas, integradas e na palma da mão.**




 Gestão Empresarial | ERP

 Gestão de Acesso e Segurança

 Gestão de Relacionamento | CRM

 Gestão de Logística WMS TMS

 Performance Corporativa

 0800 648 3300

 senior.sistemas1

 (11) 95485-0300

 senior.com.br

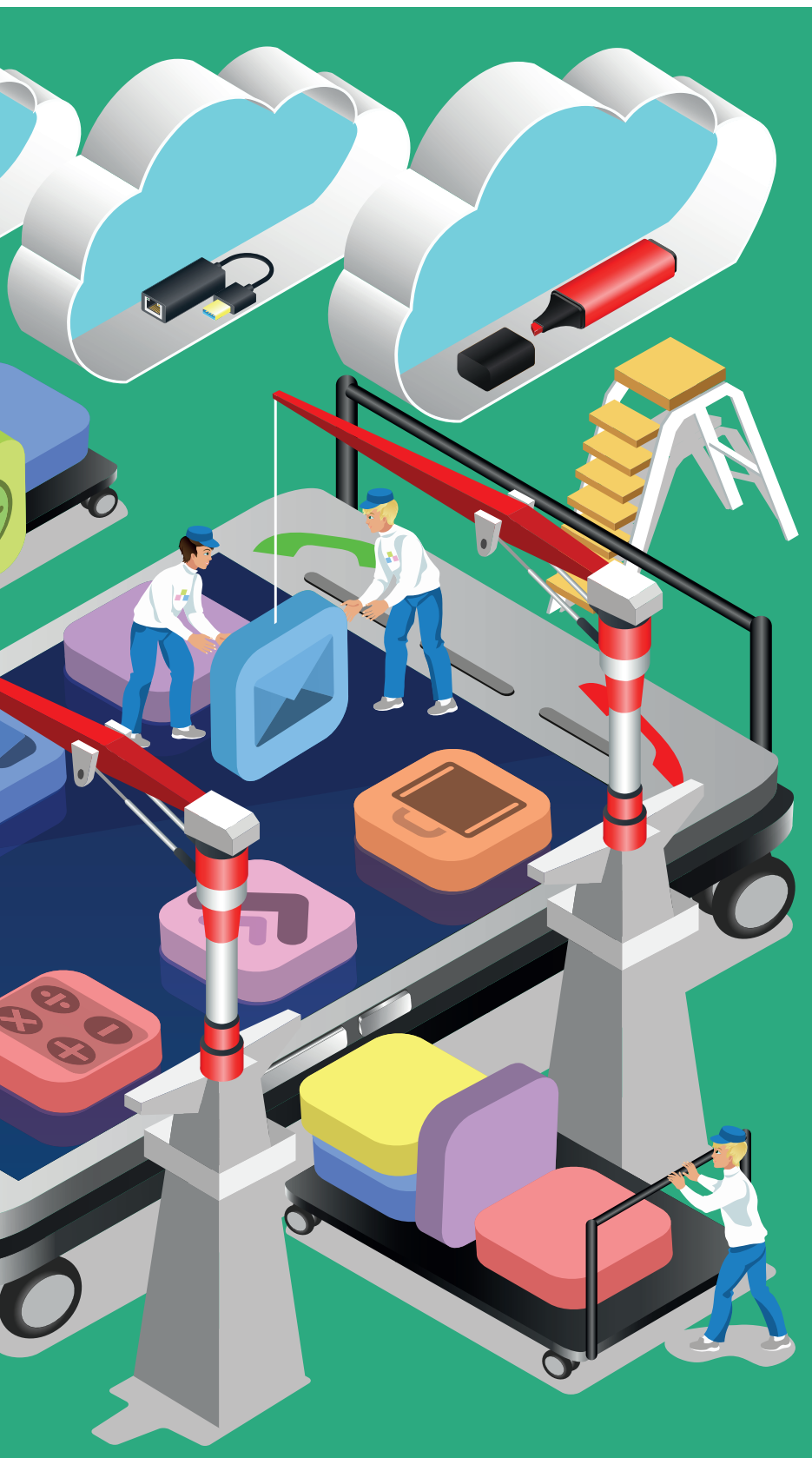
 **Senior**  
Tecnologia para Gestão

# SEU NEGÓCIO JÁ MUDOU. E SUA EMPRESA?

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL TERÁ IMPACTO AINDA MAIOR EM DIVERSOS SEGMENTOS NOS PRÓXIMOS ANOS. AMANHÃ DESENVOLVEU UM TESTE EXCLUSIVO PARA MOSTRAR SE SUA EMPRESA ESTÁ NO JOGO – E O QUANTO AVANÇOU OU TEM DE AVANÇAR**

 **Marcos Graciani**





**G**uardadas as diferenças históricas, está em marcha um fenômeno cujo impacto esperado se compara à avalanche provocada pela Revolução Industrial. De acordo com a previsão da consultoria IDC, o aporte na transformação digital das empresas na América Latina deverá consumir US\$ 57 bilhões até 2020, representando 40% das despesas com TI. Mas, como na calmaria que precede um tsunami, a paisagem corporativa é de relativa despreocupação quanto ao *timing* de suas providências. E há uma parcela de organizações ainda sem maturidade para definir suas ações.

“Vemos que muitas empresas não sabem quando e nem por onde começar”, avalia Alexandro Barsi, sócio-fundador da consultoria Verity. “Estender suas operações e sua presença para o meio virtual pode parecer uma tarefa natural para a equipe de tecnologia, mas se trata de um grande desafio que envolve diferentes áreas”, sustenta. Barsi toca num ponto fundamental. Para que o investimento em transformação digital seja efetivo, é essencial eliminar as fronteiras entre as áreas de negócios e de tecnologia. Em boa parte das companhias, o desenvolvimento e implantação do conceito de transformação digital é um tema que os gestores vinculam diretamente à tecnologia, quando deveria ser ligado à estratégia de negócios.

Como todo novo conceito, a transformação digital ainda esbarra em dificuldades de compreensão, e alguns traços polêmicos ampliam as dúvidas. O Uber e o Airbnb seriam

### **Confusão digital**

**Gestores vinculam o conceito diretamente à tecnologia, quando deveriam ligá-lo à estratégia de negócio**

exemplos de Transformação Digital? Muitos dirão que sim, mas há quem acredite que não. Para alguns, eles são apenas uma parte do fenômeno. As duas empresas se valeram das dificuldades que as pessoas encontravam em mercados sólidos e tradicionais, que não dependiam exclusivamente da internet. No entanto, as duas companhias, originalmente *startups*, ainda são centradas no trabalho humano. Para o Airbnb funcionar, alguém precisa estar disposto a oferecer sua casa para o visitante. No caso do Uber, é preciso um motorista. “A verdadeira Transformação Digital acontece quando podemos substituir, em 100% das ações, o homem pela máquina. Pense em robôs ou inteligência artificial. Já temos centrais de atendimento ao consumidor que realizam centenas de contatos por dia, tirando dúvidas simples, agendando horários ou re-

solvendo problemas do cliente sem precisar da ajuda de operadores humanos. A inteligência artificial consegue trabalhar por mais tempo com menos esforço. Ela aprende com suas interações e libera os operadores humanos para realizar o trabalho mais especializado”, exemplifica Leandro Silva, Head Of PMO da consultoria Indigosoft, ela própria uma *startup*.

Na visão desta corrente de profissionais, o caminho é a digitalização das operações em todas as áreas da empresa. “A digitalização é o modo e a Transformação é o produto final. Não é apenas colocar a tecnologia como um meio de interação entre cliente e empresa, é tê-la como um solucionador para a população, capaz de realizar ações e trabalhar de modo praticamente autônomo”, afirma Leandro (*veja no box “Internet não é terapia” a melhor forma das marcas utilizarem a web para interagir com seus consumidores*).

Com um tema tão repleto de nuances, não é sem razão que as fontes consultadas por AMANHÃ convergem para o entendimento de que a Transformação Digital deve ser tratada pela cúpula das empresas – inclusive para que as mudanças possam ser colocadas em prática tão logo quanto possível. “É fundamental que a principal liderança deseje a mudança, até como forma de ter uma visão clara da estratégia e de um processo para implementar. Sem isso, não tem como acontecer”, acredita Daniel Skowronsky, fundador e diretor de estratégia da Agência Global.

Há pelo menos quatro movimentos no horizonte das empresas: manter os produtos e serviços que já estão no mercado; reposicionar-se; criar novas soluções ou produtos que não existem; ou ainda identificar um nicho que ainda não foi explo-



### Hora de quebrar as paredes

“É essencial eliminar a fronteira entre a área de negócios e de TI para o aporte em Transformação Digital ser efetivo”, diz Barsi

**“A principal liderança deve desejar a mudança até como forma de ter uma visão clara da estratégia para implementá-la. Sem isso, a mudança não tem como acontecer”**

**DANIEL SKOWRONSKY**

**Fundador e diretor de estratégia da Agência Global**



rado e criar um novo serviço ou produto para atendê-lo. Ainda que todos os setores da economia sofram impactos por causa da adoção da Transformação Digital, estudos conduzidos pelo IMD em parceria com a Cisco revelam que cinco deles serão impulsionados com maior força: mídia/entretenimento, tecnologia e serviços, varejo, financeiro e telecomunicações. O meio jurídico também já está sofrendo consequências (*veja mais detalhes no box “Toga digital”, nas páginas a seguir*).

O segmento de comércio, atacado e varejo, um dos que mais serão afetados pela tecnologia, coincidentemente é um dos mais atrasados em se tratando de obter – e saber utilizar – informações sobre os consumidores, pelo menos no Brasil. “Algumas redes até sabem a situação financeira de seus clientes, mas não conhecem

seus desejos. Porém, quem soube captar isso, está no oceano azul”, aponta Paulo Kendzerski, presidente da WBI On Life. O Magazine Luiza é uma exceção do setor no país. Abraçada pela cúpula, a ideia de Transformação Digital funciona como o principal pilar da companhia paulista, que tem colhido resultados sólidos ao migrar de um perfil de varejo tradicional com forte plataforma digital para o formato de uma empresa digital, com pontos físicos.

O lançamento do LuizaLabs, em 2014, foi o embrião desse plano. O laboratório de tecnologia e inovação cria produtos e serviços com foco no varejo, oferecendo aos clientes mais benefícios e uma melhor experiência de compra, surfando na onda da inclusão digital dos brasileiros. Nessa direção, o Magazine Luiza patrocinou o *reality show* Missão Digital, criado em parceria com a Globo, com

veiculação no programa *É de Casa*. Nos episódios, um profissional visita famílias e ensina tudo o que a tecnologia pode agregar, de modo a fazer um diagnóstico e definir a solução que vai transformar a vida daquelas pessoas, e inspirar milhares de lares a fazer o mesmo.

Em paralelo, lançou um portal de conteúdo sobre o universo digital. “Ensinamos, por exemplo, que uma senhora poderia utilizar o WhatsApp para fazer os pedidos dos alimentos que comporiam as marmitas que vende”, recorda Renato Pedigoni, gerente do LuizaLabs e um dos primeiros funcionários da equipe responsável pela digitalização da rede.

As iniciativas da varejista em usar a tecnologia para transformar os negócios são inúmeros. O LuizaLabs desenvolveu aplicativos como o *Mobile Vendas* (*utilizado para*

compras feitas pelo celular) e o Mobile Montador (o serviço de montagem passou por um processo de digitalização e as rotas de montagem demóveis ficaram mais rápidas). O site também passou a vender produtos de outros varejistas, distribuidores ou até mesmo de canais de venda direta de indústrias no modelo *marketplace*. Com tantas frentes digitais, as vendas do *e-commerce* cresceram 54,6% no terceiro trimestre do ano passado, bem mais que o crescimento de 9,4% do mercado, segundo o E-bit.

A performance foi resultado do aumento nas vendas pelas plataformas móveis, principalmente

pelo *app*, que alcançou a marca de 7,7 milhões de *downloads* em menos de dois anos de implantação. Somente as aquisições por meio de *smartphones* já representam quase 40% das vendas totais do *e-commerce*. Os projetos de multicanalidade, com destaque para o Retira Loja – modalidade em que o internauta adquire a mercadoria *on-line* e pode apanhá-la em até dois dias, em um ponto de venda físico –, também ajudaram a fortalecer o resultado. “Os algoritmos auxiliam a automatizar processos, a repensar os já existentes e a reduzir a burocracia deles, trazendo ganhos de venda e até

mesmo redução de custos”, enumera Pedigoni.

## Novas oportunidades

A movimentação já abre espaço para crachás até então inexistentes. O PageGroup, referência mundial em recrutamento especializado de CEOs de todos os níveis hierárquicos, fez uma lista dos cargos que devem despontar em 2018. Pelo menos dois estão ligados ao conceito de Transformação Digital. Diretores de Transformação Digital (*sejam eles de e-commerce, de marketing ou de TI*) podem embolsar mensalmente um salário entre R\$ 40 mil e R\$ 65 mil, dependendo do porte da empresa. Já um gerente de Transformação Digital, que tenha noções de marketing, pode ganhar até um terço da remuneração do diretor (cerca de R\$ 20 mil). “Companhias estão em busca de executivos dispostos a liderar projetos de Transformação Digital, mesmo que ainda não seja de forma exclusiva, como já ocorre no exterior. Não apenas a sociedade, mas o mercado em geral terá de pensar criativamente o negócio. Não basta adaptação, é preciso desenvolver times e projetos para encarar a cultura de aceleração tecnológica que está transformando todos os setores, inclusive os mais tradicionais”, avalia Fernando Andraus, diretor executivo da Page Executive.

Quase metade dos profissionais acreditam que as empresas em que trabalham não estão preparadas para a Transformação Digital. Os dados fazem parte de uma pesquisa realizada pela própria Michael Page. De acordo com o levantamento da consultoria, 46% dos respondentes revelaram que as companhias onde atuam não estão prontas

## Toga digital

O estoque de processos sem decisão na Justiça brasileira continua a crescer. Em 2016, a pilha chegou a 79,7 milhões de processos, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que abarca todos os tribunais, com exceção do Supremo Tribunal Federal (STF). A chamada taxa de congestionamento — percentual de processos em tramitação e ainda sem decisão — foi de 73% no período. A recente crise econômica, que redundou em vários processos trabalhistas e empresariais, e a melhora do acesso do cidadão à Justiça farão com que esse número aumente ainda mais. Natural, portanto, que o mundo jurídico busque formas de agilizar os trâmites com a utilização da TI. “A sociedade tem resolvido seus problemas sem recorrer ao judiciário. A mediação *on-line* tem ganhado cada vez mais espaço, por exemplo. Todo esse ecossistema jurídico passa a ser ameaçado com o surgimento de soluções mais rápidas – sem contar que as novas gerações pensam mais no tempo a ser investido em uma ação do que na indenização propriamente dita”, diagnostica Ademir Piccoli, consultor de tecnologia e inovação para o setor público. O surgimento de Legal Techs ou Law Techs, startups do meio jurídico, é um fenômeno cada vez mais comum no Brasil. A IBM tem um assistente virtual desenvolvido para o meio jurídico. O robô extrai informações de processos, identifica, avalia e joga dados no sistema do escritório. A Tikal Tech, de São Paulo, projetou o ELI (*Enhanced Legal Intelligence*), tido como o primeiro robô-assistente de advogado do país. É um assistente personalizado, dedicado a otimizar processos. O robô pode ajudar com a coleta de dados, geração e organização de documentos, execução de cálculos, formatação de petições e interpretação de decisões judiciais, auxiliando a escolha de modelos aplicáveis aos casos.



## Para o alto e avante

**Drones auxiliam na segurança da unidade da Gerdau em Araçariguama, em São Paulo**

para o processo de digitalização. Outro dado da pesquisa mostra que três (31%) em cada dez empresas não acompanham a velocidade digital do mercado. A pesquisa foi realizada em outubro do ano passado, contando com a participação de 300 executivos de alta e média gerência, para entender como as empresas lidam com a Transformação Digital. A consultoria também procurou saber se as empresas passariam por uma transformação digital nos próximos dois anos. De acordo com 82% dos respondentes, as suas companhias devem passar por esse processo. A pesquisa buscou entender se a Transformação Digital seria capaz de aumentar a produtividade dos profissionais. A maior fatia dos respondentes (27%) acredita em um incremento de 50 a 80%.

## Integração máxima

“O que agrava esse cenário é que, na realidade, as tecnologias não estão apenas se transformando, mas também interagindo entre elas. No passado, havia tecnologia para vídeo, outra para voz, ambas separadas. Hoje está tudo muito integrado”, diagnostica Samir El Rashidy, diretor de pré-vendas e parcerias para América Latina da Orange Business Services, frente dedicada da prestadora global de serviços de TI para B2B. Se não bastasse tamanha conexão, o surgimento de novas tecnologias tem sido cada vez mais veloz, o que dificulta até o próprio entendimento sobre como aplicar a TI aos negócios. “O termo Transformação Digital está assustando muitos líderes, por causa da necessidade proeminente de se adaptarem. No entanto, há de

se ter calma, pois ninguém consegue conhecer todas as tecnologias disponíveis”, sintetiza Ademir Piccoli, diretor da aceleradora de *startups* Ventiur e consultor de tecnologia e inovação para empresas e setor público.

Outro mito que deve cair é o de que só um alto investimento dá conta do desafio digital. “Atualmente é possível pagar pelo uso e ter, por exemplo, servidores em nuvem. O aporte mensal cabe facilmente no caixa de pequenas e médias empresas”, avisa José Rizzo Hahn Filho, presidente da Associação Brasileira de Internet Industrial (ABII), entidade criada para divulgar e fortalecer a internet industrial no país.

Um das empresas do ramo industrial que avança rumo à digitalização das operações é a Gerdau. A companhia começou



### Com o cliente onde ele estiver

A partir do cruzamento de uma série de dados em tempo real, aplicativo da Gol sugere alternativas para o passageiro

a desenhar o plano há cerca de quatro anos, quando um grupo multidisciplinar de profissionais da Gerdau identificou a oportunidade de maior inserção da empresa no universo tecnológico para aperfeiçoar processos e gerar melhores resultados. A partir disso, a equipe realizou visitas de *benchmarking*, inclusive no Vale do Silício, e mapeou como seria possível inovar no conservador setor do aço, seguindo a tendência da indústria 4.0. A partir do estudo, ganhou forma o que a Gerdau nomeou de Usina Digital, um projeto voltado para otimização dos processos industriais por meio do uso de mobilidade e de **apps**.

Na planta de Araçariguama, em São Paulo, há ronda diária de segurança feita por *drones*. Caso o

operador identifique alguma irregularidade em uma área pode deslocar o vigia para atender a ocorrência. Os equipamentos foram implantados de maneira a permitir inspeção em torres e equipamentos elevados sem utilizar andaimes. A Gerdau também aportou recursos na digitalização de processos comerciais. Foram desenvolvidos aplicativos e plataformas que dão agilidade ao atendimento dos clientes. A maior empresa da região, de acordo com o *ranking* 500 MAIORES DO SUL, publicado por AMANHÃ em parceria com a PwC, também se aproximou do modelo de desenvolvimento das *startups*. “É importante acompanhar essa revolução digital e entender como podemos utilizar esse avanço

tecnológico dentro na empresa. Nesses últimos anos, a Gerdau realizou uma enorme mudança na sua área de TI, sempre focada na busca pelo digital”, afirma Francisco Fortes, vice-presidente de pessoas e desenvolvimento organizacional.

A implantação da Usina Digital dará um retorno de R\$ 15 milhões. Porém, os ganhos também são percebidos no dia a dia das operações como, por exemplo, a implantação de *smartphones* para a classificação de sucata. O processo sofreu otimização de três minutos em cada ciclo, o que resultou na redução de 93 horas por mês. Com isso, o colaborador tem 100% do seu tempo para estar mais próximo da operação e acompanhar mais efetivamente os



processos com um nível menor de interrupções. “O gerenciamento de filas para carga e descarga nas usinas também trouxe benefícios para os motoristas, que após a implantação do aplicativo aumentaram o número de viagens, de apenas uma por dia para de duas a três diariamente”, exemplifica Fortes.

## Comportamento humano

Outra dimensão importante a ser considerada em um projeto de Transformação Digital é a experiência do consumidor. Essa é uma das principais estratégias delineadas pela PwC, que conta desde junho de 2016 com um Centro de Experiência voltado à prática digital. “É preciso que os gestores tirem o foco da tecnologia propriamente dita, que é um meio viabilizador da Transformação Digital, e coloquem no comportamento humano”, enfatiza David Morrell, sócio da área de Digital da PwC. Morrell alerta que muitas companhias pensam seus produtos sem ter foco em seus clientes, e o lançamento acaba, por vezes, tornando-se mera *commodity* – o que, inclusive, limita o valor gerado e as margens de rentabilidade. “Personalização é a palavra-chave atualmente, pois a TI permite que se tenha dados dos consumidores, por exemplo, mas as empresas não customizam seus produtos e serviços”, revela Morrell.

Uma das marcas que melhor trabalham a personificação de seus serviços é a Gol. A companhia aérea, que foi pioneira no Brasil em comercializar passagens por seu *site*, utiliza vários recursos para se aproximar de seus clientes – inclusive oferecendo serviços diferenciados. Com o recurso do GPS ativo no *smartphone* do passageiro, um dos aplicativos da empresa o localiza e, a partir de uma

## Internet não é terapia

Saber se comunicar com os clientes nas redes sociais (e outros ambientes *on-line*) é uma regra básica para marcas que desejam realmente levar a transformação digital para o centro de seus negócios. “Uma empresa que não se vê e que não se comporta como uma mídia não consegue criar reputação perante seus consumidores”, atesta o consultor Rafael Terra. Segundo Terra, é preciso que as companhias aprendam a sustentar uma conversa de mão dupla na internet. “*Web não é terapia*”, resume. Um modo de fazer isso é gerar conteúdos que sejam relevantes para as pessoas, pois conteúdos meramente noticiosos não geram relacionamento. Em resumo, é melhor que o canal de YouTube de uma fabricante de refrigerantes ensine a fazer drinques do que noticiar um investimento. Esse modo de lidar com o público ganha ainda mais relevância com a decisão do Facebook de alterar a forma como os *posts* aparecerão – a rede social dará destaque para aqueles que tiverem mais engajamento. O casamento da área de vendas com o marketing também desponta com ferramentas como o chamado *Inbound Marketing* (ou Marketing de Atração), que visa a atrair e converter clientes de um modo natural e envolvente.

Na Ouro & Prata, por exemplo, os passageiros ganham acesso ao *wi-fi* e a jogos de entretenimento ao preencher um pequeno cadastro por meio do *smartphone*. Com isso, a empresa de ônibus conseguiu obter uma base de dados de seus clientes e hoje se comunica facilmente com eles, além de executar pesquisas de opinião sobre os serviços prestados. “O consumidor, que é a base da pirâmide, está forçando marcas a se transformarem digitalmente. Por essa razão, uma área de atendimento ao cliente não pode limitar seu expediente ao período das 9 da manhã às 6 da tarde”, alerta o consultor Paulo Kendzerski, presidente da WBI On Life.

Kendzerski desenvolveu uma pesquisa sobre a maturidade digital de empresas gaúchas de comércio e serviços. E constatou que é relativamente comum o empresário confundir a expressão “transformação digital” com algo relacionado ao *site* de sua companhia, e não a uma mudança nos processos de negócios. Nenhuma grife alcançou o nível excepcional de maturidade digital, segundo o estudo. A Panvel e a Lojas Renner foram as únicas a ter um desempenho tido como bom. “Avaliamos como empresas se comunicam com seus clientes. Do total, 20% utilizavam 0800, enquanto apenas 3% usavam WhatsApp – o que denota que o processo está muito atrasado. Ninguém quer mais esperar dois dias para ser atendido”, pontua Kendzerski.

série de cruzamento de dados em tempo real, sugere alternativas. Caso o cliente esteja preso no trânsito, a Gol envia uma mensagem dando opções de voos em outros horários. O serviço auxiliou a empresa a diminuir em quatro pontos percentuais o *no-show*, índice de passageiros com reserva que não se apresentam para o embarque. “Serviços como esse mudam a forma da operação, mas principalmente a percepção que o cliente tem da empresa. Em resumo, é saber utilizar a tecnologia medindo e avaliando dados permanentemente. Não é mágica”, destaca Lilian Santos Faria, gerente de marketing digital e *e-commerce* da Gol.

Em janeiro, os clientes da Gollog, unidade de transporte de cargas da Gol, passaram a contar com o Gil, um robô virtual para esclarecer dúvidas sobre serviços, unidades de atendimento e regras para o transporte. Assim como a Gal, robô de

atendimento disponível no *site* da Gol, lançado em 2012, é mais uma iniciativa da empresa para oferecer um atendimento que acompanhe a evolução digital.

Uma das providências básicas para fazer com que realmente a ideia de Transformação Digital comece a ganhar corpo é determinar que uma equipe específica trate do projeto. Porém, é vital que o grupo fique livre para estudar o assunto sem precisar se ater às rotinas burocráticas comuns. Esse modo de trabalho é conhecido no meio digital como TI Bimodal, termo cunhado pela consultoria Gartner. A abordagem sugere que as companhias dividam a área de Tecnologia da Informação em duas equipes: modo 1 e 2. A primeira deve ficar focada nas rotinas diárias da TI, cuidando de questões segurança e eficiência dos sistemas que suportam os negócios. A preocupação desse time se volta às

situações previsíveis e à preparação do ambiente legado para o mundo digital. Já o segundo grupo opera com um olhar mais voltado para processos de inovação. Seu papel é explorar novas tecnologias para resolver problemas e transformar os negócios. É esse time que dirá quando a companhia deve apostar no desenvolvimento de um aplicativo em nuvem para oferecer uma experiência inesquecível ao cliente, por exemplo. Ao final desta reportagem, você pode medir o grau de Transformação Digital de sua empresa respondendo a um questionário criado por AMANHÃ, baseado em sugestões de algumas fontes entrevistadas para esta reportagem.

Quem tem utilizado este caminho é O Boticário. A fabricante de cosméticos paranaense criou o BotiLabs em 2016 com a intenção de acelerar a inovação, atuando como



**“Os gestores devem tirar o foco da tecnologia propriamente dita, que é um meio viabilizador da Transformação Digital, e colocar no comportamento humano”**

**DAVID MORRELL**

Sócio da área de Digital da PwC



## Dois mundos trabalhando integrados

**O Boticário habilitou grupos com perfis diferentes para acelerar o processo: um na rotina, um na inovação**

facilitador da Transformação Digital no grupo. “Habilitamos dois times com perfis diferentes, que atendem ambas as situações – um, mais flexível e suscetível ao erro, consegue trazer maior inovação e agilidade através dos testes, enquanto outro atua com foco na consistência e qualidade das informações e processos, sendo mais robusto e com busca em eficiência operacional. Assim, o Boticário consegue se beneficiar do melhor dos dois mundos, que trabalham integrados”, conta Robert Nunes, gerente de relacionamento do Botilabs.

O laboratório atua como uma *startup* dentro do Boticário, ao liderar projetos e testar protótipos

de novas tecnologias, além de incentivar a comunicação entre as áreas e simplificar a implementação dos projetos. “Trabalhamos para trazer a solução mais adequada às necessidades do negócio, não importando se a solução vem de um parceiro consolidado no mercado, de um negócio criado em uma garagem, de uma *startup*, ou até mesmo de um time interno”, enumera Nunes. O BotiLabs também atua no desenvolvimento de parceiros locais cujas soluções considere relevantes para o ecossistema da companhia – o que ajuda o grupo a se manter conectado com as novidades do mercado.

A julgar pelo que recomendam

os especialistas, o Boticário está no caminho certo ao utilizar a tecnologia em todo o fluxo de comunicação da empresa, facilitando processos e eliminando barreiras para uma rápida a tomada de decisões. Um terceiro aspecto a ser observado é a interatividade com toda a cadeia de produção somada ao fato de a companhia estabelecer ambições de crescimento maiores. “Na Califórnia, por exemplo, nasceram muitas *startups* já embaladas por esse novo conceito, e elas cresceram muito rapidamente”, recorda Rizzo, presidente da ABII. Afinal, velocidade e digitalização dos negócios são indissociáveis para turbinar a capacidade empreendedora no horizonte que se anuncia.

# QUAL O GRAU DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE SUA EMPRESA?

## Questionário

Inicie respondendo ao bloco de 10 questões a seguir.

**1.** Qual é o impacto que a Tecnologia *Mobile* está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**2.** Qual é o impacto que a *Cloud Computing* está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

AMANHÃ disponibiliza um questionário exclusivo para que os gestores possam saber como sua companhia está na esteira da tecnologia que modifica negócios

**3.** Qual é o impacto que a *Machine Learning* está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**4.** Qual é o impacto que a Realidade Virtual está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**5.** Qual é o impacto que a Inteligência Artificial está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**6.** Qual é o impacto que a **User Experience** está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**7.** Qual é o impacto que as **Mídias Sociais** estão promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**8.** Qual é o impacto que o **Analytics** está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**9.** Qual é o impacto que a **Internet das Coisas** está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto

**10.** Qual é o impacto que a **Impressora 3D** está promovendo no seu ambiente competitivo?

- A** Alto impacto
- B** Médio impacto
- C** Indiferente
- D** Pouco impacto
- E** Nenhum impacto



## IMPORTANTE

Caso cinco ou mais de cinco respostas sejam A e/ou B, prossiga o teste. Caso contrário, não o faça, pois a **Transformação Digital** deve ter pouco ou nenhum impacto no setor em que sua companhia atua.

Responda às perguntas a seguir apontando uma única resposta para cada uma das questões.

**1.** Na sua empresa, a **Transformação Digital**:

- A** Está na pauta estratégica, tendo em vista sua importância
- B** É um tema que está no âmbito dos executivos da companhia
- C** É um conceito conhecido da área de marketing
- D** Apenas a área de TI trata de assuntos relacionados com tecnologia
- E** Não sabemos do que se trata

**2. Qual é a competência da sua empresa na gestão de estratégias digitais?**

- A** Muito boa
- B** Boa
- C** Ruim
- D** Muito ruim
- E** Não sei/Não tenho certeza

**3. A tomada de decisões em sua empresa:**

- A** Tende a ser extremamente veloz e sem processos burocráticos
- B** Se estratégicas, são colocadas em prática sem muita demora
- C** Se não estratégicas, tendem a ser rápidas
- D** São discutidas até o limite de tempo disponível
- E** Passam por várias instâncias e levam muito tempo

**4. Quando a Transformação Digital entra em pauta na sua empresa, o tema é:**

- A** Debatido por uma equipe específica criada com esse propósito
- B** Tratado em um grupo de trabalho responsável por outras tarefas
- C** A tarefa foi delegada apenas para um funcionário
- D** Há discussões esporádicas sobre o assunto
- E** Somente o presidente e diretores falam do conceito

**5. Existe uma equipe que orienta inovação e transformação digital?**

- A** A empresa tem uma equipe dedicada
- B** A companhia possui um orçamento separado para desenvolver ideias inovadoras

- C** A empresa captura as ideias de inovação dos funcionários, clientes e parceiros
- D** A companhia recolhe as ideias de inovação dos colaboradores de maneira mais pontual
- E** A empresa não tem uma equipe dedicada ao assunto

**6. Qual é o nível de engajamento que os seus colaboradores têm com o processo de Transformação Digital? Marque a opção mais relevante:**

- A** Muito alto
- B** Alto
- C** Nem alto nem baixo
- D** Discordo
- E** Discordo plenamente

**7. Quais das opções abaixo é mais coerente com o uso de tecnologia digital em sua empresa?**

- A** Há uso intensivo de TI em todo o fluxo de comunicação, tanto internamente quanto externamente
- B** Se utilizam *softwares* básicos de gestão como o ERP, por exemplo
- C** Temos um bom servidor que congrega nossa base de dados
- D** Oferecemos aos nossos clientes um *site* razoável
- E** Muitos de nossos processos internos ainda utilizam papel ou mesmo etapas burocráticas

**8. No que se refere aos processos de *networking* e colaboração da sua empresa:**

- A** Somos parte de um ecossistema e colaboramos frequentemente com diversos públicos, como fornecedores, clientes, universidades e institutos de pesquisa no Brasil e em outros países, inclusive concorrentes ocasionais
- B** Temos processos de inovação envolvendo funcionários, fornecedores e clientes

- C** O processo de novas ideias se dá única e exclusivamente por uma área específica dentro da companhia
- D** Fazemos pesquisas de satisfação de clientes esporadicamente
- E** Somos totalmente focados em nosso segmento e não achamos relevante abrir informações para outros públicos

## 9. Qual a prioridade que sua empresa dá para a digitalização?

- A** Além da digitalização dos processos internos e externos, também habilitamos uma nova infraestrutura completa para a empresa
- B** Priorizamos a digitalização de processos internos e externos (relação com o cliente)
- C** Priorizamos a digitalização de processos externos
- D** Priorizamos a digitalização de processos internos
- E** Construção de novo canal de comunicação com clientes

## 10. Para sua empresa, qual o resultado esperado com a digitalização?

- A** Com a digitalização, é possível otimizar recursos, força de trabalho, processos de todos os departamentos e diminuir os gastos da empresa
- B** Nosso foco com a digitalização é otimizar os processos internos de todos os departamentos e otimizar nossos recursos
- C** Almejamos que o departamento de RH seja otimizado, assim como processos da empresa em geral
- D** Com a digitalização, queremos otimizar recursos

## 11. Que atitudes já tomou para a digitalização?

- A** Garantia de conectividade, adequação das políticas de processos internos, alinhamento e apoio das lideranças, definição dos setores a serem digitalizados

- B** Garantia de conectividade, adequação das políticas de processos internos, alinhamento e apoio das lideranças

- C** Garantia de conectividade, adequação das políticas de processos internos

- D** Garantia de conectividade

## 12. Qual o papel do CIO em sua organização com relação à digitalização?

- A** Além de administrar, incentivar e alinhar os próximos passos com o CEO, tem uma postura consultiva e avidamente opinativa sobre o tema

- B** Além de administrar, incentiva e alinha os passos com o CEO

- C** Além de administrador, é um incentivador das práticas

- D** Administrador

## 13. Qual é a importância do digital no seu setor?

- A** Muito importante

- B** Importante

- C** Pouco importante

- D** Nada importante

- E** Não sei/Não tenho certeza

## 14. Na visão da empresa, o entendimento profundo das necessidades atuais e futuras do cliente:

- A** É fundamental para o desenvolvimento e perenidade do negócio

- B** Tem sua importância, por isso testamos alguns de nossos produtos e serviços com ele

- C** Tem sua importância, mas o ouvimos quando achamos válido

- D** Temos em mente que oferecemos os melhores produtos e serviços para ele

- E** Cabe apenas aos setores de venda e marketing atentarem para ele

## 15. Qual item abaixo melhor descreve a experiência do cliente para sua empresa?

- A** É personalizada, atendendo a cada tipo de cliente e medindo os resultados de cada mudança em cada canal
- B** É personalizada, atende às necessidades e preferências específicas de cada tipo de cliente
- C** É baseada no entendimento dos tipos de cliente, utilizando dados para confirmar eventuais mudanças em nossos serviços e produtos
- D** Nós oferecemos uma experiência consistente através de todos os nossos canais
- E** Nós temos uma visão unificada dos nossos clientes e como nos relacionamos

## 16. Como a empresa atua quanto aos dados obtidos no relacionamento com clientes?

- A** Moldamos nossos produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades de nossos clientes
- B** Captamos e analisamos os dados gerados pelos nossos clientes para criar relacionamentos mais customizados
- C** Entendemos como tratar diferentes tipos de clientes, discutindo produtos e serviços para cada tipo
- D** Utilizamos os dados com frequência na discussão de novos produtos e serviços para todos os nossos clientes
- E** Utilizamos os dados para entender nosso desempenho em cada período e justificar mudanças

## 17. Quando se trata de criar uma cultura digital e inovadora, qual é a prática comum em sua empresa?

- A** Além do direcionamento estratégico, incentivamos e disponibilizamos tempo para os funcionários trabalharem em projetos pessoais como *startups*
- B** A alta liderança da empresa apoia e promove iniciativas digitais

- C** Reconhecemos as pessoas por iniciativas inovadoras no dia a dia de trabalho
- D** Temos líderes digitais em algumas áreas de nossa organização
- E** Temos uma caixa de sugestão onde as pessoas podem compartilhar as ideias delas

## 18. Qual a prática comum para detecção de oportunidades e ameaças digitais?

- A** Aplicamos resultados de pesquisas e recomendações em nossa estratégia de negócios
- B** Temos uma equipe que identifica oportunidades, ameaças e tendências digitais
- C** Realizamos a revisão dos resultados de pesquisas e *insights* com o nível executivo da empresa
- D** Fazemos comparações formais com outras companhias
- E** Realizamos pesquisas regulares para manter-nos atualizados

## 19. O quanto suas ambições digitais estão alinhadas com a estratégia de negócios da sua empresa?

- A** Temos uma governança sólida para garantir que os projetos digitais estejam totalmente alinhados com nossa estratégia de negócios
- B** Sempre que iniciamos um novo projeto digital, tentamos pensar em como ele se encaixa com a nossa estratégia de negócios
- C** Muitas vezes lançamos projetos digitais desconectados de nossa estratégia de negócios

## 20. Quais áreas da empresa já foram digitalizadas?

- A** Todas
- B** Pelo menos cinco
- C** Pelo menos três
- D** Pelo menos uma
- E** Nenhuma



**21.** Qual o tamanho do impacto que a disrupção digital vai causar no seu setor nos próximos anos?

- A** Grande impacto transformador
- B** Impacto moderado
- C** Baixo impacto
- D** Nenhum impacto
- E** Não sei/Não tenho certeza

**22.** Existe alguma barreira que protege o seu setor de ser impactado pela disrupção digital?

- A** Não há barreira alguma (é um setor muito fácil de promover uma disrupção)
- B** A barreira é pequena (é um setor fácil de promover uma disrupção)
- C** A barreira é média (é um setor nem simples ou difícil de promover uma disrupção)
- D** A barreira é alta (é um setor difícil de promover uma disrupção)
- E** A barreira é muito alta (é um setor muito difícil de promover uma disrupção)

**23.** Qual é a habilidade da sua empresa em usar ferramentas digitais para conduzir o seu negócio. Marque a opção mais relevante:

- A** Habilidade muito baixa
- B** Habilidade baixa
- C** Habilidade média
- D** Habilidade alta
- E** Habilidade muito alta

**24.** Quem é o responsável por liderar o processo de transformação digital no seu negócio?

- A** CEO
- B** CMO
- C** CIO/CDO/CTO
- D** VP

**E** Diretor

**25.** Meu site é navegável por dispositivo móvel?

- A** Sim
- B** Não
- C** Não sei/Não tenho certeza

**26.** Minha presença nas redes sociais está sendo trabalhada de forma segmentada, de acordo com o perfil dos meus melhores clientes?

- A** Sim
- B** Não
- C** Não sei/Não tenho certeza

**27.** Qual o tempo de resposta às interações dos meus clientes?

- A** Até duas horas
- B** De duas até quatro horas
- C** Entre quatro e oito horas
- D** Até 24 horas
- E** Mais de 24 horas

**28.** Minha empresa já usa ou planeja utilizar um Chatbot (Assistente Virtual)?

- A** Sim
- B** Não
- C** Não sei/Não tenho certeza

**29.** Minha empresa utiliza níveis de segmentação e personalização nas diversas formas de comunicação que disponibiliza ao mercado?

- A** Sim
- B** Não
- C** Não sei/Não tenho certeza

## Resultado

Marque abaixo o número de respostas correspondentes a cada letra, multiplique pelo peso e faça a soma do número total de pontos.



**A** (peso 5)



**B** (peso 4)



**C** (peso 3)



**D** (peso 2)



**E** (peso 1)



**Total**

## Escore

### De 42 até 60 pontos

Sua empresa tem um nível baixo de Transformação Digital. Procure, inicialmente, colocar o tema no centro de sua estratégia de negócios.

### De 61 até 82 pontos

Sua companhia possui um grau considerável de Transformação Digital. Invista em uma equipe que possa aprofundar o conceito e planeje ações de *networking* com parceiros e universidades.

### De 83 até 105 pontos

Sua marca está no meio do caminho da Transformação Digital. Estude quais dos seus produtos e serviços oferecidos no mercado podem realmente se conectar com o consumidor.

### De 106 até 116 pontos

Sua organização tem um bom nível de Transformação Digital. Procure *benchmarks* do seu setor que possam servir de referência para levar a empresa ao ápice.

### De 117 até 140 pontos

Parabéns! Sua empresa se encontra no auge da Transformação Digital. Não perca de vista, porém, todos os processos desenvolvidos até agora e procure aperfeiçoá-los.

### Fontes:

ABII, Agência Global, Orange Business Services, PwC e WBI.

# O mundo pede novas leituras.

As rápidas transformações do mundo geram novos e grandes desafios. É por isso que nós, da PwC, ajudamos nossos clientes a enfrentá-los para que permaneçam como líderes em seus setores, identificando as oportunidades no ambiente de negócios. Com uma visão integrada, compartilhamos tendências e traçamos caminhos em parceria. Assim, desenvolvemos e implementamos soluções mais criativas, eficientes e inovadoras, que vão da estratégia à execução. Acreditamos que a melhor forma para fazer com que nossos clientes sejam ainda mais bem-sucedidos é levar a eles novas leituras sobre os seus negócios.



Baixe gratuitamente o aplicativo PwC BR na App Store.



PwC Brasil



@PwCBrasil



@pwcbrasil



PwC Brasil



PwCBrasil



PwC Brasil



# UM GUIA PARA A TRANSFOR- MAÇÃO

Embratel oferece e-book que orienta empresas no processo de mudanças tecnológicas

**S**eus negócios estão acompanhando as transformações que a tecnologia apresenta a cada dia? Sua companhia está aproveitando as oportunidades desse mundo novo? Não é fácil compreender o caminho da transformação digital, mapear o que deve ser feito em todas as áreas e adaptar os novos processos à rotina de uma empresa já consolidada. Por nem sempre saber qual o melhor caminho – ou mesmo qual o primeiro passo –, muitas empresas acabam ficando para trás em mercados que, até então, atuavam com total segurança.

Pensando nisso, a Embratel

está disponibilizando de forma gratuita um e-book que cumpre a função de orientar gestores, executivos e empreendedores na desafiadora tarefa de impulsionar esse processo dentro da sua empresa.

“Na prática, é preciso entender que se transformar não significa apenas a aplicação de tecnologias nos processos corporativos. É necessário mudar a cultura da empresa, repensando ações, posicionamento da marca, produção e distribuição de produtos e serviços”, explica José Formoso, CEO da Embratel.

Mesmo áreas de atuação consideradas tradicionais não

estão imunes aos efeitos do uso irrestrito da tecnologia. Potencializar o lado positivo dessas mudanças, tanto para a empresa quanto para os consumidores, é o objetivo de um processo de transformação digital bem conduzido. E isso vai muito além da construção de um site para sua companhia.

Independentemente do segmento de mercado, termos como Big Data, Internet das Coisas (IoT) e Computação em Nuvem (Cloud Computing) já se incorporam à rotina de empresas de todos os tamanhos. Aumentar a produtividade, reduzir custos e agregar valor aos seus



**Definir o plano de ação.**  
Selecione as soluções digitais alinhadas ao modelo de negócio.



**Detalhar as variáveis.**  
Avalie o mercado no qual a sua empresa está inserida.



**Escolher os líderes do projeto.**  
Busque apoio dos colaboradores, divida tarefas e alinhe expectativas.



**Baixe o e-book.**  
Para saber mais, use este QR Code e faça o download.

# POR ONDE COMEÇAR?

produtos são resultados que estão ao alcance das companhias mais atentas às mudanças.

Aos CEOs, que enfrentam maiores desafios de gestão, cabe um novo papel de liderança, mobilizando colaboradores, fornecedores e consumidores. “A transformação digital irá gerar novos cargos e funções menos mecânicas e mais direcionadas a resultado”, explica o CEO da Embratel. Mas como em qualquer mudança, o processo não é instantâneo e demanda um bom planejamento. “Por isso, quanto antes a transformação digital começar, melhor” alerta Formoso.

## Mudar para melhorar

Ao contrário das empresas que já nascem digitais, a transição para um novo formato demanda tempo – e as dificuldades são naturais. As grandes empresas do ramo de varejo são um bom exemplo: a maioria já criou lojas virtuais, com produtos e serviços acessíveis a qualquer momento, a partir de qualquer lugar e por meio de todos os dispositivos.

A inovação é transformadora tanto dentro quanto fora das empresas. “Para se destacar no novo cenário digital, as organizações precisam oferecer opções diferenciadas e que surpreendam positivamente seus clientes”, lem-

bra o CEO da Embratel. Um dos caminhos é o da personalização – possível graças às soluções digitais e ao uso de tecnologias específicas para análise de dados, como Big Data e Analytics.

A era da conectividade aproximou clientes das marcas e criou uma nova dinâmica de relacionamento com cada consumidor. As empresas que ainda têm dúvidas sobre o processo acabarão ficando pelo caminho. A transformação digital é o desafio das organizações que desejam atingir o próximo nível em seus negócios. Para manter-se à frente da concorrência, é preciso dar logo o primeiro passo.

# PÓS GRADUAÇÃO

Universidades oferecem cursos voltados às áreas em crescimento e adaptados às turbulências do mercado para profissionais que buscam atualização

Foto: Ana Kneviz/Universidade Feevale

# Mudanças no mercado exigem qualificação

Com as empresas voltando a recontratar e buscando retomar o crescimento, a pós-graduação pode ser um diferencial no currículo do executivo

**A** recuperação da economia brasileira refletida no desempenho positivo de indicadores macroeconômicos está devolvendo o otimismo e a expectativa de tempos prósperos aos empresários brasileiros. A estabilidade prevista para 2018 servirá como um norte de recomposição para a maioria das empresas. Em muitas delas, a reestruturação começa pelo quadro funcional. A geração de empregos no último ano foi superior a 2016 e 2015, quando o número de demissões ultrapassou o de contratações. O ano de 2017 encerrou com o fechamento de 20 mil postos formais de emprego, segundo os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), divulgados pelo Ministério do Trabalho. Apesar de o resultado ser negativo, já é inferior ao acumulado nos dois anos anteriores, quando houve fechamento de 2,8 milhões de vagas. Um levantamento da Michael Page – consultoria especializada em recrutamento e seleção de executivos – revelou que nos últimos três anos as empresas eliminaram cerca de 30 a 40% dos cargos executivos, nas faixas de gerentes a diretores. Destes, cerca de 20% das vagas devem ser recuperadas ainda em 2018.

A retomada das contratações é reflexo do reposicionamento estratégico das companhias. “Nos últimos três anos, as empresas se defenderam e se protegeram da recessão. Agora, as companhias estão olhando para frente, se preparando para crescer e inovar”, analisa Felipe Ribeiro, gerente da Michael Page no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Segundo a consultoria, o otimismo é ob-

servado em todos os setores do mercado. No Rio Grande do Sul, os segmentos de agronegócio, varejo, financeiro e metalmeccânico devem apresentar melhores índices em comparação com o período anterior. Em Santa Catarina, a melhora de desempenho deve ficar por conta do varejo e da indústria. Já no Paraná, os setores de agronegócio, automotivo, varejo e construção civil apresentam expectativas positivas. Entre as áreas com maiores probabilidades de contratação estão as de inovação e transformação digital, comercial, exportação, controladoria, auditoria e compliance.

De acordo com os consultores, a reestruturação dos quadros funcionais feita pelas companhias é causada pela reposição das vagas cortadas, criação de novas vagas e substituição por profissionais com salários inferiores ao teto da faixa da posição. É também uma recomposição com mudanças no contexto e no tamanho das novas posições. O nível dos cargos também é variável. Por um lado, o reaquecimento do mercado aumentou a procura das posições de suporte, em todas as áreas, para ocupar quadros de execução. Por outro lado, as empresas, buscando retomar o crescimento e a expansão pós-crise, investem nos cargos de gestão e posições estratégicas.

Há uma mudança também no perfil de executivo buscado. Na análise da Michael Page, enquanto, em momentos passados, as companhias buscavam gestores para reorganizarem suas estruturas, com redução de custos e enxugamento de gastos, agora a orientação é um perfil voltado para essa estratégia de expansão



**FELIPE RIBEIRO**  
Gerente da Michael Page RS/SC

Foto: Divulgação

e inovação. As companhias entendem que o alto escalão deve ser preenchido por executivos com visão empreendedora e de inovação, autônomos, ambiciosos, criativos questionadores, inquietos com ideias novas e dispostos a propor modelos novos de negócios.

No quesito qualificação, o consultor é enfático: “Sem dúvidas, o mercado quer profissionais especialistas. É um movimento que vem acontecendo nos últimos anos”, ressalta Ribeiro. Esse movimento é justificado pelo modelo de gestão das empresas que passa por uma transformação do perfil de gestor controlador de pessoas e processos para um perfil de gestor participativo, que instigue



**THIAGO GAUDENCIO**  
Gerente da Michael Page SC/PR

Foto: Divulgação



## APOIO NAS DECISÕES

A PUCRS conta com um serviço especializado para o atendimento dos alunos no que tange ao planejamento de carreira. O Escritório de Carreiras orienta os alunos desde a graduação, pós-graduação até após a conclusão do curso. “As consultorias servem para o profissional como um momento de reflexão, de autoconhecimento, para analisar suas competências, seus valores e o que busca no mercado. É um elo entre Universidade e mercado de trabalho, pois prepara desde o início da graduação, e passa pela entrada e permanência no mercado”, explica Daniela Boucinha, coordenadora do Escritório de Carreiras da PUCRS. A consultoria auxilia os profissionais a estruturarem um plano de carreira, instigando-os a serem protagonistas de suas trajetórias. Após o término da sua experiência, eles podem retornar para rever planejamentos, redesenhar a carreira ou repensar a formação. Para a inserção no mercado de trabalho, os consultores auxiliam desde a construção de um currículo adequado, preparação para o processo seletivo até a busca por oportunidades.

Com sete anos de atividades, o Escritório já atendeu mais de mil pessoas, com média de 300 a 400 atendimentos por mês. Atendimentos individuais são orientados por equipes de psicólogos com experiência em gestão de pessoas e recursos humanos. A consultoria é gratuita para alunos e egressos da Universidade e disponível ao público em geral a valores acessíveis.

lideranças e apresente habilidades na própria área para liderar o desempenho da equipe. Como exemplo, Ribeiro cita a posição de diretor comercial, que tinha como atribuição controlar desempenhos e acompanhar relatórios para um cargo, e hoje demanda um gestor à frente das principais negociações da companhia, auxiliando nas análises de casos mais complexos na sua equipe. Thiago Gaudencio, gerente da Michael Page em Santa Catarina e no Paraná, pondera que a busca por esses perfis técnicos não exige a necessidade de aptidões e habilidades de gestão dos executivos – com perfil de decisão, de posicionamento e liderança de equipe. “Profissionais estritamente técnicos têm baixas chances de evolução na carreira. As decisões de contratação tendem a equilibrar características comportamentais e competências técnicas”, completa Gaudencio.

## Coringa no currículo

Com as empresas voltando a contratar, em um cenário de desemprego ainda alto, torna-se acirrada a competição por uma posição nesse mercado em lenta recuperação. No critério de empregabilidade, ganha a vaga quem apresentar melhores referências. Nesse sentido, a pós-graduação pode ser um atributo diferencial para largar na frente na conquista de um emprego. Muitos profissionais estão encarando o momento como uma oportunidade para aperfeiçoar seus conhecimentos, habilitar capacidades e investir no portfólio. “Algumas pessoas, ao perderem emprego ou se sentirem ameaçadas, entendem a necessidade de melhor prepara-



ção. Nesses casos, notamos como é frequente que os profissionais passem a perceber o conhecimento como ferramenta de trabalho”, esclarece Antonio Raimundo dos Santos, diretor de Educação do ISAE/FGV PR. Na sua análise, as crises econômicas podem servir como um impulso para os executivos repensarem suas carreiras.

“A pós-graduação está sendo vista pelo mercado como um meio de qualificação para os profissionais, no tocante à ampliação de conhecimentos e experiências para a resolução de problemas, melhorias e inovação nos negócios”, pontua Fabiano de Lima Nunes, coordenador da área de Gestão e Tecnologias da Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade Feevale. “Isso vem da necessidade de busca de novas estratégias, soluções e abordagens para enfrentar esse momento de crise. Os cursos de pós-graduação fazem que o profissional se atualize, se informe e tenha contato com as novidades, principalmente as relacionadas à

inovação. É uma estratégia necessária nesse cenário turbulento”, completa.

Para atualização e aprimoramento seguindo as necessidades do mercado de trabalho, os consultores da Michael Page recomendam que os profissionais atentem para as necessidades atuais e do futuro das companhias, e também para as áreas que apresentam crescimento, como gestão para inovação e comércio internacional. Os mestrados executivos que aliam prática e teoria foram apontados pelos especialistas como opções reconhecidas pelas companhias. A tendência é a maior valorização, por parte das empresas, pelos cursos de formação diferenciada – mais curtos, rápidos e práticos voltados ao aprofundamento de temas pontuais, que possam ser aplicados na prática da companhia para resolução de assuntos específicos – em detrimento de cursos tradicionais, que vêm perdendo peso na avaliação corporativa.

Esse comportamento é devido a uma maior preocupação das companhias com o que os executivos realmente aprenderam no curso e o que podem aplicar na rotina da empresa. “O mercado de educação alinhado à nova geração de executivos com perfil *millennials* aponta para busca de cursos que sejam importantes à posição que ocupam no momento, que têm interesse no tema e que acreditam que possa fazer a diferença em sua carreira. As empresas têm apreciado saber mais por que o profissional fez o curso e o que aprendeu com ele, que a titulação de um curso nobre e tradicional”, aponta Ribeiro. Na mesma linha, Gaudencio alerta para o erro de muitos executivos ao investirem em pós-graduação mais pelo selo de qualidade do curso que realmente pelo interesse próprio e aplicabilidade no dia a dia. “É um bom aditivo, pesa no momento da contratação, mas as empresas no geral não avaliam a titulação por si só. Há um pragmatismo maior da aplicação desse conhecimento no dia a dia. As empresas querem saber o que as pessoas realmente aprenderam e que projetos desenvolveram com a metodologia da pesquisa”, acrescenta. A mesma lógica vale para o retorno financeiro e em promoções na carreira do profissional. Conforme a aplicabilidade prática do projeto, o impulso de sua carreira se dará em maior ou menor intervalo de tempo. O crescimento, na maioria dos casos, não é concomitante com a conclusão do curso, e sim com a apresentação de melhores resultados e desempenho.



ISAE Brasil destina 30% do seu portfólio a cursos adaptados ao momento e às necessidades atuais do mercado de trabalho

## ONDE CURSAR A PÓS GRADUAÇÃO

Com base nos apontamentos dos consultores de mercado e dos coordenadores de cursos de pós-graduação, AMANHÃ elencou as características que devem ser levadas em conta na escolha da instituição de ensino:



### Reputação e tradição da Universidade:

É válido pesquisar o histórico e entender como o mercado de trabalho reconhece seus cursos;



### Avaliação do ensino:

Verificar qual é a avaliação da Universidade nas instituições de controle. Em casos de cursos *stricto sensu*, rankings da CAPES, e para cursos de *lato sensu*, a ANAMBA e ABIPG contam com lista de credenciadas;



### Foco:

Procurar qual a especialidade de ensino da instituição e se possui foco definido na área de conhecimento abordada;



### Proposta pedagógica:

Analisar o currículo das disciplinas dos cursos da Universidade, seu plano de ensino, conteúdo programado e proposta pedagógica;



### Corpo docente:

Pesquisar informações sobre os professores da instituição, se possuem experiência de sucesso no mercado e qual o foco de suas pesquisas;



### Indicações:

Conversar com profissionais que já se formaram em cursos da instituição e avaliar suas experiências.

## Educação por toda a vida

Outro componente para o recrutamento e evolução da carreira do executivo é o investimento contínuo em educação e atualização de conhecimentos. “A avaliação das empresas sobre cada executivo está atrelada também à evolução do profissional, não somente ao seu resultado, e sim na crença de que ele ainda pode evoluir e aprender coisas novas”, explica Gaudencio. A vontade de aprender e de continuar crescendo é traduzida por cursos e aprendizados que o profissional busca, observada no seu currículo e portfólio. Embora a valorização varie conforme a cultura organizacional de cada empresa, para os consultores há uma maior proximidade entre ambiente acadêmico e corporativo. “As empresas estão mais flexíveis para compre-

ender e suportar essa demanda até mesmo com benefícios, incentivos e adaptação na jornada de trabalho. Ainda é fundamental que o profissional escolha que a educação continuada faça sentido para a posição que ele ocupa, para seu planejamento de carreira e para a companhia que trabalha”, orienta Ribeiro.

Na análise de Raimundo, o investimento contínuo em educação é bem avaliado pelas empresas. “Num mercado competitivo, a educação e a atualização dos conhecimentos é um elemento fundamental para a manutenção de sua posição no mercado. As empresas buscam profissionais cada vez mais qualificados e que levem a sério o aprendizado”, considera. Nesse sentido, a atualização estende-se para além da pós-graduação para cursos

de idiomas, extensão, palestras, congressos e treinamentos de capacitação – atividades em que o profissional possa se atualizar, acompanhar tendências da área, ampliar repertório e aumentar o networking. A recomendação é que ao longo da carreira, a cada cinco anos, o profissional revise o que falta para progredir e busque aperfeiçoamento constante, acompanhando o seu desenvolvimento individual e as alterações do mercado de trabalho.

## Planejamento de carreira

Os especialistas são unânimes: toda pós-graduação deve estar atrelada ao planejamento de carreira do profissional. No momento da escolha de um curso, o executivo deve levar em conta o momento atual de sua carreira e o que planeja para o seu futuro pro-

fissional. São as fases da vida profissional que orientam se o executivo deve buscar um curso *lato sensu* (MBAs e especializações) ou *stricto sensu* (mestrados e doutorados). Os cursos *stricto sensu* são indicados para aprofundamento da discussão de um tema e os *lato sensu* para ampliar a visão de negócios ou se especializar pontualmente em uma área.

A pós-graduação também pode ser a escolha para aprofundar questões necessárias e preparar o profissional para assumir uma nova posição dentro da organização. Na avaliação de Walter Nique, coordenador da pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o currículo do profissional parte e caminha para uma forma-

ção generalista, de acordo com suas necessidades de compreender a operação ou a gestão. “O profissional sai da graduação com uma formação generalista e conclui o processo de aprendizagem numa empresa. Por volta dos 30 anos, em uma posição de analista, aprofundará o conhecimento nessa área com apoio teórico de uma especialização, como um MBA – *Master of Business Administration*. Depois, em torno dos 35 a 40 anos, já em um cargo de gestão, ele voltará a uma formação generalista, como um mestrado executivo, para ampliar o entendimento do todo da organização, refletir sobre a experiência administrativa. Por isso, a formação do indivíduo está ligada ao seu crescimento profissional”, avalia Nique.

“A pós-graduação é um momento geralmente em que o profissional busca aprofundamento de um determinado conhecimento e define o que chamamos de *core* de carreira (especialidade do profissional)”, explica Daniela Boucinha, coordenadora do Escritório de Carreiras da PUCRS. Para Daniela, a pós-graduação deve ser articulada com a bagagem profissional do executivo. “É válido avaliar no que e como o curso vai agregar na trajetória profissional. O aluno acredita que o caminho natural é emendar uma pós-graduação após a graduação. Mas o ideal é primeiramente ter uma experiência profissional para a pós-graduação chancelar esse conhecimento e articular com a trajetória”, analisa.

## INTELBRAS INCENTIVA EDUCAÇÃO CONTINUADA

Fazendo do conhecimento dos seus colaboradores um combustível para o crescimento, a Intelbras investe na formação e desenvolvimento de seus 3,1 mil funcionários. Como forma de incentivar a educação continuada, a empresa aposta num programa de subsídio para cursos de idiomas, técnicos, graduação e pós-graduação – o Pró Educar. A companhia, que conta com quatro unidades no Brasil, uma em Santa Catarina, viu na necessidade de capacitação dos colaboradores uma oportunidade para sustentar o seu crescimento. O programa serve como incentivo para os profissionais buscarem qualificação, e assim aumentarem suas chances de promoção interna, já que todos os cargos da companhia têm pré-requisito de formação definido. “O objetivo do programa é aprimorar a qualificação dos colaboradores e proporcionar seu desenvolvimento. Pela capacitação, prepará-los para oportunidades internas da Intelbras”, explica Dione de Quadros Teodoro, gestora de Recursos Humanos da Intelbras.

Há 42 anos no mercado de centrais telefônicas, a maior parte das bolsas de ensino ofertadas pela companhia é



Foto: Divulgação Intelbras

direcionada às áreas de tecnologia e gestão, seu eixo de negócio. A Intelbras concede 50% de subsídio para cursos técnicos, de graduação e pós-graduação. Já para cursos de idiomas oferece 70% de subsídio. De acordo com Dione, a concessão das bolsas leva em conta o desempenho dos funcionários, o aproveitamento do curso para seu plano de carreira e para a função que ocupa na empresa e a concordância da sua liderança. Criado em 2001, o Pró Educar já concedeu mais de 1,1 mil bolsas. Atualmente, 35% dos colaboradores da Intelbras cursam ou possuem ensino superior completo.



# UNIVERSIDADE FEEVALE APRESENTA NOVO ESPAÇO PARA AS AULAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Um dos objetivos é aproximar estudantes de diferentes cursos,  
potencializando networking e novos aprendizados



Os estudantes de pós-graduação da Universidade Feevale contam com uma novidade neste primeiro semestre de 2018. O prédio Vermelho, localizado no Câmpus II, em Novo Hamburgo, passou por reformas, com investimento de cerca de R\$ 2 milhões, para abrigar novos espaços para as aulas dos cursos *lato sensu* (especializações e MBAs) e *stricto sensu* (mestrados e doutorados). A proposta de ensino diferenciada proporciona interatividade, inovação e conectividade aos estudantes, professores e comunidade acadêmica.

O projeto, distribuído em uma área de 2,2 mil m<sup>2</sup>, conta com 19 salas de aula e estrutura física e tecnológica inovadora, projetores e totens interativos à disposição dos estudantes, além de dois espaços de convivência. No segundo andar são dez salas de aula com layout apropriado às necessidades dos estudantes e professores. Já no terceiro andar estão quatro salas de aula e o espaço Cosmos, com área ampla e estrutura móvel para ajustes conforme as aulas a serem ministradas. Esse mesmo andar possui um lounge, projetado especialmente para proporcionar um espaço de interação e networking entre os estudantes, além da Arena, destinada a aulas ainda mais dinâmicas, palestras e apresentações.

Segundo o pró-reitor de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão, João Alcione Sganderla Figueiredo, a ideia de concentrar os estudos em um local com instalações e estrutura diferenciadas busca agrupar os cursos e criar uma identidade para a pós-graduação, baseada na inovação. “Esse novo ambiente terá como essência a

inovação nos espaços de convívio e das aulas, além de aproximar estudantes de diferentes cursos, potencializando networking e novos aprendizados”, afirma.

A Universidade oferece financiamentos e descontos para pós-graduação – que podem ser conferidos em [www.feevale.br/pos](http://www.feevale.br/pos).

### MBAs internacionais

Quem optar por um upgrade no currículo e construção de networking pode cursar um dos cursos de pós-graduação que preveem viagem de estudos a renomadas universidades do exterior. Atualmente, a Feevale oferece quatro MBAs que incluem viagens internacionais de estudos, com os valores de passagem aérea, hospedagem e traslado contemplados nas mensalidades. Confira os MBAs internacionais da Feevale:

**Contabilidade e Governança Corporativa:** participação em aulas, palestras e seminários na Pontifícia Universidad Católica del Peru (Peru). As atividades equivalem a 32 horas do curso, computadas na disciplina de Seminários.

**Controladoria de Gestão:** atividades e acesso às pesquisas



João Alcione Sganderla Figueiredo, pró-reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão da Feevale

desenvolvidas no mestrado em Controle de Gestão, no Instituto Politécnico de Leiria (Portugal).

**Estratégia e Inovação Empresarial:** apresenta a realidade de empresas finlandesas, com foco na inovação, na sustentabilidade e na gestão estratégica. Inclui visita à Håme University of Applied Sciences – Hamk (Finlândia).

**Negócios Internacionais:** visitas técnicas a empresas da Alemanha, além de atividades interinstitucionais, com foco em negócios, na Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Alemanha).



Lounge da nova estrutura da Feevale possibilitará integração entre alunos de diferentes áreas e cursos de pós-graduação.



# PUCRS

## **EDUCAÇÃO CONTINUADA DIFERENCIADA IMPULSIONA A CARREIRA DE ALUNOS DA PUCRS**

Universidade desenvolveu programa de pós-graduação online para contemplar estudantes que conciliam trabalho e estudos

Da especialização ao doutorado, a PUCRS dispõe de um amplo leque de ofertas em pós-graduação para seus alunos. A educação continuada, cada vez mais exigida pelo mercado de trabalho, é o alicerce da proposta pedagógica da instituição. A necessidade profissional por contínua atualização fez a PUCRS criar opções em todas as áreas do conhecimento, incluindo especializações, MBAs, cursos de idiomas, mestrados, doutorados e cursos de extensão.

“Em um ambiente de constantes mudanças e avanço rápido do conhecimento, os cursos de especialização exercem papel de renovação e modernização das habilidades e competências dos profissionais, deixando-os competitivos para as necessidades do mercado”, explica Renata Bernardon, professora da Escola de Negócios e diretora do Centro de Educação Continuada da PUCRS. “O profissional também pode estar pensando em realizar o movimento de migração da sua carreira, e com a especialização poderá ter acesso aos novos temas, notar se está confortável e buscar oportunidades na nova área”, completa.

A PUCRS orienta seus alunos a estruturarem a formação atrelada ao planejamento de carreira. É o caso de Fabiana Araújo de Lima, 30 anos, supervisora de operações em uma hipotecária e securitizadora. Já na sua segunda pós-graduação, na especialização em Finanças, Investimentos e Banking, Fabiana avalia que a pós-graduação agrega conhecimentos para cada momento da carreira. “Estava em desenvolvimento na companhia em que trabalho. O curso me ajudou a avançar na questão

de liderança para ocupar um novo posicionamento”, declarou. Economista de formação e especialista em gestão ambiental e economia sustentável também pela PUCRS, Fabiana planeja iniciar um mestrado em controladoria, prevendo novos passos na carreira.

### Ensino de excelência

Projetados para atender a profissionais graduados em diferentes áreas do conhecimento e que aspiram a um aprofundamento no domínio, os cursos de mestrado e doutorado da PUCRS são exemplos bem-sucedidos de excelência e tradição no ensino superior brasileiro. A Universidade alcançou, em 2017, a melhor média nacional entre as instituições de ensino superior públicas e privadas, com dez ou mais programas de pós-graduação, de acordo com a avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), órgão do Ministério da Educação. A Universidade também mantém posição privilegiada em rankings internacionais consagrados como o ranking Times Higher Education (THE) e o

QS World University Ranking, que valorizam aspectos como transferência de conhecimento, internacionalização e citações.

Ao todo, são 46 opções nas áreas de negócios, tecnologia, comunicação, direito, educação, saúde, humanidades, entre outras. Além dos cursos tradicionais de pós-graduação, a PUCRS conta com a oferta contínua de cursos de extensão – caracterizados pela curta duração e pelo aprendizado de um conteúdo ou interesse específico – e de cursos de idiomas – com oferta em 12 línguas estrangeiras.

Pensando nas melhores opções para que seus alunos conciliem a jornada de trabalho com a rotina acadêmica, a PUCRS, em uma parceria com a Uol Edtech, oferece cursos de pós-graduação *lato sensu* online. Nessa modalidade, são ofertadas as especializações de negócios, gastronomia, educação, direito e esporte. Esse tipo de capacitação é ofertado para todo o país, contando com profissionais reconhecidos nacional e internacionalmente, e professores renomados do meio acadêmico.



Estudantes da PUCRS contam com uma ampla oferta em cursos de pós-graduação, além de extensão e idiomas.

# Nós somos a **Vogel!**

A maior empresa de Telecom do Brasil, **100% dedicada ao mercado corporativo** e com as melhores soluções de conectividade.

**Uma empresa como você nunca viu!**



Soluções de  
**Internet**



Soluções de  
**Dados**



Soluções de  
**Voz**



Soluções de  
**Infraestrutura**

## **VANTAGENS AO CONTRATAR A VOGEL:**

- A **melhor solução** de conectividade para sua empresa;
- Maior rede nacional de fibra óptica destinada exclusivamente ao mercado empresarial com **mais de 21 mil km** de extensão;
- Somos uma das **3 operadoras mais bem conectadas do Brasil\***;
- Conectada a mais de **80 Datacenters** e pontos de conexão por meio da rede OTN.

0800 800 7878  
vogeltelecom.com



 **vogel**  
sua empresa conectada

\*Conforme ranking Brasil da Hurricane Elétric.



# VOGEL TELECOM PREPARA BACKBONE NACIONAL PARA ESTE ANO

**ESTRUTURA AUMENTARÁ CAPACIDADE E AUTONOMIA, ALÉM DE POSSIBILITAR NOVOS SERVIÇOS PARA CLIENTES**



Com o objetivo de ampliar a capacidade e a escalabilidade de sua rede, a Vogel Telecom lançará em 2018 seu *backbone* nacional. Ao todo, a estrutura terá mais de 4 mil quilômetros de fibra óptica, permitindo a ampliação dos serviços para clientes corporativos, operadoras e governos. Ligando Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, a rede será única e totalmente operacionalizada pela Vogel, sem a necessidade de rotas de terceiros.

A primeira etapa do projeto foi concluída em dezembro de 2017, com a construção do cabo óptico próprio que liga Porto Alegre/RS a Curitiba/PR. A rede passa por mais de 40 importantes municípios da economia da região Sul – como São Bento do Sul, Brusque, Palhoça, Blumenau e Criciúma, em Santa Catarina, e Torres, Tramandaí e Viamão, no Rio Grande do Sul. O próximo passo será conectar a rota a São Paulo, ligando todo o Sul à principal metrópole do país.

O presidente da Vogel, Ricardo Madureira, destaca que as estruturas incluem equipamentos de alta performance para as conexões de longa distância. “É um grande passo que estamos dando para consolidar nossa operação nacional. Nossa rede terá o que há de mais avançado em tecnologia, com maior eficiência, resiliência e autonomia”, afirma.

A nova rede contará com capacidade inicial de 5 Tbps, podendo chegar a 10 Tbps de tráfego no futuro. Isso permitirá ampliar o atendimento do mercado corporativo, com uma estrutura de alta capacidade, além do lançamento de novos produtos.

## SOLUÇÕES EM CONECTIVIDADE

Presente em 13 estados e no Distrito Federal, a Vogel Telecom possui mais de 21 mil quilômetros de fibra óptica – sendo uma das maiores redes nacionais desse gênero destinadas exclusivamente ao mercado corporativo. Oferecendo serviços de internet, voz, dados e infraestrutura para empresas, data centers e provedores, é uma das maiores operadoras do Brasil dedicadas a B2B.

A Vogel tem como acionista controlador o Patria – um dos maiores gestores de investimentos em infraestrutura do Brasil, cujos ativos ultrapassam R\$ 25 bilhões. De acordo com a Hurricane Electric, a companhia é uma das três operadoras mais bem conectadas do país, estando interligada a mais de 80 data centers e pontos de conexão por meio de rede OTN. Também é reconhecida pela Rede Nacional de Pesquisa (RNP) como a melhor empresa no quesito “prazo de entrega” do mercado de telecom.

## Retrato dos nossos tempos

O culto ao Vale do Silício não difere muito de outros modismos. As *startups* possuem vícios que podem torná-las tão cínicas e tóxicas quanto qualquer companhia dita convencional



ANDRÉ  
CAUDURO  
D'ANGELO

Professor,  
consultor e  
titular do *blog Sr.  
Consumidor* no  
Portal AMANHÃ

Dizem que o jornalista é o historiador do cotidiano. Por analogia, o publicitário é uma espécie de antropólogo de seu tempo, ao traduzir em anúncios o espírito de uma época. Quer saber o que se pensava, sentia, ou temia em determinado momento da história? Reúna as peças de propaganda e as analise, pois o publicitário precisou captar o *zeitgeist* para entrar em sintonia com o público de então. Por esse critério, talvez nenhum outro anúncio publicitário, em 2017, tenha sido tão representativo quanto aquele veiculado em junho pela sóbria fabricante de tintas Renner Herrmann ao registrar suas nove décadas de vida. Nele, a empresa diz-se “comemorando 90 anos de tradição e solidez com o entusiasmo e a inquietação de uma *startup*”. Apelos ao tempo de mercado e à robustez de um negócio fazem parte desde sempre do repertório publicitário corporativo; a referência a *startups*, nem tanto.

Primeiro, claro, porque essas empresas iniciantes são um fato relativamente novo no cenário empresarial, especialmente brasileiro. Mesmo que elas existissem desde os primórdios da informática, no Vale do Silício dos anos 1970, a popularização de seus métodos de trabalho, de seus jargões e de seu próprio apelo como polos de inovação e atração de talentos datam do *boom* da internet na década passada. De lá para cá, a transformação de *startups* em megacorporações internacionais mexeu com o imaginário do mundo dos negócios. De uma hora para outra, atributos que antes pareciam emprestar prestígio a qualquer corporação, como longevidade, número de funcionários ou quantidade de plantas industriais, começaram a virar pó perto da agilidade de microempresas iniciantes

que mal detinham ativos – a não ser, claro, os intelectuais. Sem grilhões como fábricas, sedes, produtos físicos ou contratos longos a lhes prender, as *startups* inauguraram o capitalismo sem peso, suficientemente leve e moldável para permitir a transformação de negócios inteiros rapidamente, na chamada “pivotagem”. Até então, na vida empresarial, a mudança radical era vista como reservada a momentos cruciais, daqueles que se vive a cada década, quando muito. Prevalencia a capacidade de repetir e melhorar, sob a velha lógica dos ganhos marginais derivados do aumento de produtividade. As companhias iniciantes mudaram esse paradigma ao pregarem a transformação constante como mantra.

Não foi só isso, contudo, que as elevou a fetiche desses nossos tempos. A leveza das *startups* refletia-se em seus escritórios descolados e em seu *dress code* liberal, pois seu espírito transformador exigia pessoas igualmente leves e desprendidas para ser conduzido apropriadamente. Métodos de trabalho também não escaparam dessa lógica; desenvolver novos produtos ou negócios inteiros passou a ser questão de preencher canvas, apostar no *design thinking* ou percorrer em uma semana, num legítimo *sprint*, as etapas de solução de um problema. Tudo rápido, prático e direto – e passível de alteração.

A combinação desses fatores todos teve um impacto cultural tremendo por ir ao encontro de uma mentalidade condizente com seu espírito e, ao mesmo tempo, ajudar a forjá-la. Renovar-se (ou “reinventar-se”, para usar uma palavra em voga) é o imperativo de uma época na qual as certezas parecem ter mingüado e os laços coletivos e institucionais, sido rompidos. Tradição

e solidez valem menos para pessoas e empresas do que capacidade de adaptação, disposição para experimentação e tantas outras expressões que entraram para o vocabulário corporativo. Os resultados não estão apenas no anúncio da Renner Herrmann. O Grupo Bettanin, fabricante de utensílios domésticos, passou a se chamar InBeta, aproveitando a coincidência das duas primeiras sílabas de seu nome, que formam uma palavra cara ao mundinho *tech* – beta quer dizer em teste, permanentemente sujeito a modificação.

Por que tudo isso? Bem, empresas vivem uma busca permanente por legitimação entre seus funcionários, concorrentes, investidores e sociedade em geral – e dizer-se sólido e tradicional, hoje, não basta para alcançar um selo de contemporaneidade. Por mais que as virtudes que trouxeram a Renner Herrmann até aqui, como disciplina, pragmatismo e bom senso – todos muito bem descritos na edição 323 de AMANHÃ –, tendam a continuar válidas no mundo dos negócios, não são suficientes para torná-la atraente aos olhos de fora, e, quem sabe, até aos de dentro. Faltam-lhes *sex appeal*, por assim dizer. No entanto, se as companhias iniciantes proporcionam, sim, lições ao universo empresarial tradicional, como destemor quanto ao fracasso, velocidade de execução e achatamento hierárquico, têm, por seu turno, uma boa quantidade de senões menos conhecidos e que merecem vir à tona – por oferecerem ensinamentos de qualidade equivalente. O crescimento a qualquer custo, que sacrifica a margem na busca de escala suficiente para torná-las alvos de investidores é um deles. O personalismo de seus empreendedores-estrela, a exploração de mão de obra jovem em troca de um ambiente *cool* e o uso abusivo de eufemismos para disfarçar objetivos

mundanos de lucro, emprestando a tudo o que é mais banal um senso sagrado de “missão”, são outros – e podem torná-las tão cínicas e tóxicas quanto qualquer companhia dita convencional. O atual culto aos ventos que sopram do Vale do Silício não difere muito de tantos outros modismos empresariais que têm tomado o mundo nas últimas décadas. Reflete o caráter experimental da administração de empresas, aquele meio-termo entre a arte e a ciência que aceita tudo ou quase tudo, dado que exemplos de sucesso e fracasso encon-

tram-se aos montes para confirmar ou rebater qualquer teoria. Não há certo ou errado definitivos – e essa é a magia da gestão de negócios. Por isso, gostei muito do anúncio veiculado pelo grupo paranaense Boticário, que festejou seus 40 anos em 2017 ao fazer um paralelo entre seu início modesto e improvisado, no qual os ingredientes das fórmulas de cosméticos eram misturados em uma batedeira de cozinha, e o vocabulário dos tempos atuais – concluindo, com propriedade, que “em 1977 essa era a nossa *startup*”. E era mesmo.

Renner Herrmann S.A.

ESTAMOS COMEMORANDO  
90 ANOS DE TRADIÇÃO E SOLIDEZ  
COM O ENTUSIASMO  
E A INQUIETAÇÃO  
DE UMA START UP.



O que você faz quando  
pretende transformar  
o mundo,  
mas só tem uma  
batedeira de cozinha?  
Liga a batedeira.

**Fetichê? Apresentar características de startup virou febre entre as empresas**

# CAMINHOS PARA O FUTURO

**AMANHÃ apresenta uma coletânea de artigos com o pensamento de jovens ativistas e empreendedores do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul**



**P**ara começar o ano inspirando os leitores, AMANHÃ apresenta uma coletânea de artigos com o pensamento de jovens ativistas e empreendedores, todos de algum modo ligados aos Estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. No total, 12 breves ensaios dão forma a esta edição especial sobre caminhos que levam ao futuro. Todos os articulistas tiveram a opção de escolher o recorte que lhe parecia mais oportuno e interessante – a região Sul como um todo ou, mesmo, o Brasil; ou ainda uma abordagem não geográfica, e sim temática. Nas páginas a seguir, os LÍDERES DE AMANHÃ apresentam um arco de abordagens diversificado e inspirador.

Diana Gerbase, fundadora da Mobis, uma plataforma *on-line* que disponibiliza conteúdos gratuitamente para professores do Ensino Básico interessados em trabalhar com temas ligados à cidadania, recorda a importância do capital social – essencial, também, para a construção da democracia. O sócio-fundador e presidente executivo da Keko Acessórios, Leandro Mantovani, escolheu destacar a importância de empresas e instituições na formação de valores da sociedade. Para ele, a educação tem e terá papel preponderante.

Otimista com o que virá, a sócia-fundadora da Nanovetores, Betina Giehl Zanetti Ramos, defende a “Teoria da Abundância”, ao sustentar que o desenvolvimento da ciência levará a humanidade para um novo padrão de qualidade de vida. A tecnologia também

permeia a reflexão de José Rizzo, CEO da Pollux e presidente da Associação Brasileira de Internet Industrial (ABII). Na visão dele, a entrada definitiva na indústria 4.0, em todos os setores, elevará o país a um patamar muito mais competitivo.

Diego Carmona, cofundador do *leadlovers*, plataforma brasileira que é referência em automação de marketing, e também criador de pelo menos 15 *startups*, alerta para a importância do erro no processo de obtenção do acerto. “Também imaginei o futuro e fui atrás dele. E errei. Então, imaginei um novo futuro novamente. E errei de novo. Algumas vezes, várias delas. E aprendi muito em cada uma”, recorda. Para Pedro Englert, CEO da StartSe, o maior ecossistema de empreendedorismo do Brasil, o verbo “errar” também deve fazer parte da gestão do que ele chama de nova economia. “Essa nova gestão precisa aceitar o erro, não qualquer erro, mas aquele que foi descoberto ao tentarmos validar uma hipótese. O erro que nos tornou mais inteligentes”, avisa.

O empreendedorismo, aliás, é traço marcante da maioria das abordagens dos artigos a seguir. Marcus Rossi, CEO do Gramado Summit, maior encontro de *startups*, investidores e empreendedores do Brasil, também lembra seu exemplo de vida no campo dos negócios. “Eu precisei quebrar uma empresa para descobrir que a inovação se faz com ousadia e visão de mercado”, ressalta, não sem antes sugerir que o empreendedor tem por dever de

ofício pensar diferente. O jovem Lucas Schweitzer, diretor de eventos do Movimento Catarinense pela Excelência, acredita que é possível empreender até mesmo estando empregado. A veia empreendedora de Tubarão (SC) foi descrita pela também jovem Pâm Bressan, vencedora do Prêmio Empreendedor 2015 oferecido pelo fundador da Embraer, Ozires Silva. O sócio da Plugar, Fábio Rios, assim como Pâm, deu cores locais ao seu texto apresentando alternativas para que o Rio Grande do Sul volte a ser um estado pujante e protagonista.

Emília Chagas, CEO da Contentools, plataforma de marketing de conteúdo, destaca em seu artigo como um líder digital deve conduzir sua equipe e preservar os talentos. Uma das suas principais recomendações é que o líder se preocupe realmente com aspectos da vida dos funcionários. O lado humano também foi evidenciado por Rodrigo Vieira da Cunha, CEO da agência de relações públicas ProfilePR. Cunha conta o que extraiu de um diálogo com seu chefe durante uma caminhada no Parque Ibirapuera, em São Paulo. Durante o trajeto, ele contava para Cunha detalhes das férias que havia passado com a família. “No final das contas, é disso que você lembra no final da vida. Você não lembra de uma grande reunião que liderou ou de uma excelente apresentação que fez em power point”, disse ele para Cunha ao final da história. Para Rodrigo, é preciso que cada um saiba para quem – e para que – está entregando valor.



# O caminho que leva ao futuro

**É possível construir confiança social em ambientes em que o sistema de reciprocidade está corrompido**

**☰ Diana Engel Gerbase**

**Idealizadora da Mobis, plataforma *on-line* que disponibiliza conteúdos gratuitamente para professores do Ensino Básico interessados em lecionar temas ligados à cidadania. É *Fellow* do AC4 - The Earth Institute, da Penn-Columbia Social Impact House, do Women's International Leadership Program da I-House New York, do Columbia Startup Lab e do Davis' Projects for Peace**

**Q**uando fui convidada para escrever este artigo, lembrei-me imediatamente da pergunta que não sai da minha cabeça desde pequena: como pode o Brasil alcançar níveis mais altos de bem-estar e de menor desigualdade? Tive a sorte de, ainda criança, viajar e morar em outros países. Cada vez que eu voltava, a realidade da rua me chocava. Para mim, era inconcebível pensar em um amanhã em que essa realidade continuasse existindo. Ou, ao menos, não fazer nada para transformá-la.

Indo direto ao ponto e respondendo à pergunta acerca dos caminhos que levam ao futuro, uso duas palavras: capital social. É o termo que a literatura científica das áreas de política, sociologia, economia, etc. definiu nas últimas décadas como a confiança generalizada entre os membros de uma sociedade, o acesso e a participação em diferentes redes de relacionamentos e normas de reciprocidade.

Destes, provavelmente os mais importantes são o primeiro e o último: confiança e reciprocidade. A participação vem a reboque. E é justamente aí que está o meu ponto.

Explico: a democracia é um sistema político bastante complexo. Ela coloca, ao menos em teoria, a soberania diretamente nas mãos do povo. Somos nós, as cidadãs e os cidadãos, os responsáveis por discutir, priorizar e, em conjunto com nossos representantes eleitos, gerenciar e resolver os desafios da vida pública do país. A complexidade é dupla: não apenas devemos resolver problemas comuns, o que já gera bastante margem para discussão na definição do que é afinal comum, como o processo de resolução deve ser coletivo. Some-se a isso populações ainda crescentes e naturalmente diversas. A discussão coletiva do coletivo pode parecer realmente assustadora.

O pulo do gato de nações que lidam melhor com a democracia

e obtêm resultados de bem-estar parece estar justamente na confiança social. Quando confiamos nos demais membros das nossas comunidades e da sociedade e quando temos relações de reciprocidade, a nossa propensão a participar aumenta. A lógica é simples: quando acredito que meus pares têm o meu bem-estar entre seus interesses, o investimento do meu tempo naquilo que é comum passa a valer a pena, pois há retorno.

Quando isto não acontece, o que é público passa a ser dominado pelo comportamento de *free riding*: alguns agentes usufruem de determinado benefício proporcionado por um bem comum sem que tenham contribuído para a obtenção de tal bem. Outro exemplo que ilustra o problema da falta de confiança é o famoso dilema do prisioneiro da teoria dos jogos: quando não há reciprocidade entre as partes, chegamos a um resultado final do jogo que é pior para todos. A vida pública

esvazia-se de cidadãos e cidadãos e, pior, se esvazia também de soluções. No Brasil, infelizmente, não faltam exemplos de *free riding* – para não falar em coisas muito piores.

A boa notícia é que existe solução para esse problema que vivemos. É possível construir confiança social em ambientes em que o sistema de reciprocidade está corrompido. A solução na teoria é bastante simples, e é algo que democracias maduras (e algumas não maduras) praticam: educação para a cidadania. Em uma pesquisa que fiz em 2016, 74 das 82 democracias do mundo ensinavam seus jovens até o Ensino Médio sobre estrutura e funcionamento do Estado, sobre suas responsabilidades como cidadãos e, portanto, sobre a importância dessa participação para a vida pública do país. O dilema do prisioneiro é ensinado

na prática justamente para que o seu resultado de ausência de confiança não ocorra. A ideia é um tanto óbvia. É a sua execução que exige um alto grau de clareza de propósito, de espírito público e de resiliência. O foco obviamente não é político-partidário. É o entendimento da vida pública e dos nossos laços inerentes.

Já existem diversas iniciativas plantando essa semente com muita qualidade no Brasil. E que bom! Se quisermos continuar vivendo em um ambiente democrático e que entrega bem-estar para a população, é disso que precisamos. Os céticos dirão que isso envolve uma mudança de cultura e pode levar um tempo. Eu concordo. Cultura, no entanto, vem de cultivar e quem decide como se cultiva algo somos nós mesmos.

**O pulo do gato de nações que lidam melhor com a democracia e obtêm resultados de bem-estar parece estar justamente na confiança social**



### **Educação para a cidadania**

**A maioria das democracias do mundo ensinam seus jovens sobre estrutura e funcionamento do Estado, sobre suas responsabilidades como cidadãos e, portanto, sobre a importância dessa participação para a vida pública do país**



## Protagonistas do amanhã

**Na era da tecnologia, poucos recursos são realmente escassos; eles são apenas inacessíveis**

### **Betina Giehl Zanetti Ramos**

**Sócia-fundadora e diretora técnica responsável pelo Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da Nanovetores – Tecnologia**

**A** cada ano, temos a impressão de que o tempo passa mais rápido; que realizamos mais atividades numa jornada de trabalho; que somos cada vez mais multitarefa. Muito mais do que impressão, isto é uma constatação que podemos atribuir à nossa moderna rotina de vida, da qual fazem parte tecnologias emergentes que nos disponibilizam informação de forma globalizada em uma velocidade incrível. A globalização tem nos tornado iguais: jovens pensam da mesma forma, gostam das mesmas roupas independentemente do país onde estejam, pois estão todos interligados através das mídias sociais.

Todos somos integrantes dessa transformação – alguns de forma ativa, por estarem participando da criação de novos produtos ou serviços, e outros por incorporarem gradualmente as inovações que vão surgindo. As mudanças são tantas que, com bastante frequência, imergimos numa reflexão quando

pensamos no futuro e sobre o que esperar dele. Você sabia que 68% dos estudantes que estão hoje no ensino fundamental exercerão profissões que ainda não existem? Imaginem o desafio de formar profissionais qualificados que atendam a esta nova realidade de mercado. Técnicos deixarão de exercer funções repetitivas e estarão concentrados em tarefas estratégicas e no controle de projetos. O líder, por sua vez, passará a ter um papel ainda mais importante, pois a produtividade será o resultado do alinhamento de tarefas e do trabalho em equipe e não mais em função de horas de produção. As decisões talvez não sejam mais tomadas da forma convencional. E sim serão cada vez mais assertivas, rápidas e – com certeza – via inteligência artificial.

Nos últimos 250 anos, nossa expectativa de vida triplicou, e hoje aumenta num ritmo de três meses ao ano. Dizem que as pessoas estão mais doentes, mas na verdade o

que temos é a disponibilidade de equipamentos e recursos que nos permitem um diagnóstico precoce associado a uma mudança comportamental dos indivíduos que se submetem com maior frequência ao monitoramento da sua saúde e principalmente se preocupam cada vez mais com ela.

As inovações tecnológicas voltadas à saúde promoveram uma explosão tecnológica. Aos poucos, essas inovações passam a ser democratizadas, tornando-se disponíveis nas intervenções médicas. Dar a visão a um cego através de retina artificial é incrivelmente fantástico, e já é possível. Devolver a audição a um surdo já é quase comum. Células e órgãos poderão ser consertados ou recriados de forma individualizada com biocompatibilidade garantida. A multidisciplinaridade das profissões ajudará no entendimento de sistemas cada vez mais complexos e projetados para não falhar. Provavelmente, as futuras ondas tecnológicas pode-



rão nos levar até a imortalidade...

Enquanto muitos estão preocupados com a escassez dos recursos e de alimentos, com as doenças e com os desastres naturais, prefiro pensar de forma otimista. Sou adepta da “Teoria da Abundância”, abordada por Peter Diamandis e Steven Kotler no livro *Abundância – O Futuro é Melhor do Que Você Imagina*. A boa nova deve-se exatamente ao desenvolvimento tecnológico, sobretudo em áreas como nanotecnologia, inteligência artificial, robótica, medicina, biotecnologia, fabricação digital e computação infinita. Nós, seres humanos, pensamos de forma linear enquanto a tecnologia evolui de modo exponencial. Na era da tecnologia, poucos recursos são escassos; eles são apenas inacessíveis. Imagine uma macieira onde você alcança apenas as maçãs que estão

na base. Se você tiver uma escada, a sua escassez termina. Quantas inovações estamos gerando que nos permitem ultrapassar nossos atuais limites? Quantas escadas criamos ou poderemos criar desde já? A disponibilidade de itens básicos de sobrevivência como energia, educação e informação/comunicação levarão a humanidade para um novo padrão de qualidade de vida e de desenvolvimento.

Inovações estão chegando ao mercado para tornar muito mais práticas e menos custosas as nossas necessidades, ao mesmo tempo que modificam padrões, culturas, serviços e até profissões. Vamos evoluir nos próximos 20 anos mais do que o fizemos em séculos. Acreditem e participem dessa mudança! Somos protagonistas dessa transformação. Engajados, com

nosso trabalho, resiliência e planejamento, temos criado um ecossistema de inovação que busca se destacar no cenário mundial. Num âmbito global, temos quebrado paradigmas e demonstrado o potencial brasileiro na geração das inovações que farão o nosso futuro, melhor, acessível e, principalmente, cada vez mais abundante.

**Pensamos de forma linear enquanto a tecnologia evolui de modo exponencial**



### **A fórmula para o fim da escassez**

**A disponibilidade de itens básicos de sobrevivência como energia, educação e comunicação levará a humanidade a novos patamares de qualidade de vida e de desenvolvimento**



## Somos aqueles que mudam o mundo

É assim que nós, 'startupeiros', pensamos. Esse é o pensamento que tem impulsionado a economia mundial

### Marcus Vinícius Rossi

Diretor e CEO do Gramado Summit, maior encontro de *startups*, investidores e empreendedores do Brasil

**N**ão importa para que lado costuma olhar quando sai da porta de casa, você certamente dará de cara com algo que é ou um dia já foi uma *startup*. O mesmo acontece, inclusive, quando você senta no sofá da sala. Não precisa observar muito e nem entender tanto assim de tecnologia para perceber. Sabe por quê? Porque o mundo, mais do que nunca, é delas.

Somente no Brasil, 5.010 *startups* estão com registro na Associação Brasileira de Startups (ABS). Outras 4 mil se espalham pelos quatro cantos do país em associações estaduais e regionais. O objetivo de todas é o mesmo: inovar e ganhar mercado, apresentando soluções dez vezes melhores que as atuais, transformando a vida das pessoas que as encontram. De um jeito que ninguém foi capaz de fazer antes.

Isso traz um reflexo extremamente significativo para a economia: nunca o empreendedorismo esteve tão em alta no Brasil. Contentar-se

com mais do mesmo ou com um emprego chato que serve apenas para colocar o dinheiro no bolso no fim do mês deixou de ser uma realidade para se tornar carta fora do baralho. Se as coisas não estão boas, que as mudemos, correto? É assim que nós, 'startupeiros', pensamos. Ou deveríamos pensar. Esse é o pensamento que tem impulsionado a economia mundial.

As empresas mais valiosas do mundo hoje em dia – ou pelo menos as que mais crescem – ainda não chegaram a debutar, assim como as que estarão nessa posição daqui a 15 anos, provavelmente ainda não existem também. Mas qual o motivo para uma ascensão tão rápida e para uma conquista tão grande de mercado? A quebra de paradigmas. Ninguém quer mais do mesmo.

Um dos grandes exemplos que podemos observar é a Amazon, que, prestes a valer US\$ 1 trilhão e sendo a quarta maior empresa dos Estados Unidos, ainda se comporta como um projeto novo, sem medo de inovar.

Com mais de duas décadas de existência, a empresa comandada por Jeff Bezos parece uma *startup* permanente. Não tem medo de ousar e arriscar, como se a necessidade da loucura fosse a mesma que a de respirar.

O diferencial da Amazon é ter entendido que os antigos conceitos de mercado, independentemente do ramo no qual estamos inseridos, não nos levam até o futuro. Perceber isso é um dos grandes segredos de Bezos, que parece a insanidade em pessoa quando o assunto é fazer diferente. Por isso, quem não acredita na inovação está fadado à falência. O motivo que leva a esse fim é o mesmo de sempre: prepotência. Geralmente, não achamos que alguém pode fazer melhor que nós aquilo que somos especialistas em realizar. E acabamos ficando para trás com mais do mesmo.

Na Gramado Summit, conseguimos observar uma leva enorme de empreendedores buscando fazer o novo. Não o diferente, mas simplesmente o novo. De um modo

que outras pessoas não imaginaram desenvolver até esta altura da humanidade. Sete das 13 *startups* mais inovadoras do país estão conosco. E o que mais impressiona nesses novos projetos é o brilho nos olhos de seus desenvolvedores: eles estão sendo chamados de loucos, mas permanecem imersos em uma euforia absurda por estar prestes a mudar o mundo em que vivemos.

Além disso, para alavancar ainda mais a disrupção na terra do Carnaval, recentemente foi anunciado o primeiro Unicórnio (empresa de US\$ 1 bilhão) brasileiro, a 99. Além dela, outras grandes *startups* do país têm se aproximado dessa marca, como o Nubank, a Contabilizei e a PSafe. Esse é mais um passo para o país se consolidar como uma potência mundial de inovação e alcançar marcas cada vez mais próximas do padrão norte-americano.

Eu precisei quebrar uma empresa para descobrir que a inovação se faz com ousadia e visão de mercado. Você pode ser muito bom no que faz, mas se não for o único, dificilmente você vai crescer até onde o seu potencial permite. O que diferencia o 'startupeiro' do empreendedor comum é a capacidade de pensar diferente. Não significa necessariamente fazer algo nunca visto, mas de um modo nunca imaginado.

Com o passar do tempo, nós aprendemos que existem dois tipos de pessoas: as que se encantam com o novo e as que buscam fazer mais do que qualquer um já fez. Nós buscamos ser as que ocupam o segundo esquadrão. As que tentam. Erram. Acertam. Correm contra a corrente. Estão nem aí para o que parece mais provável. E mudam o mundo.

**O que diferencia o 'startupeiro' do empreendedor comum é a capacidade de pensar diferente. Não significa fazer algo nunca visto, e sim de um modo nunca imaginado**



**Quem não acredita na inovação está fadado à falência**

O diferencial da Amazon é ter entendido que os antigos conceitos de mercado não nos levam até o futuro. Perceber isso é um dos grandes segredos de Bezos, que parece a insanidade em pessoa quando o assunto é fazer diferente



## Você entrega valor... para você?

**No futuro você não vai lembrar de uma grande reunião ou apresentação de *Power Point* que fez. Qual é mesmo o seu propósito de vida?**

### **Rodrigo Vieira da Cunha**

CEO da agência de relações públicas ProfilePR, embaixador-sênior do TED no Brasil, sócio da agência LiveAD e curador do LiveTalks

**N**o ano de 2004, eu estava escrevendo o livro *Como Fazer uma Empresa Dar Certo em um País Incerto* para o Instituto Empreender Endeavor, depois de entrevistar 50 homens de negócios. E apenas uma mulher de negócios. Naquele momento, vivia um período de transição. Entendia o capitalismo como um grande gerador de riqueza, mas já estava em busca de referências de negócios que buscassem contemplar outras coisas além apenas de resultados financeiros. Na época, eu trabalhava no Banco Real. Era responsável por criar a narrativa sobre a prática da sustentabilidade nos negócios, um item que acabou diferenciando largamente o Real em relação à concorrência, quando poucos sequer falavam nesses temas.

Trabalhar com toda a equipe de sustentabilidade no Banco Real foi um laboratório de grandes aprendizados e de autoconhecimento. Sentia um conforto ao olhar para os colegas e enxergar pessoas, mais

do que homens ou mulheres de negócios. Isso contrastava com o mundo de empreendedorismo que se descortinava nas entrevistas. Os temas se concentravam em itens como *tag along*, *drag along* (termos técnicos de cláusulas de compra e venda de empresas), sociedade, retorno para o acionista, bônus etc. Eu já estava em busca de questões mais essenciais. Por isso, ao final das entrevistas, eu costumava perguntar do que os empreendedores mais se orgulhavam e também do que mais se arrependiam. Quase todos, raríssimas as exceções, se orgulhavam enormemente da empresa que haviam construído. E quase todos – também com poucas exceções – com uma voz bastante grave lamentavam não terem visto os filhos crescerem ou terem passado pouco tempo com a família.

Enquanto escrevia o livro, na mesa da sala da minha casa, e repassava as entrevistas, eu olhava para o meu filho que estava começando a engatinhar e tentava ganhar

consciência sobre aquelas palavras. Queria não repetir o erro que tantos líderes respeitados e renomados haviam cometido em busca de fortuna e glória. Irreparáveis, já que o tempo não volta. Infelizmente, essa lição ficou só para mim, pois não cabia em um livro que queria apenas ensinar empreendedores a fazer mais negócios.

Os anos passaram. Até que a mesma mensagem do final das entrevistas apareceu novamente para mim. Dessa vez, de outra forma, nas palavras do querido Sidnei Basile, meu chefe nos tempos de redação na Editora Abril. Um dia nos encontramos e começamos a conversar sobre a vida, em uma caminhada num intervalo de um evento no Parque Ibirapuera, em São Paulo. Ele contava empolgado das férias que havia passado com a família na Europa. Ao final da conversa, me disse: “No final das contas, é disso que você lembra no final da vida. Você não lembra de uma grande reunião que liderou ou

de uma excelente apresentação que fez em *Power Point*” Bingo.

Voltando ao Banco Real, aprendi coisas absolutamente relevantes para minha vida empreendedora que seguii. Participamos de cursos de desenvolvimento que ensinavam muito mais do que assuntos do mercado financeiro ou mesmo de sustentabilidade. Eles traziam componentes de tomada de consciência e de autoconhecimento. Pensávamos sobre o que estávamos fazendo com nossas vidas e como isso se conectava com o legado que queríamos deixar. Isso era, para mim, um oásis no mundo corporativo.

Em 2011, quando saí do banco (que já tinha virado Santander), percorri alguns caminhos até, de fato, empreender e abrir uma agência de comunicação. Resolvi seguir na mesma linha e trabalhar com empresas que buscam colaborar

para a evolução da sociedade e das relações. Virou um propósito de vida. Tenho orgulho de trabalhar com clientes que honram algo maior do que apenas lucrar. São pessoas (empresas são feitas de pessoas) conscientes sobre o jeito de fazer negócios, lidando com sustentabilidade, inovação, diversidade, impacto positivo e, muitas vezes, ativismo. Por isso, alguns deles são personagens do novo livro que estou escrevendo, chamado *Human@s de Negócios*. Mulheres e homens que fazem parte do mundo corporativo carregando consigo valores de humanidade e consciência. E, claro, que encontram tempo para acompanhar suas famílias e amigos, para verem seus filhos crescerem. Não poderia ser diferente. Precisamos colocar luz em líderes do mundo que queremos

construir, pessoas que sabem que o que deixamos de verdade em nossa efêmera passagem neste planeta são novas gerações de pessoas – e não de acionistas. Afinal, para quem você está entregando valor: para suas relações próximas ou para o acionista – que provavelmente você nem sabe quem é. Percebe?

**Tenho orgulho de trabalhar com clientes que honram algo maior do que apenas lucrar**



**Precisamos colocar luz em líderes do mundo que queremos construir**  
 Eles encontram tempo para acompanhar suas famílias e amigos, para ver seus filhos crescerem



## O líder digital quer ser mais humano

**Startups devem lançar soluções para problemas reais. Mas o segredo das melhores é adquirir e manter talentos**

### Emília Chagas

CEO da Contentools, plataforma de marketing de conteúdo. Empreendedora da 500 Startups no Vale do Silício, Promessas Endeavor, StartupSC e Startup Brasil

**E**m minha jornada no mundo de *startups*, entre os polos tecnológicos de Florianópolis e San Francisco, percebo um desafio comum a todos os fundadores de empresas de rápido crescimento: gestão de pessoas. A máxima das *startups* é crescer rápido em receita, ganhar mercado, lançar soluções que resolvam problemas reais – e lançar antes que outro o faça. Mas o segredo das melhores *startups* é adquirir e manter talentos. Boas pessoas, bom desempenho, boa empresa. Excelentes pessoas, excelente desempenho e excelente empresa. Simples assim.

Então a pergunta é como ser um líder capaz de atrair os melhores talentos? E como mantê-los? É um misto entre dois pontos: a cultura da empresa e o desenvolvimento contínuo das lideranças – sobre esse aspecto, há algumas estruturas muito práticas que aprendi no Vale do Silício, capazes de ajudar a gestão. Vamos lá?

Já nas primeiras fases da Contentools, quando ainda tínhamos no

mercado a primeira versão do nosso produto (nosso *Minimum Viable Product*, ou MVP), reunimos o time para definir nossa visão, aonde queríamos chegar – o nosso Sonho Grande. Agora, no final de 2017, refizemos esse exercício. Incluímos dinâmicas em que visualizamos o mundo daqui a 20 anos e como estará a Contentools quando essa data chegar. O resultado vai muito além do alinhamento do time que atua conosco hoje. É um verdadeiro guia que permite antecipar o resultado da nossa jornada, o impacto que queremos trazer para o mundo.

Com isso, o time de operações, que cuida de recrutamento e seleção, já consegue fazer uma primeira análise dos candidatos a novas vagas para saber se eles corresponderão ao desafio. Esse guia também ajuda nosso time de produto a priorizar novas funcionalidades. Com pedidos de clientes e movimentos do mercado, podemos nos perguntar: esse lançamento irá nos deixar mais próximos do nosso Sonho Grande?

Se a resposta for sim, ele pode ser priorizado. Caso contrário, não perdemos tempo com o desenvolvimento. A missão é importante para que consigamos identificar o porquê de estarmos juntos nessa jornada e saber que todo o esforço valerá a pena. É importante que esse exercício de definição seja determinado em conjunto, por um grande grupo que colete dados de todos os departamentos e represente toda a empresa. É uma ferramenta que gera propósito e engajamento no dia a dia.

Outra ferramenta fundamental é o reconhecimento dos valores culturais que identificam a empresa e as pessoas que a compõem. No caso da Contentools, nossos valores são a linha de corte de qualquer processo seletivo – e os itens percebidos nas avaliações também, com impacto em promoções e demissões. Realizamos práticas semanais, mensais e trimestrais que conferem ritmo à gestão da empresa. Independentemente de você ser um líder em empresa digital

ou do mercado *off-line*, precisará cada vez mais recrutar e manter talentos de uma nova geração. Uma geração que precisa continuamente se sentir engajada, desafiada e em constante aprendizado. Algumas ferramentas que estão em voga no Vale do Silício podem ajudá-lo nessa tarefa nada fácil. São elas: O Gráfico do Fluxo (*FlowGraph*) e a Candura Radical (*Radical Candor*).

O *FlowGraph* mantém o time em um fluxo ótimo de produtividade e engajamento. Ele é proposto por Cynthia Maxwell, que foi diretora de engenharia no Yahoo!, na Apple e, mais recentemente, no Slack. Ela aplicou essa metodologia de autoavaliação com engenheiros de *software*, mas na Contentools já teste com pessoas da área de negócios, e funciona perfeitamente. A ideia é que o cruzamento entre o tamanho do desafio que a pessoa tem diante de si *versus* as habilidades que ela tem para executá-los precisam estar em equilíbrio.

Para colocar essa ideia em prática, peça a um membro do

time que dê notas de 1 a 10 para o tamanho do desafio que ele tem diante de si para entregar o resultado esperado do trimestre. Em seguida, solicite que dê notas de novo de 1 a 10 para o quão preparado se sente para que tal entrega aconteça (em termos de formação, informação e preparo técnico no geral). Insira o cruzamento desses números no gráfico e perceba onde o “X” está. A zona almejada é a área do *Flow*. Desafios muito grandes e habilidades baixas resultam nas áreas de Dúvida ou mesmo de Ansiedade. Muita habilidade e baixo desafio resultam nas áreas de Nostalgia ou, no limite, Tédio. Se ambos estiverem baixos, é risco de Apatia, um veneno para a produtividade.

A ideia da “candura radical” vem de uma estrutura proposta pela consultora Kim Scott, que liderou times de vendas e operações em empresas como Youtube e Google e lançou o *best-seller Radical Candor*. Segundo Kim, rotinas de *feedback*

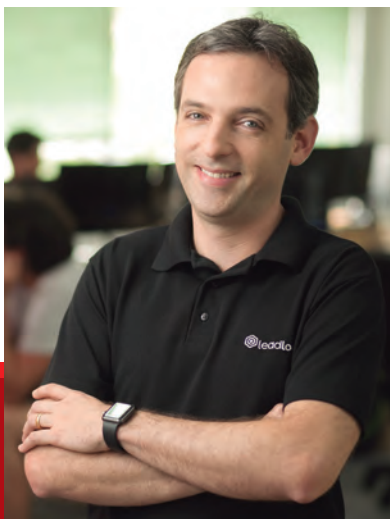
## Se você desafiar uma pessoa do seu time a melhorar, importe-se com ela – de verdade

precisam ser sinceras. Mas qual o limite da sinceridade? É a medida em que o líder de fato se importa com a pessoa que está liderando a ponto de desafiá-la diretamente. Ou seja, se você desafiar alguém do seu time diretamente para que ele ou ela melhore, é bom que você se importe de verdade. Aí mora o *Radical Candor*. Apenas desafiar sem se importar com a pessoa o tornará um líder agressivo. Nos demais quadrantes estão os líderes que não apresentam desafios. Estes são os manipuladores, quando não se importam, e os empáticos desastrosos, quando se importam, mas ainda assim não desafiam.

Portanto, em sua próxima sessão de *feedback* com o time, lembre-se de oferecer sugestões que de fato desafiem a pessoa a se tornar um profissional melhor. Mas faça isso realmente se importando com o sucesso dela, com a vida dela, e não apenas com o resultado imediato. Para fundar uma *startup* ou trabalhar em uma delas, é preciso ser emocionalmente forte. Entregar resultados muito acima do mercado mês após mês e ano após ano coloca à prova qualquer estrutura de liderança.



- **Rotinas de *feedback* devem ser sinceras**
- **Entregar resultados muito acima do mercado mês após mês e ano após ano coloca à prova qualquer estrutura de liderança**



## É o futuro que leva ao caminho

**Comece pequeno, do jeito que puder, teste muito, erre rápido e conserte quantas vezes for preciso**

**Diego Carmona**

**CVO & cofundador do leadlovers, plataforma referência brasileira em automação de marketing. Autor do livro *Visionários*, que auxilia empreendedores a desenvolver a visão em relação ao seu negócio**

**Q**uando fui convidado para escrever este artigo, a instrução dada foi escrever uma reflexão sobre o caminho que leva ao futuro. No mesmo momento, me veio à cabeça que eu deveria inverter a ordem. É que, para mim, não existe um caminho que leva ao futuro. Pelo contrário, é o futuro que leva ao caminho. É isso que queria deixar claro para você: é pelo futuro que se deve começar.

Como fazer isso? Bem, é simples (e não tão fácil): olhe em volta, observe o ambiente, compreenda as pessoas e, então, imagine o futuro. Só depois disso, comece a pensar no caminho que deve percorrer para alcançá-lo. Deixo claro que não estou apenas tirando isso de minha cabeça. Pode reparar: os maiores nomes do mundo dos negócios são pessoas que enxergaram o futuro – e fizeram isso antes dos outros. Mas não se engane: assim como há muitos futuros possíveis, também existem centenas de caminhos para cada um deles. Talvez você defina um trajeto e no meio dele

descubra que errou. Ou, de repente, aquele futuro que imaginou deixa de fazer sentido. E aí? Comece de novo. Acredite: hoje posso falar isso com propriedade, pois também imaginei o futuro e fui atrás dele. E errei. Então, imaginei um novo futuro. E errei de novo. Algumas vezes, várias delas. E aprendi muito em cada uma. Ao invés de ficar tentando encontrar caminhos que levam ao futuro, seja aquele que enxerga o futuro e constrói o próprio caminho ainda no presente. Comece pequeno, do jeito que puder, teste muito, erre rápido e conserte quantas vezes for preciso.

E, por favor, não complique com ideias complexas que não são práticas. Na verdade, a ideia não precisa ser extraordinária: só precisa ser útil. E confie: esse é o maior desafio. Se você conseguir isso, o resto é consequência. Por essa razão, o maior ensinamento que gostaria de deixar é que você não precisa seguir o roteiro de futuro que a maioria das pessoas segue. Eu não sei quem você é, mas sei que você pode mais do que isso. Lembre-se

todos os dias da famosa frase de Roberto Shinyashiki: “Não se compare à maioria, pois, infelizmente, ela não é modelo de sucesso.” E quer saber? Até mesmo o sucesso é algo relativo. O ator Denzel Washington disse uma vez: “Sucesso? Não sei o que significa. Eu sou feliz. A definição de sucesso varia de pessoa para pessoa. Para mim, sucesso é paz interior.”

Então, a minha pergunta final é: qual futuro você tem em mente? Reflita sobre isso durante alguns dias. E comece agora a colocá-lo em prática. Assim como eu, é muito provável que você erre, se engane e tenha que se reinventar. E essa é a graça. Quando você acordar um dia e sentir orgulho do que se tornou, apesar dos problemas, aí sim você vai poder olhar para trás e dizer qual o caminho que levou ao futuro. Ao seu futuro, apenas seu. Essa resposta é somente sua. E ela não vai ser respondida hoje. E estará tudo bem, afinal, é para isso que existe o AMANHÃ.

PS.: uma coisa é certa: desvios de rota serão necessários.





***Nós colocamos você no controle.***

A MAINROUTE desenvolve infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação sob medida para a sua empresa. Para nós, conhecer seus diferenciais e estratégias de negócios é fundamental para atender todas as suas necessidades de maneira eficiente e personalizada.



**MAINROUTE**

*technology for business*



OUTSOURCING | EQUIPES DE INFRAESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO | SOLUÇÕES MOBILE COMMERCE  
SERVIDORES E ARMAZENAMENTO | BACKUP, REPLICAÇÃO E RECUPERAÇÃO | GERENCIAMENTO E MONITORAMENTO  
TELEFONIA IP | PROJETOS DE TI | VIRTUALIZAÇÃO | SEGURANÇA | CONSULTORIA E GOVERNANÇA | CLOUD COMPUTING

  
**MAINROUTE**  
*12 anos*



## O que falta para o Brasil alcançar a indústria 4.0

**A caminhada está apenas no seu início, no mundo, e confio que temos condições de acompanhar essa transformação digital**

 **José Rizzo**

**CEO da Pollux e da Associação Brasileira de Internet Industrial (ABII)**

**Q**uando olhamos para a inserção do Brasil no cenário internacional da indústria 4.0., muito se fala da defasagem generalizada da indústria que está instalada no país. Considerando parâmetros médios, essa visão pode até fazer sentido. Mas quem conhece o setor de perto sabe que uma parte importante de nossas fábricas está razoavelmente atualizada e não deveria ter dificuldade para iniciar a jornada na direção da indústria 4.0. A caminhada está apenas no seu início, em todo o mundo, e, apesar dos obstáculos adicionais que temos no Brasil, em especial as incertezas geradas pela situação política e econômica, estou confiante de que temos totais condições de acompanhar de perto essa transformação digital, sobretudo se o cenário econômico evoluir positivamente nos próximos anos.

O aumento da competitividade da indústria está, principalmente, nas mãos dos seus líderes. Em cada uma das empresas, são essas pessoas

que poderão tomar decisões corajosas nessa direção, mesmo diante das incertezas. Esses líderes podem buscar investimentos por parte de suas matrizes – no caso de multinacionais –, investir em pessoas e em tecnologia, além de promover uma articulação bem estruturada com o setor público para ajudá-los a alavancar um ambiente cada vez mais favorável para o empreendedorismo e para a inovação.

Estamos atravessando a chamada quarta revolução, cujo propósito é tornar os processos produtivos cada vez mais eficientes e flexíveis. Caracterizada principalmente pela conectividade direta entre equipamentos e sistemas (Internet Industrial, ou IIoT) e pela aplicação intensiva de um conjunto de novas tecnologias, tais como a robótica avançada, manufatura aditiva, realidade aumentada e inteligência artificial, a indústria 4.0 também é composta, ainda, por virtualização da manufatura (gêmeo digital) como instrumento para a otimização de

processos por meio de simulações computacionais. Essas tecnologias permitem uma análise preditiva de toda a produção, resultando em redução de custos e melhora na *performance* operacional.

Mesmo que eu esteja confiante sobre a posição da indústria brasileira rumo à jornada da transformação digital, ainda esbarramos numa importante questão em nosso país: a educação. Estamos vivenciando uma transformação como nunca antes experimentada, e a educação vem tendo dificuldade em acompanhar a velocidade das mudanças. Para o Brasil, a grande medida a ser adotada é dar máxima prioridade à educação – a partir daí, teremos de rever rapidamente a forma e o conteúdo em todos os níveis de ensino e introduzir mais fortemente a formação nas chamadas *soft skills*. Estas incluem o empreendedorismo, o trabalho em equipe, a criatividade, a sensibilidade artística, os valores, ou seja, as habilidades que as máquinas

não conseguirão replicar no futuro próximo.

Precisamos também aumentar o contingente de crianças e jovens que se interessem pelas ciências exatas e por suas respectivas carreiras, como engenharia e ciência da computação. Finalmente, haverá a necessidade de qualificação e requalificação de profissionais através de cursos de curta duração e alta intensidade à medida que novas competências sejam requeridas.

E novos empregos, que ainda não imaginamos, surgirão para cobrir pelo menos parte das funções que serão automatizadas. À medida que a humanidade avança na busca por formas mais eficientes para realizar as tarefas do dia a dia, os empregos migrarão para áreas que requerem

qualidades essencialmente humanas, tais como criatividade, conexão psicológica e espírito aventureiro. Como empresa empreendedora há mais de 20 anos e ativa fomentadora do tema Internet Industrial no país, a Pollux tem sido precursora da aplicação de tecnologias de ponta em nossa indústria. Somente assim o Brasil poderá ser mais competitivo perante nações que estão avançando rapidamente na disrupção de seus serviços e linhas de produção. Acredito firmemente que a entrada definitiva na indústria 4.0, em todos os setores industriais – e incluo as companhias de geração de energia, governo, hospitais, entre outras –, elevará o nosso país a um patamar muito mais competitivo e tecnológico.

**Haverá a necessidade de qualificar e requalificar profissionais através de cursos de curta duração e alta intensidade para novas competências**



**A hora e a vez da quarta revolução industrial**

**A entrada definitiva na indústria 4.0, em todos os setores, elevará o nosso país a um patamar muito mais competitivo – e com novas oportunidades de trabalho**



## Espiral de valores para uma sociedade melhor

**Através da família, da escola, das instituições e das empresas, conseguiremos construir um novo caminho**

### **Leandro Scheer Mantovani**

Sócio-fundador e presidente executivo da Keko Acessórios

**A** caminhada de cada pessoa é o que define e forma o seu caráter. Ao longo da vida, vamos recebendo uma soma de valores, responsáveis por formar as nossas crenças, a nossa personalidade, o nosso caráter e até mesmo os nossos sonhos e projetos. Nossa base certamente vem do seio familiar. É na família que recebemos o exemplo e edificamos os primeiros ensinamentos do que é certo e errado para nos posicionarmos diante das situações que desde cedo temos de enfrentar.

Os valores orientam as nossas ações e decisões ao longo da vida. Falar sobre esse tema é bastante abrangente e complexo, afinal, estamos fazendo escolhas a todo momento. O que consideramos certo ou errado, ético ou não, justo ou desmedido, o que tem real importância para nós são definições formatadas com base nos valores que recebemos. Nosso alicerce é familiar, mas fundamentado posteriormente no conhecimento obtido com a educação formal. Ela é a base vital para o

desenvolvimento e aprimoramento humano – e para a evolução de uma nação ou de um país. A escola é fonte de muitos *insights* e aperfeiçoamento do viver e do fazer coletivo. Pena que a educação seja tão esquecida em nosso país. Mas mesmo com o baixíssimo investimento que temos nessa área, no Brasil, os educadores conseguem transmitir valores para as novas gerações. Vemos, hoje, crianças e jovens voltados para questões importantes como ecologia, respeito à diversidade, aceitação de gêneros, entre outros temas que envolvem o coletivo.

Junto com a educação, temos a história. Países e sociedades que preservam a sua história, os seus museus e a sua cultura contribuem para transmitir valores sólidos e aculturar os seus cidadãos. E um povo culto é o que faz a sociedade se movimentar para o caminho do bem coletivo. Outra fonte para a criação de valores é a mídia, com seu lado bom e seu lado ruim. Acredito que essa avalanche de notícias sobre

corrupção que veio à tona recentemente, no país, vai contribuir para a formação de uma nova geração com maior grau de consciência. Claro que é ilusão achar que isso vai mudar a curto prazo, pois faz parte da cultura do Brasil. Desde o início da nossa história, com a chegada dos portugueses, fomos explorados e não colonizados, como foi o caso dos Estados Unidos, que lutou para construir uma pátria. Mas a tendência é que no longo prazo tenhamos uma sociedade mais evoluída.

Por fim, temos o papel das empresas e das instituições na formação de valores. O local de trabalho tem importância vital para firmar as crenças e os valores adquiridos no seio familiar e na educação formal, seja para profissionais no início da sua formação ou já maduros e experientes. As empresas devem ser um canal para a construção de um caminho com mais ética, mais educação, mais respeito, incentivando as boas práticas e atuando como propulsoras desses vetores que podem (e irão)

transformar o mundo.

Cito o exemplo da Keko para ilustrar uma situação prosaica do dia a dia, mas que tem provocado mudanças na cultura organizacional e no comportamento dos nossos profissionais, e acredito que também de suas famílias. Em 2011, quando nos mudamos para a nova fábrica, em Flores da Cunha, passamos a incentivar mais fortemente o cuidado e o respeito ao meio ambiente, assim como a limpeza em nossas instalações. Através de programas e ações, buscamos conscientizar a nossa equipe para manter a empresa limpa e organizada, sem grandes efeitos práticos no curto prazo. Com o tempo, invertemos a lógica: passamos a limpar, limpar e limpar! Ao perceberem isso, as pessoas pas-

saram a também cuidar e zelar pelo ambiente de trabalho. Ensinamos pelo exemplo e pela educação, com uma ação simples, mas eficaz.

Acredito que tudo funciona numa espiral de valores que se retroalimentam: quanto mais incentivo houver para a educação, mais vamos formar famílias com valores a serem transmitidos para as novas gerações, e isso irá refletir em toda a sociedade e impactá-la. Através da família, da escola, da faculdade, dos meios de comunicação, das instituições e das empresas, cada um com o seu papel preponderante na teia social, conseguiremos construir um novo caminho. Provavelmente levaremos muito tempo para ter uma sociedade melhor, mas há que se conseguir uma sociedade mais justa.

**O local de trabalho tem importância vital para firmar as crenças e os valores adquiridos no seio familiar e na educação formal**



**Ensino: uma espiral de valores**

Quanto mais incentivo houver para a educação, mais vamos formar famílias com valores a serem transmitidos para as novas gerações, e isso irá refletir em toda a sociedade e impactá-la



## A gestão na nova economia

**É preciso aceitar o erro que foi descoberto ao tentar validar uma hipótese, pois ele nos torna mais inteligentes**

 **Pedro Englert**

Atual CEO da StartSe, o maior ecossistema de empreendedorismo do Brasil, que une startups, investidores e empresas pelo uso de uma plataforma. Também foi sócio da XP Investimentos por 12 anos e CEO do portal InfoMoney

**N**os últimos 25 anos, vivemos um período fantástico de ganho de eficiência nas organizações com uma gestão focada em processos. “Quem faz o processo X com uma qualidade Y e menor empenho de recursos, esse é o vencedor e todos devem segui-lo!”, afirmavam os líderes.

Isso gerou grandes ganhos, pois as empresas consolidaram mercados e adquiriram maior competitividade. Porém o modelo chegou ao seu limite. Estamos na quarta revolução industrial, em que processos repetitivos estão sendo rapidamente automatizados. Também, a convergência de tecnologia está possibilitando que coisas até então impossíveis sejam realizadas. E a barreira de empreendedorismo foi praticamente eliminada com a chegada da venda *on-line*, *cloud computing* e acesso fácil a capital de risco. Esse estímulo ao empreendedorismo está trazendo uma enxurrada de competidores para o mercado que veem em áreas oligopolizadas grandes oportuni-

des. Em geral, elas possuem clientes insatisfeitos e boas margens. O mercado financeiro é um exemplo disso.

Pois essa nova dinâmica exige uma nova gestão, dessa vez focada nos objetivos. As pessoas precisam se conectar com o propósito, pois os caminhos que levam até eles são tão dinâmicos que, ao determinarmos o melhor processo, nos amarramos com uma prática que em pouco tempo se tornará obsoleta e nos tirará a competitividade. E nesse ambiente dinâmico e que nos oferece respostas rápidas, o *Business Plan* de cinco anos abre espaço para experimentações curtas, pois a única certeza ao traçarmos um plano para um determinado período de tempo é que ele estará errado ao final do período.

Essa nova gestão precisa aceitar o erro; não qualquer erro, mas aquele que foi descoberto ao tentar validar uma hipótese. O erro que nos tornou mais inteligentes. E se o erro é importante, ele deve ser aceito assim como a tomada de risco. O benefício pelo acerto também

deve ser repensado. As empresas tradicionais punem o erro com demissão, e o acerto, com mais um salário no final do ano: uma relação tão desfavorável que, não à toa, faz com que todos se tornem conservadores e, cada vez mais rápido, as empresas conquistam posições importantes e depois se tornam ultrapassadas.

A gestão da nova economia tem olhar especial sobre o cliente. Ela entende que é através da conexão com as verdadeiras necessidades de pessoas e empresas que se garante a sobrevivência da organização no longo prazo. Por fim, é imperativo que se olhe para a equipe de forma especial, pois ninguém mais trabalha para ninguém, e um funcionário não se mata pelo chefe. As pessoas devem enxergar como elas podem realizar seus sonhos dentro da empresa. Ou seja, os objetivos precisam se falar. Isso fará com que elas se dediquem de forma muito especial, gerando engajamento e alta produtividade, processos vitais da nova economia.



# Tamanho não é documento

**Tubarão é uma das 100 cidades brasileiras mais favoráveis para empresas e quer se tornar a melhor do Brasil**

**☰ Pâm Bressan**

**Embaixadora da Semana Global de Empreendedorismo (SGE) e líder da Rede Global de Empreendedorismo (RGE) em Tubarão, vencedora do Prêmio Empreendedor 2015, concedido pelo fundador da Embraer, Ozires Silva**

**G**ostaria de aproximar vocês de um pequeno, porém crescente espaço territorial brasileiro, localizado no sul de Santa Catarina: o município de Tubarão. É uma cidade com localização privilegiada, próxima a belas praias, como Garopaba e Laguna. É cortada pela BR-101 e também pelo Rio Tubarão. Destaca-se por ser um importante polo comercial, tendo sua principal atividade econômica ligada ao comércio, cerâmica e agricultura. A cidade possui um forte polo educacional, a Unisul, a segunda universidade em números de alunos no estado, que exerce um importante papel no campo da pesquisa. A Unisul sedia a Crie, uma incubadora de empresas destinada a auxiliar o jovem através de mentorias. Já passaram pela incubadora mais de 30 empreendimentos.

O município também tem adotado como meta do seu Plano de Desenvolvimento Econômico – Tubarão 180° (cujo objetivo é o planejamento até 2050) – transformar a cidade em referência de

empreendedorismo e inovação. Para isso, aliou-se a um programa do Sebrae catarinense, o Cidade Empreendedora, que disponibiliza soluções para a administração municipal com foco na gestão pública através de consultorias *in loco* e *on-line*. Criou-se um comitê para desburocratizar a abertura de novas empresas através de um programa chamado “Tubarão mais fácil”. A meta é acelerar o processo de abertura de uma nova empresa na cidade para uma semana. A iniciativa oportunizará e incentivará a criação e geração de novos empreendimentos para a região.

Recentemente, lançamos a 6ª edição do Sinapse da Inovação, realizado na Unisul – projeto idealizado pela fundação Certi, uma organização de pesquisa, desenvolvimento e serviços tecnológicos especializados. O programa incentiva o empreendedorismo inovador e oferece recursos financeiros, capacitações e suporte para transformar ideias inovadoras em empreendimentos de sucesso. De Tubarão tivemos quatro ideias

inscritas e selecionadas. Tubarão é o nascedouro da primeira entidade catarinense do segmento jovem empreendedor, sendo também uma das mais antigas do país, a Ajet. Foi fundada em 1988 por jovens voluntários famintos por criar, inovar e ver a cidade evoluir. A Cidade Azul também já atuou na Rede Global de Empreendedorismo da Endeavor Brasil, tendo realizado anualmente a Semana Global de Empreendedorismo em parceria com diversas entidades. Tubarão foi listada entre as 100 cidades brasileiras mais favoráveis para a instalação de empresas no ano passado. É um grande avanço! A atual gestão municipal pretende tornar Tubarão a melhor cidade do Brasil para viver e investir.

Por essas razões, acredito em um caminho para o futuro melhor. Um trilha longo e forte que é construído por centenas de mãos. Mas não existe um manual específico – e sim pessoas que desejam a evolução e fazem com que as coisas aconteçam: os empreendedores.



## Caminhada de AMANHÃ

**O Rio Grande do Sul tem oportunidades imensas para se recolocar como um estado pujante e protagonista**

 **Fábio Rios**

Sócio da Plugar Informações Estratégicas, mentor de *startups* na ACE e conselheiro da Softsul

**Q**uando pensamos no futuro, vários de nós realmente gostaríamos de ajudar. Há falta de condições básicas no Nordeste brasileiro, por exemplo. Nos sobram temas em que possamos contribuir. Por mais que alguns desses assuntos sejam familiares, entendo que devemos começar estendendo a mão ao vizinho. Se todas as pessoas bem intencionadas derem atenção para os problemas ao seu lado, acabarão com aqueles mais crônicos. Trabalharemos ciclicamente. Assim, paulatinamente, estaremos crescendo como humanidade.

Mediante esse princípio, entendo que o Rio Grande do Sul tem oportunidades imensas para se recolocar como um estado pujante e protagonista. Temos algumas vocações inegáveis, como a agricultura, que poderiam ser exploradas de maneira diferenciada. Entretanto, o mundo mudou! A tecnologia veio pra ficar. Os espaços nessa área são tão grandes quanto as áreas cultiváveis com oportunidades de melhoria de produ-

tividade no estado e na maior parte da Terra. Por que então não unir os dois mundos? E se o RS construísse um programa para atender a toda a cadeia de valor da agricultura, investindo em capacitação, robótica, financiamentos diferenciados e parcerias? A fome é um dos problemas do mundo. Por qual razão o RS não se coloca como um grande piloto global para buscar sua erradicação? Poderíamos mostrar ao mundo que é possível plantar em qualquer lugar, melhorar a produtividade, usar menos agrotóxico, enfim, fazer mais com menos.

Com uma iniciativa dessas, o estado poderia se colocar como um polo exportador de tecnologia agrícola para o mundo. Isso criaria empregos qualificados, movimentaria a economia em todos os sentidos, geraria mais arrecadação de impostos e traria o RS de volta para o jogo num posicionamento global. Seríamos referência – e quem sabe não passaríamos a exportar tecnologia e *royalties* com geração absurda de valor agregado, resultado e lucro! Sonho?

Como diria Jorge Paulo Lemann: “Sonhar grande e sonhar pequeno dão o mesmo trabalho.”

Bem, mas se isso for demais, que tal o RS criar apenas programas para estimular o polo de *software*? Sabemos que a indústria digital tem um valor agregado imenso, capaz de gerar empregos que podem resultar em exportação de conhecimento. Não faltam empreendedores com negócios relacionados ao desenvolvimento de *software* e que estão carentes de mão de obra qualificada. Trazer esse estímulo para a educação básica ou para cursos profissionalizantes já faria uma diferença muito grande. Um programa mais bem planejado, envolvendo o mercado, a academia e o governo, sem dúvida alguma também seria divisor de águas para transformar o nosso estado, o Sul e todo o Brasil. O que precisamos fazer para isso acontecer? Não mais do que boa intenção, foco e algum investimento.





# Seja o protagonista do seu futuro

**Mesmo que você trabalhe satisfeito, o “comportamento empreendedor” pode ser ativado**

**Lucas Schweitzer**

Vice-presidente nacional da Associação Brasileira de Empresas de Eventos (Abeoc), conselheiro estadual de Turismo de Santa Catarina e diretor de eventos do Movimento Catarinense pela Excelência

**A**o falarmos em empreendedorismo, tratamos diretamente de comportamento humano. O cenário atual está bastante fértil para empreender. Sublinho: empreender no sentido literal da palavra. Ou seja, decidir realizar tarefa difícil e trabalhosa; tentar; pôr em execução; realizar – assim como ensina o dicionário. Não se trata apenas de abrir um negócio e ter autonomia. E mesmo que você esteja em um ambiente de trabalho no qual se sente satisfeito, porém aborrecido com algumas maneiras da execução, ou sugere ajustes para melhorias que refletem nos resultados da incorporação, o “comportamento empreendedor” pode ser ativado.

Empreendedorismo nada mais é do que colocar em prática o que se ama, ter iniciativa e obter frutos, independentemente do contexto que esteja inserido. As novas culturas organizacionais que estão surgindo ao longo da última década têm dado voz ativa aos colaboradores, com estrutura horizontal, algo mais

alinhado ao novo cenário que vem sendo construído: um mundo mais colaborativo, mais conectado e mais dinâmico. Com isso, é possível aplicar competências e habilidade por meio de atitudes do comportamento empreendedor sem mesmo ter de mudar de segmento ou ocupação. É possível se tornar protagonista dentro das próprias companhias, colocando em prática as ações desse perfil empreendedor.

Acredito que cada um possui um sinalizador interno do momento ideal para começar a empreender. enxergo o empreendedorismo como um estilo de vida. As novas gerações têm chegado com esse *mindset* de iniciativa, sede de inovação e tomada de ação bem mais aguçados que as gerações passadas. Isso é perceptível no atual mundo dos negócios. Por outro lado, o próprio mercado tem impulsionado o crescimento do empreendedorismo devido à alta taxa de desemprego no Brasil e à reforma trabalhista. Esses dois fenômenos estão gerando uma mudança de ati-

**É possível ser empreendedor dentro das próprias companhias**

tude entre os trabalhadores, que estão tendo de se reinventar. Empreender se tornou uma alternativa de fonte de renda secundária que ao longo do tempo acaba até se tornando um negócio rentável e promissor. O que também faz a diferença nos resultados financeiros é o “brilho nos olhos” e a vontade de fazer acontecer com propósito.

Seja abrindo uma empresa própria ou sendo o protagonista de projetos dentro do seu próprio ambiente de trabalho, ou na vida pessoal, o empreendedorismo sempre vale a pena. Ele é uma forma de mudança. Esses são caminhos para a construção de um país mais empreendedor. Empreende, Brasil!



Fotos: Divulgação

# COMPARTILHANDO PRÁTICAS ENTRE LÍDERES

Ciclo de quatro eventos do projeto LIDERARH é concluído com alto nível de debates e resultados para as lideranças envolvidas

 **LIDERARH**  
2017

**A**o longo de 2017, o Instituto AMANHÃ consolidou mais uma edição de seu projeto LIDERARH. Ao promover encontros em quatro cidades-polo de diferentes regiões do Rio Grande do Sul, AMANHÃ reuniu a alta direção das áreas de Recursos Humanos de companhias de cada região. O evento foi desenhado para oportunizar troca de experiências sobre liderança orientada para resultados e enfrentamento de crises.

Cada atividade foi desenvolvida em duas etapas: “O Líder no Comando”, uma palestra do CEO de uma grande empresa nacional, e a apresentação de um case de condução de equipes. Os eventos contaram com os patrocínios da IMED, instituição de ensino com campi em Passo Fundo e Porto Alegre, e da Unimed-RS. Em Lajeado e Passo Fundo, os encontros contaram também com o patrocínio da Exal – Excelência em Alimentação. Já em Porto Alegre, e Caxias do Sul, a Sênior Sistemas juntou-se ao rol de patrocinadores.

### Vale do Taquari uniu Fruki e Ipiranga

No primeiro evento, realizado em Lajeado, o palestrante foi Leocádio Antunes Filho (foto), CEO da Ipiranga – a terceira maior empresa brasileira em receita, com faturamento bruto de R\$ 68 bilhões em 2016. Com sede no Rio de Janeiro, a gigante brasileira da distribuição de combustíveis é liderada por Antunes há 15 anos, sendo um dos raros casos em que uma companhia muda de controlador e mantém o CEO escolhido pelos acionistas anteriores. A explanação de Leocádio contou com a contribuição do líder de RH da Ipiranga, Jayme Sippel, responsável pela implementação das políticas de gestão de pessoas.

Com 3 mil funcionários diretos, a companhia apresenta índice de satisfação de 74%, enquanto a média das empresas em geral é de 65%. Porém, a preocupação da Ipiranga não se limita aos colaboradores. Além de oferecer cursos em sua universidade corporativa, a distribuidora também dá oportunidade para seus clientes. Somente no ano passado, foram mais de 36 mil que foram capacitados pela Escola de Varejo. “Além de incentivar o aprendizado contínuo, a capacitação de funcionários e clientes fortalece as competências do negócio”, entende Sippel.

O case de condução de equipes foi apresentado pela

Fruki através de seu presidente Nelson Eggers, a diretora administrativa Aline Eggers e a gerente de RH da companhia Ana Herrmann. Conhecida nacionalmente por disputar com sucesso em seu território com as gigantes do setor de bebidas, a Fruki é uma das Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul conforme o ranking de AMANHÃ e GPTW.

### Lojas Renner assumiu o palco na capital

O segundo encontro, em Porto Alegre, reuniu a alta direção da área de Recursos Humanos de companhias



Eduardo Capellari, diretor-geral da IMED, abriu o evento em Lajeado, no Vale do Taquari



Representantes de empresas da região acompanharam o evento com a apresentação dos cases da Ipiranga e da Fruki

da Região Metropolitana na sede da Lojas Renner. Além dos patrocinadores do projeto, a Senior apoiou o evento da capital, valendo-se da sua expertise no campo de recursos humanos como softwares para administração de pessoal, acompanhamento de políticas de remuneração e gestão de talentos.

José Galló, presidente da Renner, lembrou aspectos que marcaram, nas últimas décadas, a afirmação da companhia até se transformar na grande operação de varejo de moda no Brasil e ensaiar uma trajetória internacional a partir da recente entrada no Uruguai. Galló bateu pesado na tecla do posicionamento. Um dos mantras que a companhia segue é “não nos deixeis cair em tentação” – a tentação de ceder às novas ideias que, embora tenham o mérito de provocar e induzir inovação, carregam em si o

risco de retirar a empresa do eixo estratégico que ela elegeu. “Não se pode pretender ser bom ou ser o melhor em tudo. Escolha um posicionamento e trate de ser o melhor naquele caminho que foi traçado.”

Essa filosofia em nada compromete a criatividade e a ousadia. Galló lembrou a criação do encantômetro – dispositivo de pesquisa de satisfação colocado na saída das lojas para que o cliente registre se ficou satisfeito ou não com a experiência de compra na Renner. “Os livros de referência sobre marketing falam em satisfazer o cliente. Eu não via, nessas obras, nada sobre fazer algo que considero ainda mais importante que a satisfação do cliente. É exceder suas expectativas, ir além. Foi por isso que criamos o encantômetro e adotamos essa filosofia”, lembrou Galló, já objeto de reportagens, inclusive em AMANHÃ, que o denominam de “o encantador de clientes”.

A diretora de RH, Clarice Martins Costa, deu continuidade à apresentação do case Lojas Renner, detalhando todos os programas, ações e ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa para formar, capacitar e treinar profissionais de alta performance. Segundo ela, a Renner estabelece com clareza as regras do jogo para que cada um construa sua carreira segundo seus merecimentos. “Damos a mesma escada a todos, de modo que cada um possa subir conforme seus talentos, esforços e resultados”, ilustrou Clarice, que também mostrou como a Renner se prepara para formar líderes e sucessores afinados com o que há de mais importante na organização – “nossos valores”.



José Galló, presidente das Lojas Renner, discorreu sobre as práticas de gestão da companhia



Executivos de grandes empresas da região Metropolitana trocaram experiências de gestão em RH na capital

### Em Caxias do Sul, a visão da Randon

Como mudar a rota de um transatlântico que abriga 11 empresas e quase 12 mil funcionários para reagir a uma queda abrupta nas receitas? Como manter o moral das pessoas ante um quadro de forte retração em quase todas as frentes de negócio, efeito da pior recessão econômica vivida pelo país? Qual o jeito certo de incutir nas pessoas duas mensagens aparentemente antagônicas – a reafirmação de valores tradicionais da companhia fundada em 1949 pelos irmãos Raul e Hercílio Randon e, ao mesmo tempo, um chamamento enérgico para a mudança de modelos mentais? Nessas águas é que a família Randon teve de navegar a partir do colapso da economia brasileira em 2014. “Passamos por transformações profundas. E, em processos de mudança, o desafio que en-



Encontro em Caxias do Sul reuniu líderes e gestores de Recursos Humanos das empresas da Serra Gaúcha

frentamos foi passar para toda a companhia confiança e senso de propósito”, enunciou o diretor-presidente do grupo. David Abramo Randon, na abertura do terceiro evento do projeto LIDERARH, sediado em Caxias.

O auditório Hercílio Randon recebeu um grande número de profissionais e de empresários da Serra Gaúcha – entre eles, o presidente da fabricante de móveis Todeschini S/A, João Farina Neto, e o presidente executivo da Keko Acessórios, Leandro Mantovani. Na abertura do encontro, João Guillaumon, sócio da consultoria McKinsey, analisou o impacto de sucessivas e vertiginosas disrupções ao longo das próximas décadas. “Em 2030, provavelmente ter um carro individual será algo tão pontual como é, hoje, ter um cavalo, algo que faz sentido para quem é aficionado por hipismo”, exemplificou Guillaumon, que esteve no Liderarh com o sócio-líder da McKinsey na região Sul, Pedro Guimarães.

Esse ponto, o da ruptura de paradigmas, também foi abordado pelo presidente da Randon já no início de sua explanação. Para ressaltar o grau de firmeza e convicção que a alta liderança precisa ter para fazer o que é preciso, no tempo exato, David olhou para o irmão, Daniel Randon, que é vice-presidente de Administração e Finanças

do grupo, além de presidir a controlada Fras-le. “Ao primeiro sinal do agravamento da crise econômica, tivemos de nos preparar, e um dos passos fundamentais foi a uniformização de sistemas e processos que o Daniel conduziu”, lembrou David. “Mas tivemos de superar algumas dificuldades para implantar medidas como a centralização de compras, por exemplo. Afinal, você está tirando poder das pessoas e das unidades de negócios quando parte para uma medida desse tipo, por mais racional e necessária que ela seja”, assinalou David.

A extensão e a profundidade dos ajustes podem ser avaliadas a partir de alguns números impressionantes. De quase 12 mil funcionários, o quadro de pessoal teve de ser reduzido à medida que outros recursos, como flexibilização de jornadas, não se mostravam suficientes. Ao final, o efetivo se estabilizou em 7.500 pessoas. Mas não foi, apenas, uma questão de promover cortes, e sim de repensar formas de trabalho, impulsionar no limite possível a expansão das operações globais para compensar a anemia do mercado interno e, inclusive, adotar uma nova dinâmica de tomada de decisões no âmbito da cúpula dirigente. De um total de oito cadeiras, o comitê executivo passou a ter quatro. Ergueu-se um pilar de *compliance* e governan-

ça com a recomendação expressa de que fosse além das exigências da lei anticorrupção e de outros marcos legais. Daniel Ely, diretor de planejamento e de RH corporativo das Empresas Randon, aponta que o grupo retorna mais forte da crise. “Surgiram novos modelos de negócios e uma nova arquitetura de organização e gestão, exigindo um novo perfil de liderança, alinhado ao compromisso de manter a saúde da empresa em todos os níveis. Ética, sustentabilidade, liderança e pessoas focadas em resultados são ingredientes vitais para garantir o futuro sustentável do nosso negócio.”

Em meio à guinada que promoveu, a alta liderança da Randon teve de entender melhor a nova composição do corpo funcional. “Hoje, 43% não têm mais do que cinco anos de empresa, e isso é um dado que considero desafiador”, admitiu David Randon. “Tivemos de adaptar nossos modelos internos a essa nova realidade, para não correr o risco de ter um alto *turnover*, como aconteceu em um certo ano no qual entraram 3 mil pessoas no nosso grupo e saíram outras 3 mil. Foi naquela época em que o Brasil vivia quase que em pleno emprego.”

A terceira edição do LIDERARH teve, ainda, a participação do diretor de Relações com o Mercado da Imed, William Zanella, e do diretor do Campus Porto Alegre da instituição, Alexandre Horn. Eles expuseram a visão da IMED sobre o desafio de forjar novos líderes. O diretor-geral da IMED, Eduardo Capellari, enviou um mensagem sobre a importância do encontro. “Estamos

passando definitivamente por uma mudança geracional que ainda não consolidou os líderes do futuro. O LIDERARH constitui momento ímpar para refletir, a partir de experiências concretas do mundo empresarial, sobre as perspectivas e os desafios colocados aos líderes neste início do século 21”, refletiu Capellari.

### No Norte do estado, caminhos para voar

A alta direção das áreas de Recursos Humanos de companhias do Planalto Médio e Norte Gaúcho se reuniram na sede das Farmácias São João, em Passo fundo, para o quarto capítulo dos eventos do projeto LIDERARH. José Luiz Fragnan (foto), vice-presidente de manufatura da Embraer, terceira maior fabricante de aviões comerciais do mundo, dirigiu a palestra “Inovação e liderança”. O executivo destacou o que caracteriza uma empresa inovadora, os casos de sucesso mais recentes, além de expectativas para o futuro. Dentro desse universo, Fragnan discorreu sobre qual o papel do líder que sustenta uma organização como a Embraer.

Fragnan compartilhou os resultados de uma pesquisa que ele realizou em 77 companhias brasileiras de vários tamanhos, setores e estruturas de capital, com o objetivo de mapear o DNA de uma empresa inovadora para seu trabalho de conclusão de um MBA. Nela, há conclusões surpreendentes, como o fato de que empresas de capital aberto sejam menos inovadoras que as de capital fechado e também as de controle familiar. “As companhias que têm

Em Passo Fundo, Liderarh reuniu profissionais e gestores de Recursos Humanos da região Norte do Rio Grande do Sul



ações em bolsa de valores ficam preocupadas em prestar contas ao mercado com um olhar focado em retornos de mais curto prazo. Isso acaba levando a uma certa volatilidade”, avaliou. O levantamento também mostrou que empresas que se fundem têm propensão a inovar menos, pois optam por crescer ganhando novas fatias de mercado via aquisições.

Fragnan apresentou iniciativas que estimulam a inovação na companhia como o Desafio Innova. Na empresa, qualquer funcionário pode coletar ideias ou mesmo tirar dúvidas sobre processos internos. No caso de identificar um problema que não consiga solucionar, ele envia o questionamento para seus colegas – entre eles, engenheiros e diretores de todos os departamentos. O colaborador também pode sugerir inovações que passam por uma banca. Caso elas sejam aprovadas, também recebem orçamentos exclusivos para o seu desenvolvimento. Um dos programas da empresa, o “Boa Ideia”, já coletou mais de 100 mil sugestões ao longo de 27 anos de existência. Porém, a fabricante de aviões sediada em São José dos Campos, no interior de São Paulo, não busca conhecimento apenas dentro de suas unidades. Tanto é assim que a Embraer inaugurou no final de agosto um Centro de Tecnologia em Florianópolis. A companhia também estabelecerá equipes no Vale do Silício e em Boston, nos Estados Unidos, para colaboração com empresas de tecnologia iniciantes, investidores e acadêmicos.

Na sequência, a São João apresentou seus cases de liderança e gestão tributária e de imagem. Segundo o plano estratégico da rede de farmácias, até 2020 a marca deve estar entre as três maiores varejistas do Brasil, de acordo com o presidente Pedro Brair. “A São João é uma empresa familiar e que está em um mercado muito competitivo e, ao mesmo tempo em que é familiar, tem de ter velocidade no varejo, presente em Santa Catarina e Paraná, sem perder a identidade do Rio Grande do Sul”, observou Eron Moraes, gestor de marketing da companhia. Uma das principais bandeiras da São João tem sido seu programa de integridade. “Compliance é algo que vai muito além da gestão, é mais que um conjunto de regras para manter a ética. Hoje, ela é uma necessidade para nós e a trabalhamos fortemente com nossos funcionários”, lembrou André Menegazzo, gestor tributário da companhia.



**José Luiz Fragnan, vice-presidente de manufatura da Embraer, conduziu a palestra sobre liderança e inovação em Passo Fundo**



**O presidente das Farmácias São João, Pedro Brair, apresentou os planos estratégicos, de gestão e liderança da rede**



**A EXAL marcou presença no Liderarh, fortalecendo o seu relacionamento com as companhias gaúchas**

# SELECIONAR É UMA ARTE



Marcos Graciani

Um aspecto muito valorizado pelas áreas de recrutamento e seleção de empresas tradicionais, quando examinam um currículo, é “o tempo adequado de permanência” do candidato em cada organização que tenha passado. No Sul, este aspecto tem peso ainda maior: as companhias ficam mais seguras em saber que o candidato permaneceu muito tempo nos empregos anteriores. Esta é uma das revelações de *Segredos e Conselhos de um Headhunter – Desvendando o Mistério da Seleção de Executivos*, lançado em dezembro pelo consultor Rubem Souza. Ele acumula passagens por grandes corporações como a Ferramentas Gerais, que pertencia ao Grupo SLC [em novembro, a marca foi adquirida pela distribuidora atacadista OVD, de Curitiba], e a Fitesa/Petropar, do Grupo Évora. Há mais de três décadas na área, ele conta detalhes de como busca profissionais e os diferentes perfis sonhados pelas empresas.

“Quem contrata um talento contrata alguém que já teve vitórias com projetos reconhecidos e vai seguir procurando espaço para continuar inovando. Se a empresa não permite esse espaço ou não tem uma cultura interna de liberdade de atuação, começa a provocar um sentimento de angústia na nova aquisição. Ninguém contrata um profissional limitado ou sem iniciativa, mas às vezes não sabe lidar com todo o potencial e talento do recém-contratado”, detecta Souza.

Para exemplificar, ele recorda do processo de seleção para o cargo de diretor de uma das mais tradicionais companhias gaúchas. “Depois da seleção concluída e com o novo diretor já em sua mesa, a empresa pediu que durante os seis primeiros meses o recém-chegado não atuasse (não trabalhasse mesmo!), apenas observasse os processos internos”, conta. “O contratado era extremamente talentoso e ativo, mas, sem espaço para promover novidades, entrou em sofrimento, uma espécie de ‘carência de estresse’. Ficou privado de sua liberdade de atuação e autonomia. Foi necessário um esforço extra para ele entender que precisava esperar o seu momento de brilhar. O projeto quase se perdeu”, constata o consultor.

O livro é bastante didático, e além de listar várias orientações para as empresas, Souza também faz o mesmo para os candidatos. Uma das dicas: trocar de emprego apenas por mais dinheiro pode ser um erro estratégico, mas quando o valor for demais, desconfie. Outra: procure conhecer o passado e o presente de uma empresa. E uma dica que talvez interesse à geração Y: pessoas que se movimentam o tempo todo, sem uma lógica consistente, tendem a prejudicar suas carreiras. Enfim, são conselhos que ganham atualidade no momento em que a economia brasileira sai da longa hibernação recessiva e o mercado de trabalho dá mostras de recuperação.



**Segredos e conselhos de um headhunter – Desvendando o mistério da seleção de executivos**

**Rubem Souza**  
Edição própria  
188 páginas  
Preço: R\$ 38



# OS SEGREDOS DO HOMEM MAIS PODEROSO DO MUNDO



**Marcos Graciani**

Se a edição brasileira de *Revelando Trump* tivesse chegado às livrarias ainda no ano passado, o leitor não estaria surpreso com o modo de governar do republicano. O lançamento da Editora Alaúde é o relato mais atualizado e completo sobre o presidente dos Estados Unidos, narrando toda a sua trajetória até o cargo mais poderoso do mundo: desde a infância nos subúrbios de Nova York, os anos de formação em uma academia militar, a turbulenta carreira no ramo imobiliário e na indústria do entretenimento e a ascensão à Casa Branca. A obra foi escrita pelo repórter investigativo Michael Kranish e pelo editor Marc Fisher, com base em mais de 30 artigos de diversos jornalistas do *The Washington Post*. O resultado é uma reportagem biográfica minuciosa sobre Trump, que vai muito além do âmbito político, trazendo detalhes de sua vida pública e privada, seus negócios, suas controversas mudanças de opinião, e até mesmo sua desventura esportiva.

A extensa pesquisa e a atenção aos detalhes, que podem passar batido na constante urgência das coberturas de notícias diárias, fazem desta biografia um material indispensável para, não só ter uma visão mais abrangente das nuances que compõem a complexa personalidade de Trump, mas também compreender melhor que características o fizeram ser escolhido pelo povo americano, e como elas se encaixam nos novos movimentos da política mundial. Ao mesmo tempo, a obra permite ao

leitor identificar as motivações por trás das fortes opiniões do empresário sobre temas como economia, comércio exterior, imigração, terrorismo, racismo e questões de gênero.

"Meu patrimônio líquido flutua, e sobe e desce com os mercados, minhas atitudes e meus sentimentos (...) Sim, até meus próprios sentimentos, em relação à situação mundial, aonde o mundo está indo parar, e isso pode mudar rapidamente de um dia para o outro", disse o republicano, certa vez. Como esse trecho do livro demonstra, Trump é um personagem complexo e mais profundo do que sua linguagem simples e atitudes polêmicas o fazem parecer. Afinal, ele não se tornou o presidente da nação mais poderosa do mundo por acaso.



**Revelando Trump**  
A história de ambição, ego e poder do empresário que virou presidente

**Marc Fisher e Michael Kranish**  
Editora Alaúde  
424 páginas  
Preço: R\$ 39,90

## GESTÃO

*A Relação Entre Pai e Filho no Processo Sucessório em Empresas Familiares*, de Antonio Carlos Trindade de Moraes Filho e André Luis Fernandes Limeira.

**Editora FGV.**  
228 páginas. R\$ 37.

*O Poder do Menos - O Segredo da Alta Produtividade*, de Scott Sonnenchein.

**HSM Editora.**  
288 páginas. R\$ 64,90.

## ECONOMIA

*Mercado Financeiro - Produtos e Serviços*, de Eduardo Fortuna.

**Editora Qualitymark.**  
904 páginas. R\$ 369,90.

*Investindo em Small Caps - Um Roteiro Completo Para se Tornar Um Investidor de Sucesso*, de Anderson Lueders.

**Editora Alta Books.**  
192 páginas. R\$ 49,90.

*O Mapa do Seu Negócio - Como Empreender no Rumo Certo*, de Alessandro Paes dos Reis e Emerson Moraes Vieira.

**Editora Evora.**  
264 páginas. R\$ 49,90.

## MARKETING

*Planejamento de Marketing Digital*, de Andre L. Miceli e Daniel O. Salvador.

**Editora Brasport.**  
288 páginas. R\$ 92.

*Marketing de Conteúdo - A Moeda do Século XXI*, de Rafael Rez.

**Editora DVS.**  
400 páginas. R\$ 69.

**O Brasil não é dilacerado por guerras, mas por um agregado tóxico de patrimonialismo, populismo e corporativismo**

## O inimigo interno

Nos primeiros dias de 2018, tive importantes lições de história, o que vale dizer que também valeram de subsídios à reflexão. Isso porque, logo no dia 1o. de janeiro, atravessei o Golfo da Finlândia de *ferry*. Para trás, ficaram as luzes tremeluzentes de Helsinque e, ao cabo de um par de horas, desembarcaria em Tallinn, a linda capital estoniana. Conversando com uma estudante báltica no trajeto, falei de minha admiração pelo escritor Jaan Kross e pelos testemunhos lavrados de resistência do pequeno país às ameaças que sempre sofreu de vizinhos desproporcionalmente mais fortes. Na saída, um pouco tímida, ela disse: “Conheço pouco do Brasil. Aliás, quem são seus inimigos? Argentina? Estados Unidos?” Sem tempo para dizer que não era nenhum estado-nação, desconversei e esqueci a boa provocação.

Dias mais tarde, viajando de lá para Riga, capital da Letônia, a bordo do ônibus, vinha refletindo sobre a coletivização das propriedades que marcou a chegada dos russos ao país. Ato contínuo, quando a Alemanha nazista avançou os tanques em direção a Riga, os soldados foram recebidos em festa pela população rebelada contra Stálin. Mais adiante, o jogo se inverteria e o destino de milhões de letões cairia nas mãos de Moscou, depois da interinidade de Hitler. Por fim, na vizinha Lituânia, aonde chegaria para a escala final, senti que as ruas de Vilnius passavam mensagem eloquente de um país que também fora dilacerado entre os vizinhos, daí o *melting pot* linguístico e, por vezes, o nacionalismo exacerbado que lhe valeu a suada independência. De novo,

voltou a pergunta nada inocente da universitária.

Ora, se numa faixa diminuta, três modestos países definiram a identidade tanto pelos ocupantes quanto pela própria cultura, é justo que se indague sobre nossos oponentes externos. Espantoso é concluir, contudo, que estes nunca existiram como tais. Pois não há inimigo mais poderoso do Brasil do que gente assemelhada entre si. O grave é que, não tendo tal adversário feições ameaçadoras, tanques ou políticas de achatamento linguístico ou religioso, ele passa despercebido. Assim sendo, a despeito dos traços benevolentes, o agregado tóxico não é menos letal. Mas, afinal, por que nome atende ele? Ora, abrigado pelo sutil mimetismo que o torna tão sorrateiro quanto uma doença autoimune, combina patrimonialismo, populismo e corporativismo.

Daí que, isolados, ninguém pode lhes atribuir letalidade. Ocorre que, bem dosados, levam o paciente ao coma. Pensando bem, fora mais ou menos isso o que dissera dias antes na Finlândia, quando perguntado se tínhamos terrorismo. Na ocasião, respondi que não, pois ele não existe aqui nos moldes consagrados pelas práticas de hoje. Mas a delinquência e o crime organizado fazem suas vezes. Em suma, melhor ter um inimigo externo a quem chamar de seu, e uma dose de terrorismo clássico, a termos o que temos. Mas, felizmente, tive a sabedoria de não enunciar a formulação à moça. Pensando pelo lado bom, se nosso inimigo está tão próximo, alguns passos já foram dados na detecção.

E assim podemos almejar, para mais adiante, dias melhores.



FERNANDO  
DOURADO

Consultor em  
competência e  
negociação  
com culturas  
estrangeiras e  
palestrante

Suas músicas  
e conversas  
estão no  
celular.  
Agora,  
seu banco  
também.

Banco Agiplan  
agora é Agibank.

Se você quer fazer as coisas  
agora, nós estamos prontos  
para fazer com você.

Baixe o nosso app e abra  
sua conta no Agibank.



\*Consulte condições do produto. Crédito sujeito à análise de crédito.

[www.agibank.com.br](http://www.agibank.com.br)

 **agibank**<sup>®</sup>  
Pra você, é agora.



# NO PRÓXIMO NÍVEL, SUA EMPRESA ESTÁ SEMPRE PRONTA.

Tão importante quanto chegar ao próximo nível é ter em mãos as ferramentas para enfrentar tudo o que vier pela frente. Por isso, com a Embratel, você tem um portfólio completo de soluções para atender a diferentes demandas do seu negócio. Leve sua empresa para o próximo nível. Movido a Embratel.



CONECTIVIDADE



SEGURANÇA



SOLUÇÕES  
EM TI



CLOUD  
COMPUTING



DATA CENTER



MOBILIDADE



COMUNICAÇÕES  
UNIFICADAS  
E COLABORAÇÃO



IOT

 /embratel



Conheça  
todas  
as soluções  
para sua  
empresa.  
[www.embratel.com.br](http://www.embratel.com.br)

# Embratel

SUA EMPRESA NO PRÓXIMO NÍVEL.