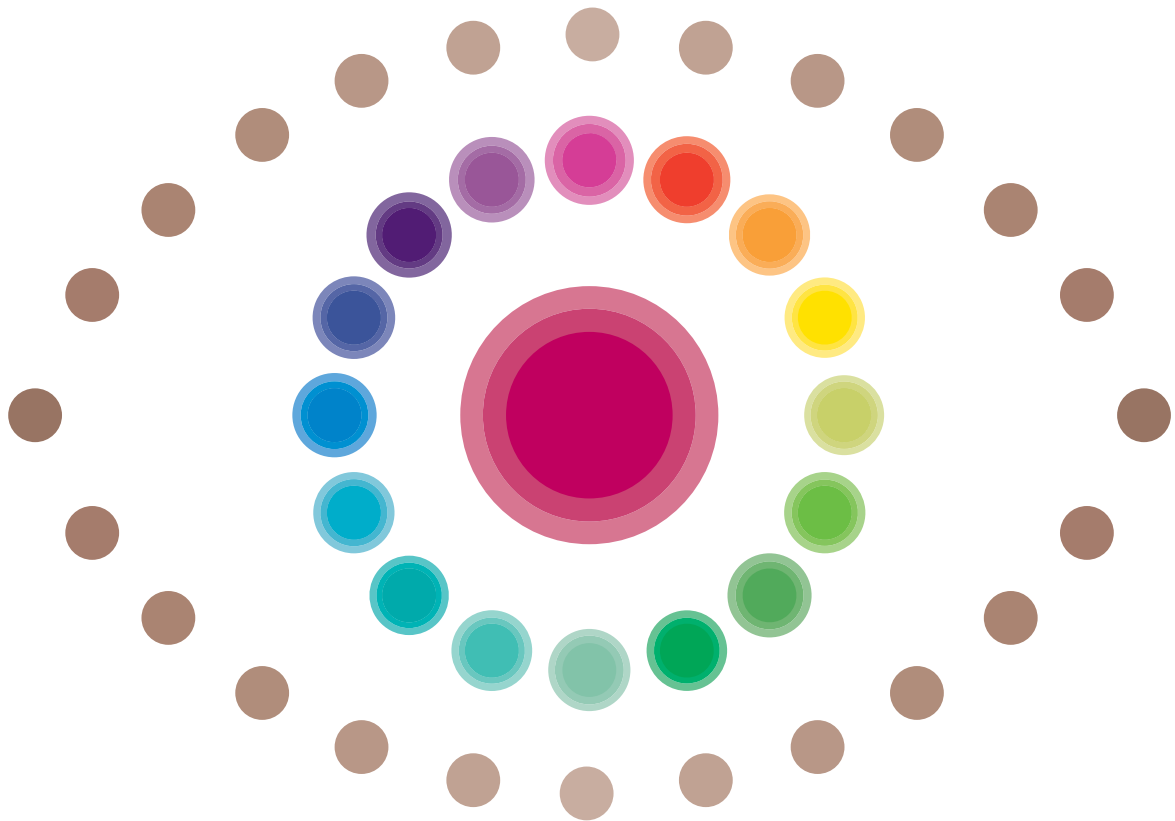


CHANGE IN A BLINK



VOLUME 01

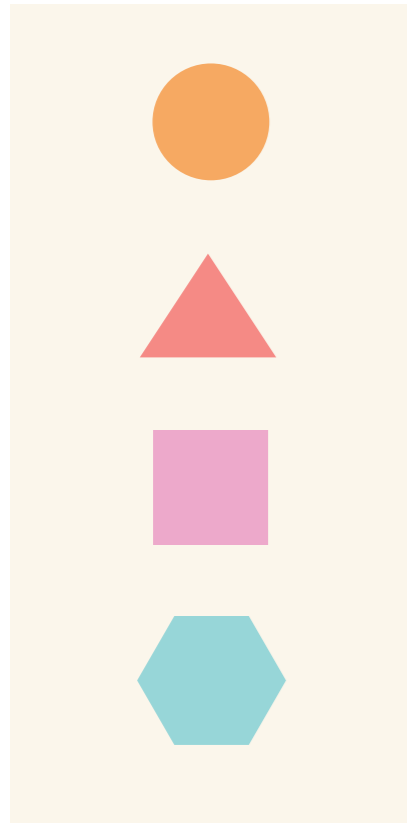
RODRIGO ROCHA

Sumário / Summary

04	S.E.M - Sistema de estratégia Minimalista	(POR)
08	S.E.M	(ENG)
12	A arte de construir novos conceitos inspirando-se em velhas ideias	(POR)
13	The art of build new concept by inspiration of old ideas	(ENG)
14	Sinergia para vencer desafios e crescer	(POR)
20	Sinergy to overcome challenges and grow	(ENG)
26	Escute os mais novos	(POR)
27	Listen the the younger ones	(ENG)
28	Aquilo que realmente importa	(POR)
29	The things that really matter	(ENG)
30	Choque de gerações ou conflito de hábitos	(POR)
32	Clash of generation or habit conflicts	(ENG)
34	Co-branding	(POR)
38	Co-branding	(ENG)
42	Confiança	(POR)
46	Trust	(ENG)

50	O impacto que mudou a terra	(POR)
54	The impact that changed the earth	(ENG)
58	Ecosistema de negócio	(POR)
62	Business ecosystem	(ENG)
66	Tenha uma boa crise	(POR)
67	Have a good crisis	(ENG)
68	Life museum	(POR)
72	Life museum	(ENG)
74	A empresa consciente	(POR)
78	The conscious company	(ENG)
82	Precisamos de um renascimento	(POR)
83	We need a new renaissance	(ENG)
84	O futuro do marketing já está presente	(POR)
94	The marketing's future is already here	(ENG)

S.E.M - Sistema de Estratégia Minimalista



O Minimalismo, movimento artístico que busca comunicar o máximo com o menor número de elementos possível, foi a inspiração para o desenvolvimento do **SEM** – Sistema de Estratégia Minimalista, que é uma forma de gerir sem excessos e sem desperdício, mas que coloca a satisfação do cliente/consumidor como foco central de todas as ações e que, para isso, leva em consideração a quatro conceitos fundamentais: Elegância, Eloquência, Eficiência e Êxito.

Esses 4 Es interagem, se completam e criam entre si uma dinâmica positiva que se traduz em empresas mais saudáveis

consumidores mais satisfeitos e, claro, uma vida corporativa mais produtiva.

Como os 4Es atuam no direcionamento filosófico das empresas, eles podem ser identificados ou aplicados em empresas de qualquer tamanho, setor ou histórico. A avaliação periódica dos 4 Es permite que as empresas façam correções de rumo e se ajustem á dinâmica do mercado e aos humores sempre variáveis dos consumidores.

Elegância, eficiência, eloquência e êxito são qualidades onnipresentes nos melhores exemplos de estratégia e marketing de

Esses 4 Es interagem, se completam e criam entre si uma dinâmica positiva que se traduz em empresas mais saudáveis, consumidores mais satisfeitos e, claro, uma vida corporativa mais produtiva.

todos os tempos. São virtudes que apresentam amplas áreas de intersecção entre si, a ponto de terem fronteiras bem difusas. Muitas vezes, é difícil saber onde termina um e começa o outro. O fato é que esses fatores formam uma equação que explica os grandes resultados obtidos em termos de valorização de marca e retorno financeiro de diversas empresas ao longo da História e que, no futuro, será cada vez mais crucial para a sobrevivência de qualquer tipo de empreendimento.

Aqui cabe um esclarecimento: quando falamos de empresas, estamos pensando no sentido mais amplo do termo, que

abarca tudo o que é desenvolvido com vistas a obter um determinado resultado. Ou seja, vale para as mais diversas situações – desde as macro empresas da História, passando pelo sistema de produção de grãos no Egito Antigo, a formação do Império Romano, a construção da Igreja Católica, as grandes navegações, a conquista do espaço e o desenvolvimento da internet até as modernas startups –, e os mais diversos portes: da General Electric ao eletricitista, da Zara à costureira de bairro, ninguém escapa da força dos 4 Es quando busca bons resultados. A qualidade transversal dos Es é a razão de sua força. E, como no

alfabeto, são anteriores aos famosos 4 Ps do marketing (produto, posicionamento, preço e promoção), porque existem em um momento anterior, conceitual. Estão em um plano que tem mais a ver com a personalidade do empreendedor e seu sistema de crenças e visões de mundo do que com a sua formação técnica e consciente. Boa parte do sistema de avaliação baseado nos 4 Es é indutiva e exige a boa integração entre o lado racional e objetivo do cérebro (o esquerdo, para a maioria) com o lado intuitivo e subjetivo (o direito, para os destros) porque essas virtudes combinam matéria e empatia de forma indissociável.

Atualmente o que faz uma determinada marca ter um bom desempenho em produto, posicionamento, preço e promoção é a sua destreza em aplicar os quatro Es – elegância, eficiência, eloquência e êxito – nas estruturas formadoras da organização, algo que passa pela gestão, pela inovação e pela comunicação.

Se os quatro Ps são o corpo do marketing, o que o coloca em movimento, os quatro Es são a sua psique, o conjunto de fatores e referências que precedem os movimentos e que, em última análise, os determinam.

Por isso, vale a pena mergulhar no significado e na abrangência dos conceitos de elegância, eficiência, eloquência e êxito para perceber sua aplicação no marketing.

Elegância

A busca pela combinação de simplicidade, harmonia e alta eficácia é onipresente em vários campos do conhecimento humano.

Mas pouco se fala dela no reino da gestão. Grande erro. Elegância em harmonia e prosperidade. Quando um gestor estabelece metas e processos simples, ele está também aumentando o estímulo de seus colaboradores e parceiros para atingir essas metas, porque transmite clareza em seus propósitos. Esse é um motor importante de produtividade. O simples é aquele que combate a complexidade, eliminando as dificuldades

para chegar a um resultado. Estruturas corporativas entulhadas de burocracia impedem a inovação porque embotam a criatividade – o que se torna um grande problema, porque é a capacidade de criar que gera soluções simples e, portanto, elegantes.

Ser elegante em termos corporativos significa colocar o cliente em primeiro lugar. Dirigir toda a sua energia e criatividade para o propósito de tornara vida do consumidor melhor – algo que costuma estar diretamente ligado à simplicidade de uso. Essa dinâmica de agir constantemente para tornar uma facilidade acessível a todas as pessoas é o que torna uma empresa elegante.

Louis Vuitton, Henry Ford, Walt Disney e Steve Jobs têm em comum a virtude da elegância, no sentido de que buscaram sempre oferecer a seus clientes a forma mais simples de consumir o que desejavam.

Não importa o quão custoso e difícil seja o processo de desenvolvimento de um produto, o cliente não deve perceber isso. Pelo contrário, quanto mais a empresa se dedica à criação de um produto, Para ser elegante no mundo dos negócios exercite o desapego, pratique o pragmatismo, adote uma abordagem positiva, reforce a importância de que toda as ações tenham começo, desenvolvimento e fim, tenha trabalho para facilitar a vida do seu cliente.

Eficiência

Apesar de algumas variações, pode-se dizer que eficiência significa atingir um determinado objetivo utilizando o mínimo de recursos. Como o tempo é um dos recursos mais escassos da nossa era, muitas vezes a avaliação de eficiência está intimamente ligada a ele.

Eficiência no mundo da gestão significa otimizar talentos e resultados, extrair o melhor rendimento possível dos recursos. Em última análise, significa deixar seu cliente satisfeito e seu cofre cheio.

A busca por eficiência passa necessariamente pela pesquisa, pela inovação, pela evolução de métodos, materiais e mentalidades. Exige esforço e investimento, mas gera resultados palpáveis e efeitos intangíveis importantes. A eficiência invariavelmente leva à prosperidade.

Para que as rotinas corporativas sejam eficientes: Nunca se acomode, Exercite a agilidade, fique de olho no calendário, ouça sua equipe, invista tempo em dinheiro na evolução da eficiência de sua produção.

Eloquência

Ser eloquente significa expressar-se com precisão e charme, ou seja, o contrário de ser prolixo, que é aquele que fala demais e não diz nada.

O que é eloquente é ao mesmo tempo expressivo, convincente e econômico nas palavras. Nos dias de hoje, o indivíduo ou a empresa que desenvolve a capacidade de comunicar seus valores de forma interessante, charmosa e inteligente leva grande vantagem em relação aos concorrentes que cansam o receptor ao transmitir mensagens irrelevantes ou confusas.

Para desenvolver a eloquência da sua marca, observe: Coerência, Criatividade, Empatia, Bom-humor e Detalhes que fazem diferença.

Êxito

Dizem que “No fim, tudo dá certo. E se ainda não deu, é porque ainda não é o fim”. O quarto E do minimalismo, êxito, tem tudo a ver com essa afirmação. Na língua portuguesa, palavra êxito é sinônimo de sucesso, mas tem a mesma raiz latina, exitus, da palavra exit, que em inglês quer dizer saída. Na verdade, os dois significados são complementares e trazem uma mensagem clara: você só tem sucesso quando alcança um resultado, ou seja, quando termina alguma coisa e pode sair daquele projeto. É uma lição que vale para a vida. Mas, para os negócios, essa lição da palavra êxito é ainda mais eloquente. Resultado financeiro, reputação e desejo de marca são os elementos que determinam o êxito no mundo do marketing e da gestão.

Lucro e brandequity traduzem a medida do sucesso de uma empresa em um

determinado período de tempo – que pode ser um ano fiscal, um quinquênio ou uma década – e anunciam ao mesmo tempo o fim de um ciclo e o começo de uma nova fase.

Para descobrir a anatomia e os poderes do êxito, observe: Metas (escolha as certas), Agilidade, Ambição, Humildade, (Ter consciência de que as vitórias do passado não garantem as do futuro é fundamental na administração do êxito) e Fidelidade (aos próprios propósitos).

9 Lições

Por isso, vamos mostrar nove lições sobre como manter sua empresa alinhada com os princípios do minimalismo:

1 - Avalie seus compromissos.

O que sua empresa se propõe a entregar? Qual é realmente o seu negócio? O McDonald’s está mais no negócio de entretenimento no que de alimentação. A Zara está mais o negócio de logística do que no de moda. As Casas Bahia estão mais no ramo de financiamentos do que de varejo tradicional. Definir quais são os compromissos primordiais de sua empresa traz clareza e mostra qual é a mensagem a ser veiculada tanto para consumidores como para parceiros e fornecedores.

2 - Objetivos definidos trazem o sucesso.

Pode parecer contraditório, mas quanto maior o número de objetivos definidos,

por uma empresa, maior a sua chance de se perder. Simplificar suas metas é o primeiro passo para alcançá-las.

3 - Privilégie a qualidade, e quantidade virá como consequência.

Ser minimalista significa buscar a excelência sem desperdício, que é uma das formas de se definir qualidade. Preocupadas em colecionar números, as empresas se esquecem de avaliar que é a qualidade de um produto ou serviço que define as suas vendas e não o contrário.

4 - Sempre pergunte: isso vai simplificar a vida do cliente.

A criatividade pode ser a melhor amiga ou a maior sabotadora de um gestor que deseja que sua empresa voe alto. Para separar o joio do trigo, nada melhor do que se perguntar se o que está sendo feito vai facilitar a vida do cliente.

5 - Comunique o essencial.

Vivemos na era do excesso. A cacofonia de mensagens de marca é cada vez maior e provoca apenas o entorpecimento dos receptores. Os consumidores tendem a ignorar quem fala demais. Cabe ao gestor de marketing cuidar para que a mensagem primordial desua empresa seja sempre ouvida e compreendida, e lutar para a relevância na comunicação. Hoje, as pessoas têm cada vez menos espaço mental para reter detalhes.

6 - Comunique o essencial.

Um dos desafios do gestor é saber o que fazer com sua verba e a filosofia minimalista pode ajudar muito na definição do que é realmente relevante

a ponto de receber uma dotação orçamentária.

7 - Sacrifique o que não contribui.

Abrir mão de rotinas, ideias e produtos que perderam a eficácia, a relevância ou o apelo de mercado não é fácil, mas é necessário. Sacrificar o que já não tem função é um ato de sabedoria, não de desperdício.

8 - Simplifique com segurança.

Livrar-se do que não é útil é um exercício de inteligência. Destituir um produto ou estratégia de aspectos fundamentais de segurança é suicídio. Perceber a diferença entre uma situação e outra representao grande desafio.

9 - Aprenda a dizer não.

Há variações de produto, segmentações de mercado e até oportunidades de negócio que não vão contribuir para o futuro desua empresa. Só servem para gerar perda de foco e, no longo prazo, prejuízo. Por isso, dizer não para essas tentações passa a ser um dos grandes desafios dos gestores. Essas nove lições são como postos de parada no caminho para uma atitude minimalista que pode ser definida como viver com o que é realmente necessário, com foco no que é realmente bom, sem desperdício de recursos e de energia criativa. E, no marketing, ter como meta principal a satisfação dos seus clientes. A partir de agora, vamos olhar com mais cuidado cada uma destas lições.

Conclusão

Elegância, eficiência, eloquência e

êxito são os quatro conceitos formam o cerne do SEM– Sistema de Estratégia Minimalista, uma filosofia de gestão e de marketing com efeitos poderosos. Embora seja atemporal e universal, mostra-se especialmente relevante no século 21. Enquanto outras filosofias de estratégia, gestão e marketing pensam as atitudes e ações que são realizadas fora da empresa, o SEM se aplica ao que está dentro dela. Um ator mostra seu trabalho da pele para fora, com gestos e expressões, mas sua atuação nasce da pele para dentro, pois é no domínio da emoção e da razão que ocorre a mágica da boa atuação.

O mesmo acontece com pintores, músicos, atletas e até mesmo arquitetos, médicos e engenheiros. O que determina as ações é algo anterior, profundo, que pode ser cultivado e aperfeiçoado sempre.

Por isso, o SEM se baseia em quatro conceitos universais capazes de servir como referenciais para decisões estratégicas de gestão e marketing. Acreditamos que, resolvidos os quatro Es que tratam do que ocorre dentro da empresa, fica muito mais fácil competir no mercado e, aí sim, aplicar as várias teorias de marketing e posicionamento que já se tornaram clássicas, como os 4 Ps do posicionamento.

Por isso, recomendamos que a vigilância seja contínua. A aplicação da matriz dos 4Es deve fazer parte dos rituais corporativos e ser o ponto de partida para cada ciclo produtivo.

A partir dos resultados da análise dos 4Es devem ser criadas estratégias para que a sua empresa mantenha os

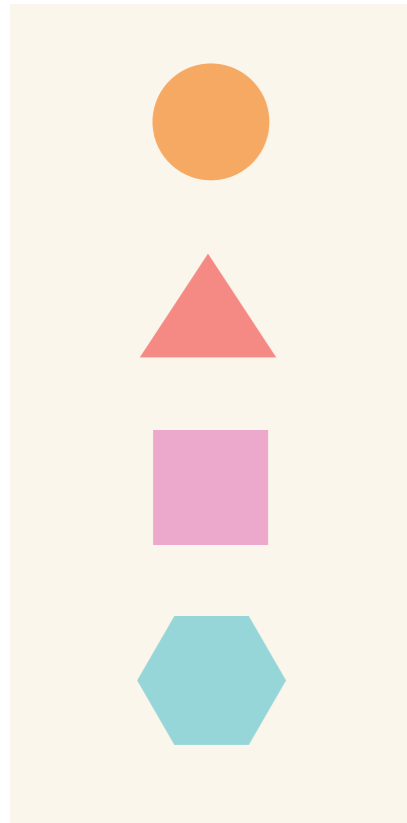
aspectos em que teve alta pontuação e melhore nos itens em que ainda tirou nota baixa.

Na hora de montar sua SEM, observe as nove lições. Elas são como um “grilo falante” e têm a função de evitar que os gestores caiam em algumas ciladas corporativas que são menos raras do que se imagina.

Espero que este livro tenha ajudado você a se livrar rotinas inúteis, tenha tornado a sua mochila de estrategista mais leve e feito o seu caminho para o êxito mais elegante, eficiente e eloquente.

Que a Força esteja sempre com você!

S.E.M - Sistema de Estratégia Minimalista



Minimalism, an artistic movement that seeks maximum communication with the fewest possible elements, was the underlying inspiration MSS, or Minimalist Strategy System, a mode of managing without excesses and without waste that places the satisfaction of customers/consumers as the central focus of every action. To do so, MSS takes into account four key concepts: Elegance, Efficiency, Eloquence and Eminence.

These 4Es interact, complement and create among themselves a positive momentum that translates into healthier companies, more satisfied customers, and, of course,

These 4Es interact, complement and create among themselves a positive momentum that translates into healthier companies, more satisfied customers and, of course, a more productive corporate life.

to the point of them having very blurry boundaries, often making it difficult to know where one ends and the other begins. The fact is that these elements form an equation that explains the excellent results in terms of brand value and financial return obtained by several companies throughout history, and which in the future will be increasingly crucial to the survival of any enterprise.

A clarification is called for here: when we say companies, we are implying the broadest sense of the term, encompassing not only everything that is carried out to

obtain a certain result, but also the most diverse situations – the largest companies in history, the grain production system in Ancient Egypt, the establishment of the Roman Empire, the construction of the Catholic Church, the great sea voyages, the conquest of space, the development of the internet, including present-day startups – and every imaginable size. From General Electric to an electrician, from Zara to the neighborhood seamstress, no one evades the force of 4Es when seeking superior results.

a more productive corporate life.

The 4Es help to determine the philosophical direction of a company, and may be identified or applied in businesses of any size, industry or background. Periodic assessment of the 4Es enables companies to correct their course and adjust to market dynamics and to the always variable moods of consumers of any enterprise.

Elegance, efficiency, eloquence and eminence are ubiquitous qualities found in the best instances of strategy and marketing of all time. They are virtues with broad areas that intersect each other,

The transversal quality of the 4Es is the reason of their strength. As in the alphabet, they come before the famous 4Ps of marketing[*] (product, place, price, promotion) because they exist at an earlier, conceptual moment – having more to do with the personality of the entrepreneur and their system of beliefs and worldviews than with their technical, intentional training.

Much of the evaluation system based on the 4Es is inductive and requires proper integration between the rational/objective side of the brain (the left one for most people) and the intuitive/subjective

side (the right one, for the dextral) because these virtues combine matter and empathy inseparably.

Nowadays what makes a particular brand have a good performance in terms of product, place, price and promotion is the skillfulness in applying the 4Es – elegance, efficiency, eloquence, eminence – to the structures that constitute the organization, including management, innovation and communication.

If the 4Ps are the body of marketing, which sets it in motion, the 4Es are its psyche, the group of factors and references that precede movement and, ultimately, determine them.

Therefore, it is worth one's time to delve into the meaning and scope of the concepts of elegance, efficiency, eloquence and eminence to understand their application in marketing.

Elegance

The search for a combination of simplicity, harmony and high effectiveness is omnipresent in various fields of human knowledge.

But little is said about it in the realm of management. A big mistake. Elegance in management translates into harmony and prosperity. When managers set simple goals and processes, they are also invigorating contributors and partners to

achieve these goals, by conveying clarity in their purposes. This is an important driver of productivity.

Simple things dismantle complexity by eliminating the difficulties to achieve results. Bureaucracy-filled corporate structures prevent innovation because they blunt creativity – and this becomes a big problem, because it is the ability to create that generates simple and, thus, elegant solutions.

Corporate elegance means putting the customer first. You must direct all your energy and creativity to the purpose of making the customer's life better – something often directly connected with simplicity of use.

The dynamics of constantly acting to make some easy-to-use feature accessible to everyone is what makes a company elegant.

Louis Vuitton, Henry Ford, Walt Disney and Steve Jobs have in common the virtue of elegance, in the sense that they always strove to offer their customers the simplest way to use what they, as consumers, wanted.

No matter how costly and difficult the product development process, customers should not notice it. On the contrary, the more a company is dedicated to creating a product, the easier it should be to use and the more benefits customers should perceive in it. All the effort and dedication

of the teams that developed it should translate into making life easier for the target audience.

To be elegant in business, one must exercise detachment, practice pragmatism, adopt a positive outlook, reiterate the importance of every action having a beginning, a development and an end, and endeavor to make life easier for one's customers.

Efficiency

Despite some variations, one may say that efficiency means achieving a certain objective with a minimum of resources. And because time is one of the scarcest resources of our age, the assessment of efficiency is often closely associated with it.

Efficiency in management means optimizing talents and results, drawing out the best possible performance from resources. Ultimately, it means making your customer satisfied and your coffers full.

The search for efficiency necessarily involves research, innovation and the involvement of methods, materials and mindsets. It requires effort and investment, but generates important tangible results and intangible effects. Efficiency invariably leads to prosperity.

For corporate routines to be efficient,

you must always avoid complacency, exercise agility, keep an eye on the calendar, listen to your staff, and invest time and money to enhance the efficiency of your production.

Eloquence

Being eloquent means expressing one's self with precision and charm, i.e., it's the opposite of being prolix, someone who talks too much and says nothing.

Something eloquent is also expressive, compelling and economical in words. Today, the individual or company that develops the ability to communicate its values in an interesting, charming and intelligent manner has a great advantage over competitors who wear out their audience by conveying irrelevant or confusing messages.

To develop the eloquence of your brand, you should embrace Consistency, Creativity, Empathy, Good humor, and Details that make a difference.

Eminence

As they say, "In the end, everything works out. If it hasn't, it's because it's still not the end." The fourth "E" of minimalism – eminence – has everything to do with this statement.

In Portuguese, êxito means "success" or "eminent outcome," but derives from the same Latin noun, exitus (an egress or

going out), as in the English work exit.

In fact, the two meanings are complementary and convey a clear message: you only achieve eminence when you attain a result, i.e., when you accomplish something and can leave the project behind. This is a lesson that applies to life as well; in business, however, the lesson of the word exitus is even more eloquent.

Financial results, brand reputation and brand desire are the elements that determine success and eminence in the worlds of marketing and management.

Profits and brand equity bear witness to a company's eminence and success over a given period of time – whether a fiscal year, a quinquennial or a decade – and, at the same time, announce the end of a cycle and the onset of a new phase.

To uncover the anatomy and the power of business eminence, you should take into account Goals (choose the right ones), Agility, Ambition, Humility (being aware that past victories do not guarantee future ones is critical in managing business eminence and success) and Loyalty (to one's own purposes).

9 Lessons

Thus, we now list nine lessons that will help you to keep your company aligned with the principles of minimalism.

1 - Assess your commitments.

What does your company propose to deliver? What is really its business? McDonald's is more in the entertainment business than in the restaurant industry. Zara is more into logistics than into the fashion world. Brazil's retail giant Casas Bahia is more involved in financing than in traditional retail. Defining which your company's primary commitments are illuminates and shows what messages should be conveyed both to consumers and to partners and suppliers.

2 - Well-defined objectives lead to business eminence.

It may seem contradictory, but the greater the number of objectives a company sets, the greater are its chances of getting lost. Simplifying your goals is the first step towards achieving them.

3 - Prioritize quality, and quantity will follow.

Being minimalist means seeking excellence without waste, which is one way of defining quality. Concerned with collecting numbers, companies often forget that it is the quality of a product or service that defines its sales, not the opposite.

4 - Always ask, "Will this simplify the customer's life?"

Creativity can be the best friend or the greatest saboteur of a manager who wants the company to soar high. To separate the wheat from the chaff, there is nothing better than to ask whether the customer's life is made easier by

what the company does.

5 - Communicate what is essential.

We live in an age of excess. The cacophony of brand messages is increasing endlessly and only causes numbness in those who hear them. Consumers tend to ignore anyone who talks too much. It is up to the marketing manager to strive for relevant communication and to ensure that the company's primary message is always heard and understood. Today, people have less and less mental space to retain details.

6 - Simple budgets bring clear results.

One of the challenges of managers is knowing what to do with the company's money; the minimalist philosophy can be of great help in defining what is really relevant and worthy of a budget allocation.

7 - Sacrifice everything that makes no contribution.

Letting go of routines, ideas and products that have lost their effectiveness, relevance or market appeal is not easy, but it is necessary. Sacrificing that which no longer has a function is an act of wisdom, not of wastefulness.

8 - Simplify safely.

Getting rid of what is not useful is an exercise of intelligence; divesting a product or strategy of fundamental safety features is suicide. Telling the difference between one situation and the other is the great challenge.

9 - Learn to say "no"

Some product variations, market segmentations and even business

opportunities will not contribute to the future your company. They only serve to make you lose focus and, in the long run, to generate losses. For this reason, saying "no" to these temptations becomes a major challenge for managers.

These nine lessons are like stopping places on the way to a minimalist mindset, which may be defined as living only with what is truly necessary, focusing on what is really good, and not wasting resources or creative energy. In marketing, it means having customer satisfaction as the main goal. From now on, we should look more carefully at each of these lessons.

Conclusion

Elegance, efficiency, eloquence and eminence are the four core concepts of the Minimalist Strategy System (MSS), a philosophy of management and marketing with powerful effects. Although timeless and universal, it has shown itself to be particularly relevant in the 21st century.

While other philosophies of strategy, management and marketing are concerned with attitudes and actions outside the company, the MSS applies to what lies within it.

Actors reveal their work from the skin outward, so to speak, with gestures and expressions, but their acting emerges from the skin inward, because it is in the realm of emotion and reason that the magic of a good performance takes

place. The same happens with painters, musicians, athletes and even architects, doctors and engineers. What determines one's actions is something prior and profound, something that can be cultivated and perfected forever.

Minimalist Strategy Systems, therefore, are based on four universal concepts that can serve as yardsticks for strategic management and marketing decisions. We believe that, once the 4Es dealing with what happens within the company are resolved, it becomes much easier to compete in the marketplace. Only then should one apply the various marketing and positioning theories that have become classics, such as the 4Ps of marketing.

We, therefore, recommend constant vigilance. Applying the 4Es matrix should be part of the corporate rituals and the starting point of each production cycle. Depending on the results of the assessment of the 4Es, strategies can be created enabling the company to preserve its high-scoring traits and to improve those for which it continues to receive low grades.

When developing your MSS, take the nine lessons to heart. They are like a "talking cricket" and will help to prevent managers from falling into corporate pitfalls that are much less rare than one might imagine.

We hope this book has helped you get rid of useless routines, lightened your strategist backpack and made your path towards eminence and success more elegant, efficient and eloquent.

A arte de construir novos conceitos inspirando-se em velhas ideias

Em razão da rotina que levo, tenho a oportunidade de estar em contato diário com pessoas que me indicam “qualquer coisa” genial. Criações próprias ou de terceiros que merecem a atenção devida. Na maioria das vezes, trata-se de ideias simples, quase “óbvias”, capazes, porém, de resolver problemas aparentemente complexos. O tipo de solução que nos leva ao questionamento inato, característico de situações como essa: “como não pensei nisso antes”?

Inquieto para saber a resposta da interrogativa acima, decidi realizar uma investigação pessoal, expandindo tal pesquisa ao nível das artes, da ciência e de acontecimentos relevantes que, de alguma forma, influenciaram a história da humanidade. Queria descobrir a matriz das ideias dos grandes personagens de todos os tempos, dedicando o meu (tempo) à tentativa de análise dessa origem.

Tal foi minha surpresa ao perceber que, de forma independente ao tempo que tais figuras viveram, a fonte de inspiração para os seus feitos geniais era sempre a mesma: o passado.

Parece loucura, mas todo o material que utilizei para fazer esse levantamento (livros, filmes, músicas, artigos científicos), de algum modo, foi inspirado em exemplares muito parecidos produzidos anteriormente.

A combinação de informações acima pode suscitar a seguinte indagação: então, todos os grandes gênios são meros reprodutores e, de certo modo, não mereciam o reconhecimento obtido? Na minha opinião, não.

Observemos, como exemplo, a própria maneira de perpetuação da espécie humana, a chamada reprodução sexual.

Ao contrário da maneira vegetativa, células de dois indivíduos diferentes devem se combinar para gerar um novo ser. Esse tipo de reprodução é o mais importante sob o ponto de vista evolutivo, pois reúne, em um mesmo descendente (filho), fatores originários de dois indivíduos (pai e mãe). Se para a evolução do mundo a combinação genética de duas partes diferentes se faz necessária, no mundo das ideias, outro tipo de união se faz essencial. Nada surge “do nada”.

Criação requer influência. No intuito da realização do novo, baseamo-nos no que vimos, bem como nas nossas experiências. Tais referências responsabilizam-se pelas adaptações que, muitas vezes, resultam em ideias novas.

Steve Jobs, o grande gênio inventivo de nossa época, é um bom exemplo dessa corrente de pensamento. No passado, o futuro mestre da Apple tinha aulas de caligrafia no Reed College. Segundo suas próprias palavras, ele afirma: “aprendi sobre como se faz uma boa tipografia. Dez anos mais tarde, quando criávamos o primeiro computador da Macintosh, colocamos tudo isso no Mac. É claro que era impossível conectar todos esses fatos olhando para frente naquela época. Você só consegue fazer isso quando olha para trás”.

Para enriquecer tal argumentação, tiro o foco do pensamento de uma única personalidade e o recoloco em um país inteiro. Embora a China tenha ganhado a fama (merecida) no passado de falsificar grandes marcas, entregando cópias baratas e sem qualidade de seus produtos, a realidade atual é bem diferente. Entre outros feitos, o grande país do continente asiático já é responsável pela construção do trem mais rápido do mundo, do computador mais veloz e mais avançado

já fabricado e, quem diria, por uma das grifes de roupas mais desejadas (e caras) de todo o globo. O segredo para tais realizações?

Eles esperam. Eu explico. A criação original tem o chamado custo de inovação. Em outras palavras, custa muito caro ser o primeiro. Deve-se investir milhões em pesquisas, desenvolvimento, protótipos e produção para se chegar a um produto inédito. Além dessa dificuldade, surge a realidade da cópia. O produto original, não raro, “sofre” para competir com o preço de um “similar”. Muitas vezes ser o primeiro não é bom. O segundo vai te copiar, melhorar o seu produto e, graças à tecnologia, fará isso por um preço bem inferior ao seu. Lembra da China?

Voltando à reflexão inicial, apesar da linha tênue que separa a estrutura dessas duas maneiras de se produzir ideias, enxergo uma diferenciação clara entre a cópia como instrumento de replicação e a combinação de modelos existentes, sendo adaptados e melhorados no intuito de se chegar a um resultado inédito. Com o fim das barreiras comunicacionais é inútil ignorar o que já foi feito. Ficará atrasado aquele que não se aproveitar da quantidade de “aprendizado” que pode ser obtida na pesquisa oferecida pela mera observação de ideias prontas. No entanto, deve-se ter na consciência que copiar um produto, serviço ou uma ideia, sem fazer qualquer alteração estrutural, com o escopo de enriquecimento, é, na linguagem popular, piratear (ou seja, crime); basear-se, porém, no pré-existente, com o intuito de aprender, analisar, copiar e transformar é dar um passo em direção à evolução.

A art of building new concepts by inspiration on old ideas

Due to my routine, I have the opportunity to be in daily contact with people who show me “anything” genius, I mean, their own or someone else’s creations that deserve due attention.

In most cases, they are simple ideas, almost “obvious”, however capable of solving apparently complex problems. The kind of solution that leads us to an innate characteristic questioning of situations like this: “how didn’t I think of that”?

Restless to know the answer to the issue above, I decided to pursue a personal investigation, expanding such research to the level of arts, science and relevant events that somehow have influenced the history of mankind. I wanted to find the root of ideas of the great characters of all time, devoting my time to the attempt of analyzing this source.

Such was my surprise to find that no matter the time these people lived, the inspiration for his genial deeds was always the same: the past.

It may sound crazy, but all the material I used to do this survey (books, movies, music, scientific articles) was somehow inspired by very similar works, previously produced.

The combination of this information may raise the following question: are all the great geniuses merely reproducers, therefore they somehow didn’t deserve the recognition obtained? In my opinion, no.

Note for example the way of perpetuating the human species itself, the sexual reproduction. Unlike the vegetative form, cells of two different individuals must be combined to generate a new being.

This type of reproduction is the most important under the evolutionary point of view, since it gathers in one descendant (son) factors that come from two individuals (mother and father). If a genetic combination of two different parts is needed for the evolution of the world, in the world of ideas another kind of union becomes essential. Nothing comes out “of nowhere”.

Creation requires influence. Within the intention to accomplish of the new, we rely on what we have seen, as well as our experiments. Such references are responsible for adjustments that often result in new ideas.

Steve Jobs, the greatest inventive genius of our time, is a good example of this school of thought. In the past, the future Apple master had calligraphy classes at Reed College. He said: “I learned how to make a good typography. Ten years later, when we created the first Macintosh computer, we put it all on it. Of course at that time it was impossible to look forward and connect all the dots. You can only do that when you look back.”

To enrich this argumentation, I’d take the focus out of a single personality/philosophy and I’d redirect it to an entire country’s. While China has gained in the past a (deserved) reputation of forging major brands, delivering cheap no quality copies of its products, the current reality is quite different. Among other achievements, Asian continent’s greatest country is responsible for building the world’s fastest train, the fastest and most advanced computer ever built, and who would say, one of the most desired (and expensive) clothes brands of the planet. The secret to such accomplishments? They wait.

the so-called innovation cost. In other

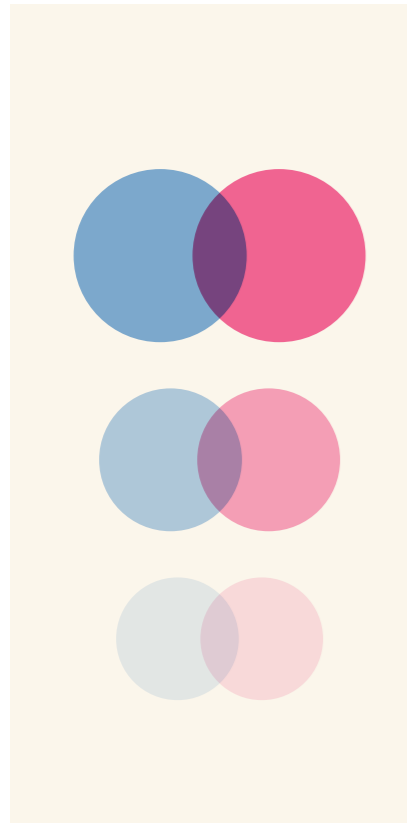
words, it costs too much to be the first. It takes millions in investments on research, development, prototyping and production in order to reach an original product. In addition to this obstacle, there is the reality of the copy. The original product often “struggles” to compete with the price of a “look-alike”. Frequently, being the first is not good. The second will copy and improve it and, thanks to technology, for a reasonably lower price. Do you remember China?

Returning to the initial observation, despite the thin line that separates the structure of these two ways of producing ideas, I see a clear distinction between copying as a replication instrument and combining existing models through adapting and improving them in order to reach an unprecedented outcome.

With the end of the communication barriers it is useless to ignore what has already been done. Those who don’t take advantage of the amount of “learning” that can be obtained by researching on the mere observation of ideas will get outdated.

However, one should be aware that copying a product, service or idea without making any structural changes within the scope of enrichment is, as people say, hacking (ie crime); nevertheless, basing oneself on pre-existing concepts in order to learn, analyze, copy and transform is a step toward progress.

Sinergia para vencer desafios e crescer



Concentrar esforços em direção a um objetivo único é a forma mais eficiente de gerar resultados nas empresas.

Quando se houve explicações médicas sobre os efeitos do mau funcionamento de algum órgão ou função física geralmente elas incluem a descrição de uma reação em cadeia. Quem lida com a vida humana sabe que, quando algum problema se instala, a tendência é que outras funções se compliquem e a situação se agrave seriamente – podendo até ser fatal. Felizmente o contrário é verdadeiro: quando todos os

órgãos realizam sua função, o todo é mais forte. E esse ciclo de causa e consequência também é a razão do sucesso dos esportistas de alto rendimento. O treino constante faz com que músculos, tendões, respiração, circulação e reflexos se combinem para que o seu desempenho alcance a excelência. A fisiologia humana é um dos exemplos mais claros da força dos círculos virtuosos ou viciosos e dos efeitos que eles podem gerar no desempenho dos indivíduos e tudo isso ocorre porque o corpo humano funciona em sinergia.

Na natureza, o equilíbrio ecológico é resultado de sinergia.

Sinergia é uma palavra que vem do grego e que significa colocar todas as energias na mesma direção, cooperar e unir forças de forma a fazer com que o resultado seja maior do que a simples soma das partes. Assim, quando existe sinergia, $1 + 1 = 3$ ou 5 ou 7 ou 10 . É exatamente essa “conta” que explica o sucesso dos atletas olímpicos. Como todas as energias do atleta estão voltadas para fortalecer seu sistema, otimizar os músculos e movimentos que importam no seu esporte, a soma de elementos comuns como alimentação, treino, descanso e foco mental trazem resultados muito acima da média.

O sucesso que vemos nas quadras, ginásios e piscinas começa em nível celular, nas mitocôndrias treinadas para gerar energia em nível máximo.

Na verdade, a sinergia é fundamental para o sucesso de todo e qualquer sistema. Na natureza, o equilíbrio ecológico é resultado de sinergia. Claro que cada ser coloca sua energia para sua própria sobrevivência. Isso obviamente implica que alguns vão morrer para servir de energia faz parte do ciclo da vida. Mude alguma coisa e o desequilíbrio acontece. Espécies que ficam sem seus predadores

naturais acabam sofrendo com a superpopulação e acabam morrendo de fome. É a complexidade do sistema e a energia que cada um coloca no seu papel que garante a sobrevivência das espécies de cada bioma.

Com os humanos, é a mesma coisa: sociedades que funcionam de forma sinérgica, com todos os setores voltados a um mesmo objetivo, tendem a prosperar mais rápido do que as que vivem em conflito. Basta comparar a qualidade de vida dos países escandinavos com a dos países assolados por guerras civis no Oriente Médio ou na África.

No caso dos nórdicos, que são exemplo de funcionamento social sinérgico, vale observar que as suas empresas utilizam metodologias inspiradas na filosofia socialista que resultam no crescimento de todos os seus produtos de forma integrada. Em países como Suécia, Noruega e Dinamarca a consciência da importância de cada parte para o bom funcionamento do todo é algo profundamente enraizado na Cultura e que vem sendo reforçado pelos bons resultados das empresas e da administração pública. Tudo isso resulta em um excelente nível de vida para a população, a despeito dos desafios gerados pelo clima e pelo território pequeno. Há gerações os nórdicos nos mostram que a sinergia faz a mágica de trazer resultados bem maiores do que a simples soma dos elementos indicaria. Lá, $1 + 1$ sempre resultará em um número maior do que 2 .

Diante de evidências que vão da macrogeopolítica ao nível celular, parece até redundante falar sobre a importância da sinergia no mundo corporativo. Afinal, em tese, as empresas sempre direcionam toda a sua energia na mesma direção: realizar a visão da empresa, cumprir sua missão e fazer tudo isso de forma alinhada com seus valores.

Infelizmente nem sempre a teoria se traduz em prática. Na vida real, comunicar o valor da sinergia aos profissionais nem é tão difícil porque, afinal, todas as evidências apontam para a sua importância. O maior

problema do gestor é fazer com que eles efetivamente adotem uma atitude sinérgica proativa.

O fato é que existem barreiras que podem impedir que as equipes e empresas atuem em verdadeira sinergia. As principais são: histórica, organizacional, cultural e comportamental.

Historia

A primeira barreira é a histórica e tem origem na Revolução Industrial. No período entre 1760 e 1840, foram desenvolvidos processos de produção em série de diversos bens e, tanto para melhor aproveitar as máquinas quanto visando aumentar a produtividade dos trabalhadores, o processo produtivo foi fracionado. Cada departamento só fazia uma parte do produto, algo que representava uma dinâmica bem diferente do que se vivia até então.

Tradicionalmente os artesãos cuidavam de todas as partes do produto. Graças a isso, tinham uma visão completa das coisas. Os sapateiros cuidavam para que a densidade da sola fosse tal que tornaria a costura do cabedal mais fácil. Os alfaiates já cortavam um tecido tendo em mente os acabamentos que fariam. Os padeiros desenvolviam seus próprios fermentos e usavam sua experiência para fazer a quantidade certa de pão que venderiam. Essa visão de conjunto era também passada para seus aprendizes.

Por isso, mesmo em oficinas grandes, todos trabalhavam de forma sinérgica e as evoluções e inovações no processo produtivo aconteciam de forma orgânica – foi assim que surgiram novas receitas, novos modelos, produtos melhores. Afinal, todos tinham o mesmo interesse: fazer um bom trabalho para atender o cliente, de forma eficiente para oficina, que acabasse ficando famoso na região e trouxesse sempre mais trabalho. Em outras palavras, aplicando os 4Es de elegância, eficiência, eloquência e êxito.

Quando as máquinas entraram em cena, a inovação orgânica se tornou um problema. Afinal, os equipamentos só faziam as coisas de uma mesma forma e alterar o processo não era visto como inovação e sim como subversão. Foi assim que os funcionários pararam de se sentir corresponsáveis pela evolução da empresa. Foi assim que surgiu a mentalidade do “esse não é o meu serviço”, do “faço a minha parte e pronto” e do “não sou pago para isso”.

O efeito prático dessa atitude foi que todo o foco das empresas ficou concentrado no E de eficiência. Mesmo nos casos em que os 4 Es eram observados, eles ficavam ilhados nos departamentos, muitas vezes separadamente. A Elegância ficava a cargo da equipe de pesquisa e desenvolvimento, a Eficiência com o administrativo, a Eloquência com o Marketing e o Êxito com o financeiro. No geral, envolvimento dos colaboradores era mínimo com a totalidade do processo.

A maioria das pessoas nas empresas não pensava em inovação (elegância), não dava a mínima bola para ganhos de eficiência, não estava nem aí para a imagem dos produtos (eloquência) e tudo isso porque não participava diretamente dos resultados (êxito).

Mais de 250 anos se passaram e a estratégia de compartimentar os processos produtivos e de dividir as empresas em departamentos continua sendo amplamente adotada por empresas de todos os setores. Tudo indica, portanto, que é uma boa ideia.

Entretanto, o que não podemos deixar de ver é que muita coisa mudou nesse último quarto de milênio e que as pessoas querem produzir de outra forma, querem se sentir protagonistas no seu ambiente de trabalho e desejam participar ativamente dos processos de inovação.

A boa notícia é que as empresas também já não querem mais ter nos seus quadros gente amorfa e sem emoção. O ambiente corporativo valoriza cada vez mais as pessoas proativas com sede de inovação e fome de participação de mercado.

O problema é que essa nova visão não favorece automaticamente a sinergia entre profissionais e departamentos, e isso acontece por causa de uma outra barreira, que abordo a seguir.

Organização

Como mencionamos antes, a partir da

Revolução Industrial, os profissionais desenvolveram uma visão bastante individualista do seu papel dentro das empresas. A mentalidade do “faça o seu que eu faço o meu” se entranhou de forma tão profunda no mundo do trabalho, que fica difícil descobrir se foi o individualismo dos funcionários que inspirou um sistema de recompensas de carreira ultra individualista ou se foram as recompensas individualizadas que solaparam o valor do todo nas empresas.

A maioria das empresas criou sistemas de remuneração e planos de carreira baseados em meritocracia – o que é ótimo. O problema é que na maior parte dos casos, as organizações premiam o desempenho de forma individual e deixam de celebrar ou mesmo considerar a habilidade dos profissionais em promoverem as ações sinérgicas. Ou seja, se um executivo de uma área colaborou com outro setor e isso gerou lucro, ele geralmente não é reconhecido ou recompensado por essa sua habilidade de atuar em sinergia.

A questão é organizacional. Os métodos de recompensa mais comuns, como as comissões, reforçam as ações individualizadas. Isso faz com que, por exemplo, na maioria dos departamentos comerciais, os profissionais de vendas são do tipo “one man show”. Eles seguem o estilo de James Bond, o agente 007, que faz parte de uma grande organização, mas que sempre atua sozinho em suas missões. Suas recompensas e seu prestígio é sempre individual.

Além disso, existe outra dificuldade: a maioria das empresas nos dias de hoje está dividida de uma forma matricial e por

unidade de negócios. Isso gera ilhas dentro da empresa. Acredito na importância do foco para o crescimento de cada unidade de negócios, mas isso pode prejudicar a sinergia e a sincronia das partes com o todo, o que certamente provoca efeitos negativos nos resultados financeiros porque prejudica as oportunidades de cross-promotion e de vendas casadas.

A questão é que nos últimos 20 anos a lista de desafios mudou. A moderna tecnologia que traz facilidade para o consumidor gerou maior complexidade nos processos internos das empresas que exigem equipes multidisciplinares trabalhando em sinergia para superar os desafios de um cenário que muda rapidamente. As missões de hoje em dia exigem os X-Men, heróis com especialidades diferentes que trabalham em conjunto para gerar resultados significativos. O ganho individual depende do sucesso do grupo. A consciência disso muda tudo.

Empresas que valorizam as ações sinérgicas tendem a criar sistemas de distribuição de lucros por resultados, o que motiva as equipes a agirem de forma integrada e evita que alguns profissionais ou setores tenham a impressão de que vão acabar sem ter o devido reconhecimento.

Motivar os profissionais unicamente por comissões individuais é uma prática que ativa partes da alma humana que reforçam o egoísmo e reduzem o impulso de colaborar, o que nos leva a outra barreira que atravança a sinergia.

Cultura

A cultura ocidental reforça o individualismo. Mas, infelizmente, do jeito errado. Nos leva mais para o egoísmo do que para o desenvolvimento de talentos individuais. Infelizmente essa é uma distorção típica do capitalismo pós-revolução industrial. Como a maior parte das organizações da nossa sociedade distribui prêmios de forma individual, as pessoas perdem a noção da importância da colaboração. Isso acontece nas escolas, no esporte, na universidade e, de forma ainda mais exacerbada, nas empresas.

Existe uma valorização da ultra-competitividade subliminar nas vidas das pessoas, que é servida todas as manhãs na tigela de cereais para as crianças, que está em cada click dos adolescentes e que permeia todas as relações dos adultos. A busca por modelos inatingíveis de sucesso, beleza e fama só reforça o individualismo. Desde a primeira infância as pessoas são incentivadas a brilharem sozinhas. Só mais recentemente, coisa de 30 anos para cá, algumas linhas pedagógicas estão buscando a valorização do talento individual a partir da sua capacidade de integração ao seu grupo.

Até muito recentemente as pessoas eram educadas para “cuidar do seu”, “fazer sua parte” e “não se meter no que não era chamado”. Inclusive, qualquer intromissão na vida ou nas atividades dos outros, mesmo que com a melhor das intenções, ainda é considerado

educado por várias culturas. No mundo ocidental, o coletivo geralmente é uma fonte de aborrecimento. Essa visão individualista disseminada na nossa cultura gera desdobramentos no âmbito pessoal, que veremos a seguir.

Comportamento

Como as pessoas não são educadas para colaborar, elas desenvolvem atitudes mentais e comportamentos que impedem a sinergia.

Como sinergia é colocar todas as energias na mesma direção, qualquer comportamento ou sentimento que atrapalhe isso, é uma ameaça. É como se essas energias negativas contaminassem o processo.

No mundo corporativo, os comportamentos mais comuns são: desconfiança, ultracompetitividade, preguiça e inveja.

Quem desconfia do colega da mesma equipe ou da turma de outro departamento envolvido no mesmo projeto, vai adotar uma atitude que impedirá o fluxo da sinergia.

Quem é ultracompetitivo e acha que tem que vencer sempre, em todos os argumentos e situações, simplesmente não tem inteligência emocional suficiente para trabalhar de forma sinérgica. Na sinergia, quem ganha é o projeto coletivo e não indivíduo.

O egoísta é aquele que acha que tem que brilhar sozinho e conquistar as recompensas para si mesmo. Por isso,

ele não colabora. Ele não divide conhecimento nem desconhecimento, ele não aponta oportunidades e nem avisa sobre ameaças. Muitas vezes ele dá como desculpa não ter tempo para ajudar, em outras, nem disfarça que não tem boa vontade. Gente assim, não tem a menor vocação para trabalhar em sinergia.

E tem o invejoso. Esse é aquele que não quer ver ninguém bem, ninguém feliz ou reconhecido. Então, ele sabota os processos sinérgicos para que os louros não sejam divididos. Ele simplesmente não quer ver a felicidade “dos caras do outro departamento” ou se ressentido do fato de que, porque ele colaborou com um projeto, outras pessoas vão ganhar comissão ou um bônus. É aquele que está sempre atento para não “colocar azeitona na empada” dos outros.

É chato ter que admitir, mas o fato é que a alma humana é cheia de buracos negros e isso torna a tarefa de gerir pessoas é um desafio que não pode ser superado sem que enfrentemos esses problemas de frente.

Acho importante deixar claro que a competitividade interna é bem vinda, traz energia para a equipe, faz bem para a produtividade. Mas isso só acontece em um ambiente de competição saudável. E isso vai além de simplesmente ter boas intenções, empresas sábias conseguem transmitir para os colaboradores de todos os níveis e setores que a soma dos esforços de diferentes unidades de negócios é sempre maior do que seus respectivos desempenhos isoladamente.

Assim, para atuar no sentido de superar as barreiras históricas, organizacionais,

culturais e comportamentais que impedem que a sinergia ocorra é preciso dar poderes nas empresas a um profissional diretamente ligado ao CEO que tenha condição de eliminar problemas e promover a sinergia. Podemos chamá-lo de Chief Sinergy Officer (CSO) e sua atuação é semelhante à de um maestro e sua missão é conseguir integrar as diferentes áreas da empresa em busca de ações sinérgicas.

Quando assumiu a Walt Disney Co. nos anos 1980, Michael Eisner tomou para si a tarefa de fazer com que empresa crescesse de forma consistente e o caminho mais curto que ele encontrou para isso foi criar sinergias entre as áreas. Mas para que sua visão se tornasse realidade ele, pessoalmente, arregaçou as mangas e atuou como um CSO. Ao identificar oportunidades de fazer com que diferentes áreas trabalhassem juntas, ele promovia a integração. Eisner percebeu que não só as atrações baseadas em filmes enchiam os parques, como os filmes que tinham cenas que traziam tantas emoções quanto as montanhas russas também atraíam multidões. Não demorou para que os roteiristas fossem incentivados a criarem cenas que poderiam virar atrações. As oportunidades de sinergia eram aproveitadas de forma integral: filmes, trilhas sonoras, home vídeo, atrações nos parques, fantasias e brinquedos nas lojas da Disney – tudo coordenado para otimizar cada investimento. Se hoje as pessoas fazem fila para viver emoções “de cinema” em atrações como Piratas do Caribe, na DisneyWorld, elas devem agradecer à visão deste executivo lendário. As estratégias de Eisner combinadas à sua

sua proatividade lendária, fizeram com que esse CEO possa ser considerado um modelo de atuação para o que chamo de CSO.

Os 4 “S” do chief Sinergy Officer

O responsável pelo fomento e proteção da sinergia em uma empresa, que estamos chamando de CSO, tem como missão atingir 4 “S”s: superação, sabedoria, socialização e sinergia.

Quando falo em Superação, me refiro à necessidade de superar as principais barreiras de que falei acima. Para isso, o CSO precisa desenvolver estratégias, táticas e ferramentas que ajudem a criar um clima de cooperação saudável entre as equipes e que faça que o fluxo de ações sinérgicas se estabeleça.

Talvez isso implique na mudança das formas de remuneração, em alterações nos planos de cargos e salários, no estabelecimento de metas, na forma de distribuição de comissões e bônus e no sistema de composição de equipes.

A Sabedoria está em usar os aprendizados obtidos com os processos de superação de barreiras no sentido de refinar os processos internos em busca do terceiro “S”, a Socialização.

Quando falo de Socialização me refiro à capacidade tanto de compartilhar, quanto de conviver. Socializar é fundamental para as pessoas conhecerem a empresa como um todo. Socializar ideias

e conceitos permite que as pessoas trabalhem juntas de uma forma que todos crescem.

Gosto particularmente do fato de que o conceito de “social” está na raiz desta palavra e nos faz lembrar que tudo o que fazemos tem consequências para outras pessoas, que nossos esforços e energias sempre impactam as pessoas, as equipes, as empresas e a sociedade.

O valor da sinergia

Para quem imagina que Sinergia é um conceito etéreo demais para ser quantificado, vale observar os seus efeitos em empresas e conglomerados que a valorizam e utilizam sistematicamente como a 3G Capital, a Walt Disney Co., a Apple e a Netflix.

Um número surpreendentemente grande de empresas de Private Equity tem como foco os resultados de curto prazo para seus acionistas, mas algumas conseguem esses resultados ao estabelecer políticas de longo prazo, como é o caso da 3G Capital, que constantemente busca gerar oportunidades de sinergia para as empresas do grupo e até criou mecanismos para assegurar que as ações sinérgicas sejam priorizadas.

Por exemplo, em termos organizacionais, a 3G Capital criou um modelo de negócio e uma estrutura organizacional que identifica e premia a meritocracia de forma alinhada com a transferência de conhecimento e expertise, que é a base da sinergia.

Para conseguir a sintonia necessária para a sinergia, todos os negócios do grupo utilizam o mesmo conjunto de regras já testadas ao longo do tempo que incluem mudanças de cultura corporativa, iniciativas de corte de custos, orçamento de base zero e foco na lucratividade.

Uma das tradições da empresa é mover executivos de uma empresa do grupo para outra de forma que ele consiga identificar oportunidades de sinergia. Um exemplo foi levar o executivo que havia sido CEO da America Latina Logistica e do Burger King para ser CEO da Kraft Heinz. Ou seja, depois de conhecer os detalhes do varejo de fast food, o mesmo executivo passou a viver a experiência de ser fornecedor deste mercado. Afinal, só se reconhece uma oportunidade quando se tem conhecimento suficiente para identificá-la.

Na Walt Disney Co. a sinergia entre os diferentes negócios aparece de forma bastante clara. A empresa prioriza o lançamento de filmes que podem se tornar atrações nos parques, temas para shows e mercadorias para as lojas. Lançamentos como Frozen, por exemplo, impactam cada um destes negócios. O filme impulsiona a trilha sonora, gera interesse por brinquedos, fantasias, produtos licenciados das mais diversas categorias, enfim, por qualquer produto relacionado à mitologia Frozen. Outros, como os filmes da franquia Star Wars, movimentam também programas de entrevistas e noticiosos da rede de TV ABC. Enfim, a corporação aprendeu que cada passo, cada investimento pode reverberar

em todos os negócios e que a sinergia era o caminho mais curto para o sucesso financeiro do grupo como um todo.

Para que isso aconteça de forma efetiva foram criadas estratégias de comunicação interna que permitem que a cada lançamento, todos os negócios da empresa tenham produtos para oferecer sobre aquele tema simultaneamente.

A Netflix é outro exemplo de fé na sinergia. Além de usar seus próprios espaços – como a landing page do seu site – para promover suas produções, a produtora e distribuidora de filmes utiliza as informações que colhe sobre os gostos dos seus assinantes para orientar seus investimentos em séries originais e também para manter o interesse das pessoas no seu acervo.

Um dos exemplos mais eloquentes da capacidade de otimizar oportunidades é a Apple, empresa que demonstra maestria na orquestração de ações sinérgicas. Desde o começo do projeto do iPhone havia a visão de que ele seria ligado à loja do iTunes e que essa parceria estava destinada a ir muito além da compra de músicas, função de origem do iTunes. Ao transformar o iTunes em um grande distribuidor de aplicativos, ele tornou o iPhone um equipamento ainda mais surpreendente e inovador porque as escolhas do consumidor na loja do iTunes tornam as funções do iPhone personalizadas, o que se traduz em empoderamento do usuário. Como essa sensação de poder é inebriante, cada

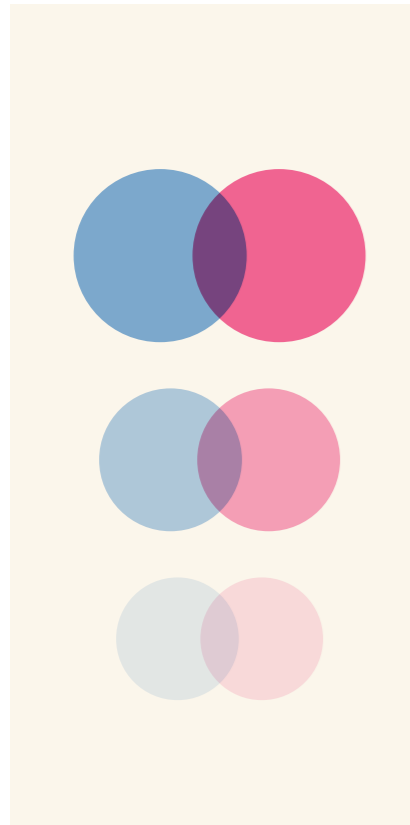
portador de iPhone acabou se tornando um advogado das facilidades do aparelho e das novidades que aparecem na loja do iTunes. A sinergia entre essas duas divisões da Apple trouxe benefícios imensuráveis para a empresa em termos de imagem, reforçando sua postura inovadora e também resultados financeiros bilionários em vendas de aplicativos.

Além dos ganhos diretos que esse tipo de ação colaborativa desencadeia, existe a possibilidade de que esses esforços sinérgicos despertem o interesse da mídia tradicional e também dos consumidores. Assim, em vez de pagar pelo espaço (paid media) ou de investir em mídias próprias (own media), essas empresas sejam citadas espontaneamente nas páginas editoriais dos veículos de comunicação e também mencionadas pelos consumidores em redes sociais (earned media), o que amplia a credibilidade e a visibilidade dos seus produtos.

O fato é não agir de forma sinérgica vai além de ser um desperdício de oportunidades de ganho, representa um desperdício de recursos perigoso. É como no corpo humano, quando alguma coisa não vai bem e não age de acordo com o todo, compromete todo o sistema.

Atuar de forma sinérgica faz com que uma empresa navegue sempre no Oceano Azul, livre de concorrentes. Graças à sinergia, é possível ver e aproveitar oportunidades de forma eficiente e estratégica.

Synergy to overcome challenges and grow



Focusing efforts on a single goal is the most efficient way to generate better business results.

When one hears medical explanations about the effects of malfunctioning of some organ or physical function, they usually include the description of a chain reaction. Those who deal with human life know that when a problem sets in, the tendency is for other functions to become complicated and the situation becomes seriously aggravated – even fatal. Fortunately, the opposite is also true: when all

organs perform their function, the whole is stronger. And this cycle of cause and consequence is also the reason for the success of high-performance athletes. Constant training makes muscles, tendons, breathing, circulation and reflexes combine to move their performance towards excellence. Human physiology is one of the clearest examples of the strength of virtuous or vicious circles, and the effects they may have on individual performance, and all this is because the human body functions in synergy.

In nature the ecological equilibrium is the result of synergy.

Synergy is a word that comes from the Greek and means putting all energies in the same direction, cooperating and joining forces so that the result greater than the simple sum of the parts. Thus, when there is synergy, $1 + 1 = 3$ or 5 or 7 or 10 . This is exactly this “operation” that explains the success of the Olympic athletes. As all the energies of the athlete are focused on strengthening their system, optimizing the muscles and movements that are important in their specific sport, the sum of common elements like eating, training, resting and concentration bring results well above average. The success we see in the courts, gyms and swimming pools starts at the

cellular level, in the mitochondria trained to generate the maximum level of energy. In fact, synergy is critical to the success of any and every system. In nature, ecological equilibrium is the result of synergy. Of course, each being dedicates its energy to its own survival; inevitably, implies that some will die to serve as food for others. But such an exchange of energy is part of the cycle of life. If anything is changed, imbalance ensues. Species that are somehow deprived of their natural predators end up suffering from overpopulation and may starve to death. It is the complexity of the system and the energy that each individual devotes to its role that ensure the survival

of all the species of a biome. With human beings it's the same thing: societies that work synergistically, where every sector focuses on the same goal, tend to thrive faster than those living in conflict. One needs only to compare the quality of life in Scandinavia with that of countries plagued by civil war in the Middle East or Africa. In the case of the Nordics, who are exemplars of a synergy-driven society, it should be noted that their companies adopt methodologies inspired by socialist philosophy that result in the integrated growth of all their products. In countries such as Sweden, Norway and Denmark, awareness of the importance of each part for the proper functioning of the whole

is deeply rooted in the culture and reinforced by the good results of companies and governments. The overall outcome is an excellent standard of living for the population, despite the challenges of their climate and their exiguous territory. For generations, the Nordics have shown us that synergy is the magic that produces results far greater than a simple sum of the elements might indicate. For them, $1 + 1$ will always result in a number greater than 2 . With evidence from macrogeopolitics and up to the cellular level, it might seem redundant to mention the importance of synergy in the corporate world. After all, in theory at least, companies always aim all their energy in the same direction to fulfill their vision and carry out their mission – and to do so in alignment with their values.

Unfortunately, theory doesn't always translate into practice. In real life, communicating the value of synergy to professionals is not so difficult, as every piece of evidence points to its importance. Actually, a manager's biggest problem is getting them to effectively adopt a proactive synergistic attitude.

The fact is that barriers exist that can effectively prevent teams and companies from acting with true synergy. These barriers are mainly historical, organizational, cultural and behavioral.

History

The first barrier is historical and its origin can be found in the Industrial Revolution.

The period between 1760 and 1840 saw the development of mass production processes of various goods. Both to take better advantage of the new machinery and to increase the productivity of labor, the production process was fractionalized, that is, each department would manufacture only a part of the product – a very different dynamics from what had existed until then.

Artisans traditionally looked after every part of their products and, therefore, had an all-embracing view of things. Shoemakers took care that the density of the sole was such that it would make it easier to sew the leather seams. Tailors cut a piece fabric already bearing in mind the trappings they would later include. Bakers prepared their own yeast and relied on their experience to bake the right amount of bread to sell. The vision of the whole was also passed on to apprentices and everyone worked synergistically, even in large workshops, so that the various evolutions and innovations of the production process happened organically – that is how new recipes, new models, better products emerged. In effect, everyone's goal was the same: to do a good job serving customers, in an efficient manner for the workshop as well, earning their goodwill and thus bringing in more work. In other words, they applied the 4Es of elegance, efficiency, eloquence and eminence.

When machines came into the scene, organic innovation became a problem. After all, equipment only did things the

same way and changing the process was not seen as innovation, but as subversion. This is how workers stopped feeling responsible for the evolution of the company. This is how the “this is not my job”, “I do my part and that's all” and “I'm not paid to do this” mindset emerged.

The practical effect of this attitude was that the entire focus of the companies became concentrated on the E of efficiency. Even in cases where the 4 Es could be seen, they were kept siloed in the departments, often separately. Elegance was for the research and development team, Efficiency was for administrative personnel, Eloquence for Marketing and the Eminence was entirely financial. Overall, employee engagement was minimal in the entire process. Most people in the companies did not think about innovation (elegance), did not give a damn about efficiency gains, did not care about the image of products (eloquence) and this because they did not participate directly in the results (eminence).

More than 250 years have passed and the strategy of compartmentalizing production processes and dividing companies into departments continues to be widely adopted in every industry. If everyone does it, it must be a good idea – or so it would seem.

However, what we cannot fail to see is that much has changed in the last quarter of a millennium and that people want to produce in other ways, they want to feel protagonists in their work environment and want to take active part in the innovation processes.

The good news is that companies, likewise, no longer want to have cadres of amorphous and emotionless people. The corporate environment increasingly values proactive people with a thirst for innovation and a hunger for market share.

The problem is that this new vision does not automatically favor synergy between professionals and departments, and this happens because of another barrier, which I will address next.

Organization

As we mentioned before, since the Industrial Revolution professionals have developed a rather individualistic view of their role within companies. The “You do what is yours I do what is mine” mentality has become so deeply embedded in the world of work that it is difficult to discover whether it was the individualism of employees that inspired an ultra individualistic career rewards system or whether individualized rewards undermined the value of the whole in companies.

Most companies have created meritocracy-based compensation systems and career plans – which is great. The problem is that, in most cases, organizations reward performance individually and fail to celebrate – or even consider – their professionals’ ability to promote synergistic actions. In other words, if an executive in one area collaborated with another sector and this generated profit, he is generally not recognized or rewarded for his ability

to act synergistically.

The issue is organizational. The most common reward methods, such as commissions, reinforce individualized actions. The result is that in most commercial departments, sales professionals are of the “one man show” type. They follow the style of James Bond, agent 007, who is part of a large organization but who always acts alone in his missions. His rewards and prestige is always individual.

And there is yet another difficulty: most companies today are divided matrix-like and by business units. This creates internal islands. I believe in the importance of focus for each business unit to grow, but this can undermine synergy and the synchronicity between the parts and the whole, with unequivocal negative effects on financial results, because it hinders the opportunities of cross-promotion and tie-in sales.

The point is that the list of challenges has changed over the last 20 years. The same modern technology that makes things easier for consumers has generated greater complexity in the internal processes of the companies, which now require multidisciplinary teams working in synergy to address the challenges of a rapidly changing scenario. Today’s missions require X-Men, heroes with different expertise who work together to attain significant results. Individual gains depend on the success of the group. Awareness of this changes everything.

Companies that value synergistic actions tend to create results-driven profit sharing systems, which motivates teams to act in an integrated fashion and prevents professionals or sectors from having the impression that no one will duly recognize them .

Motivating professionals solely by individual commissions is a practice that activates parts of the human soul that reinforce selfishness and reduce the urge to collaborate, which leads us to another barrier that hinders synergy.

Culture

Western culture reinforces individualism. Unfortunately, however, in the wrong way. It leads us more toward selfishness than toward the development of individual talents. This distortion is typical of post-industrial capitalism. Because most organizations in our society distribute awards individually, people become unaware of the importance of collaboration. This happens in schools, in sports, in universities and even more so in companies.

Subliminal ultra-competitiveness is highly valued in the lives of people and is served to them every morning in a bowl of cereal for children, in every click of the teenagers and permeates all adult relationships. The search for unattainable models of success, beauty and fame only reinforces individualism. From an early age, people are encouraged to shine on

their own. Only recently, no more than 30 years ago, have some pedagogical lines began seeking to value individual talent based on their ability to integrate with their group.

Until very recently people were educated to “take care of their own”, to “do their part” and to “not meddle in what was not called.” Meddling in the lives or activities of others, even with the best of intentions, is still considered impolite in various cultures. In the Western world, collectiveness is often a source of annoyance. This individualistic vision disseminated in our culture generates unfolding in the personal scope, which we will see next.

Behavior

Because people are not educated to collaborate, they develop mental attitudes and behaviors that prevent synergy. Because synergy is putting all energies in the same direction, any behavior or feeling that hinders this is a threat. It is as if these negative energies contaminated the process. In the corporate world, the most common behaviors are: distrust, ultra-competitiveness, laziness and envy.

If someone is suspicious of a colleague in their team or of a group in another department working in the same project, they will unavoidably adopt an attitude that hinders the flow of synergy.

If someone is ultracompetitive and thinks

they have to win always, in every argument and situation, they simply lack enough emotional intelligence to work synergistically. In synergy, the winner is the collective project, not the individual.

A selfish person is someone who thinks he or she has to shine on their own and win the rewards for themselves. Therefore, they don’t collaborate. They don’t share knowledge or even their lack knowledge, they don’t point out opportunities or warn of threats. Very often they state they don’t have time to help, but this is just an excuse; other times they don’t even attempt to disguise their ill-will. Such people do not have the slightest vocation to work synergistically.

Not to mention those who are envious, who never want to see anyone doing well, being happy or getting recognized. They sabotage the synergistic processes so that the laurels are not divided. They simply does not want to see “the guys from the other department” happy or resents the fact that, having collaborated in a project, others will earn commission or a bonus. An envious person never wants other people’s cakes to have a cherry.

It is frustrating to have to admit, but the human soul is full of black holes and this makes the task of managing people a challenge that cannot be overcome if problems are not faced head on.

It’s important to make it clear that internal competitiveness is welcome, it brings energy to the team, it’s good for productivity. But this only happens in an environment of healthy competition.

And this means much more than simply having good intentions; wise companies can convey to employees at all levels and sectors that the sum of the efforts of different business units is always greater than their respective, isolated performances.

Thus, in order to address the historical, organizational, cultural and behavioral barriers that prevent synergy, companies must empower a professional with direct links to the CEO who is able to eliminate problems and promote synergy. We can call him Chief Synergy Officer (CSO) –his role is similar to that of a conductor and his mission is to integrate the different areas of the company in the pursuit of synergistic actions.

When he took over the Walt Disney Co. in the 1980s, Michael Eisner also took on the task of making a firm grow consistently. He found that the shortest route would be to create synergies between areas. However, for his vision to become reality, he personally rolled up his sleeves and acted as a CSO. By identifying opportunities to make different areas work together, he promoted integration. Eisner realized that it was not only movie-based attractions that filled the parks; rather, movies with scenes that brought as many emotions as a roller coaster ride also drew crowds. It was not long before scriptwriters were encouraged to create scenes that might become attractions. Every opportunity for synergy was full exploited: movies, soundtracks, home videos, park rides and attractions, costumes and toys at Disney stores – everything coordinated to optimize each investment. If now people

queue up to enjoy movie-like thrills at attractions, costumes and toys at Disney stores – everything coordinated to optimize each investment. If now people queue up to enjoy movie-like thrills at attractions such as Pirates of the Caribbean at DisneyWorld, they should thank the vision of this legendary executive.

Eisner's strategies, combined with his legendary proactivity, have made this CEO a veritable model for what I call CSO.

The 4Ss of the chief synergy officer

The person in charge of fostering and protecting synergy in a company, whom we are calling CSO, has the mission of achieving the 4 Ss: surmounting, sapience, sociability, and synergy.

When I say Surmounting, I mean overcoming or rising above the main barriers mentioned above. To achieve this, the CSO must develop strategies, tactics and tools that will help create a climate of healthy cooperation among teams, allowing the flow of synergistic actions.

This may involve changing compensation schemes, career paths (including job descriptions and salary plans), the way goals are set, the distribution of commissions and bonuses, and how teams are formed.

Sapience means applying the lessons learned from surmounting the barriers against synergy to improve the internal

processes in pursuit of the third "S," Sociability. When I say sociability I mean, literally, the ability to be social, that is, to both share and get along with others. Socialization is essential for people to get to know the company as a whole. Socializing ideas and concepts allows people to work together in ways that everyone grows.

I particularly like the fact that the notion of "social" is at the root of this word, reminding us that everything we do has consequences for other people, that our efforts and energies always impact people, teams, companies and society.

The value of synergy

Those who imagine that Synergy is too ethereal a concept to be quantified should observe its effects on companies and conglomerates that value it and apply it systematically, such as 3G Capital, Walt Disney Co., Apple and Netflix.

A surprisingly large number of private equity firms focus on short-term returns for their shareholders; others, however, achieve similar or better results by establishing long-term policies – such as 3G Capital, which is constantly seeking to capture synergy opportunities for the group's companies, and even created mechanisms to ensure that synergistic actions are prioritized.

Organizationally, for instance, 3G Capital developed a business model and an organizational structure that identify and reward meritocracy in alignment

with the transfer of knowledge and expertise (which is the basis of synergy). Organizationally, for instance, 3G Capital developed a business model and an organizational structure that identify and reward meritocracy in alignment with the transfer of knowledge and expertise (which is the basis of synergy).

To achieve the kind of harmony that synergy requires, all the group's businesses follow the same set of time-tested rules, including changes in corporate culture, cost-cutting initiatives, zero-based budgeting, and a focus on profitability.

One of the company's traditions is to move executives among companies of the group so they can learn to identify opportunities for synergy. A good example was the executive who had been CEO of America Latina Logística and Burger King, and was named CEO of Kraft Heinz. After learning the details of the fast food retail industry, this individual had a living experience of what it means to be on the supply side of the same market. After all, you only recognize an opportunity when you are knowledgeable enough to identify it.

At the Walt Disney Co., the synergy between different businesses emerges quite clearly. The company prioritizes the release of films with the potential of being turned into attractions in parks, themes for shows and merchandise for the stores. Movies like Frozen, for example, impact each and every one of these businesses. The film publicizes the soundtrack and generates categories of licensed products related to the Frozen

mythology. Other films, like those of the Star Wars franchise, are carried over to ABC's interview shows and newscasts. In short, the corporation learned that every step, every investment can reverberate in every business, and that synergy was the shortest path to the financial success of the group as a whole.

In order for this to happen and be effective, the Walt Disney Co. developed internal communication strategies that, whenever a new film is released, enable every business of the company to simultaneously offer related products.

Netflix is another example of faith in synergy. In addition to using their own spaces – e.g., their website's landing page – to promote its programs, the production and distribution branches also use the gathered information on the tastes and preferences of subscribers to guide their investments in original series – and to maintain people's interest in their offerings.

One of the most eloquent examples of the ability to optimize opportunities is Apple, another masterful company when it comes to orchestrating synergistic actions. From the very start of the iPhone project, there was a vision that it would be connected to the iTunes store, and that in the future the partnership was destined to go way beyond the mere sale of songs, iTunes' original function. As iTunes became a major apps distributor, it made the iPhone even more amazing and innovative, because consumer choices at the iTunes store now help to customize iPhone functions, which translates into empowering their users.

As this feeling of power is almost intoxicating each iPhone user becomes an advocate for the device and a publicizer of the latest iTunes novelties. The synergy between these two Apple divisions reinforced its innovative mien and brought immeasurable benefits to the company in terms of image – not to mention billionaire financial results in app sales.

In addition to the direct gains derived from collaborative action, these synergistic efforts are also likely to arouse the interest of both traditional media and consumers. Thus, instead of paying for media or investing in their own media, these companies may be spontaneously mentioned in editorial pages, as well as by consumers in social networks (earned media), enhancing the credibility and visibility of their products.

The truth of the matter is that not acting synergistically is more than a waste of earning opportunities; it constitutes a dangerous waste of resources. Much like the human body, when something doesn't go well or act in the best interests of the whole, the whole system is compromised.

Acting synergistically means that a company will always navigate a Blue Ocean, free from competitors. Thanks to synergy, it's possible to see and seize opportunities efficiently and strategically.

Escute os mais novos

O modelo de gestão corporativa está mudando. Cada vez mais, vemos pessoas jovens assumindo cargos de decisão em grandes empresas. Há pouco tempo me perguntava se a nova geração iria se adaptar aos velhos padrões de comando corporativo, porém algumas das empresas de maior destaque em suas respectivas áreas de atuação nos mostram que é a corporação que deve se moldar às ideias desse novo trabalhador (ou seria trabalhador novo?)

Em uma época não tão distante, em uma empresa “séria”, os funcionários deveriam estar presentes quase 100% do seu horário de trabalho em seus respectivos empregos. Vestir-se de forma padronizada e seguir regras burocráticas era parte da rotina dessas pessoas. Tal política empresarial funcionava naquele contexto, porém essa dinâmica está mudando.

Tive a oportunidade de conhecer empresas que estão fugindo desse modelo convencional e atraindo a nova geração de talentos para trabalhar. Google, Facebook, Ideo, Zynga e Apple são bons exemplos. Tais corporações entenderam o rompimento das barreiras comunicacionais trazido pela internet e decidiram adotá-lo como política em suas organizações. Conectados, temos nossa própria voz e podemos, com ela, atingir proporções, até antes, inimagináveis.

E outras palavras: no modelo corporativo que chamo agora de “antigo”, os jovens contratados não podiam opinar sobre a empresa. A distância entre eles e os líderes, as pessoas que tinham a palavra

final, era enorme. Esse “abismo” era (e continua sendo) um fator crítico para a observação de novas tendências, tecnologias e um novo padrão de pensamento. As boas ideias, vindas “de baixo”, não chegavam para aqueles que tinham que escutá-las. Nas empresas que citei esse problema não acontece.

Pelo contrário, tais organizações resolveram utilizar as principais características da geração atual como “matéria prima” para as suas inovações. Os jovens anseiam por liberdade de expressão e pensamento. Em vez de frustrá-los, decidiu-se (sabidamente) por ouvi-los.

Uma das características que mais me empolga dessa geração atual é a coragem. Eles não se prendem ao medo de fracassar. Se tiver de errar, erram, analisam, tiram o aprendizado necessário e partem pra outra. Conheço pessoas incrivelmente (no melhor sentido desse advérbio) teimosas que erraram muito até acertar. Graças a tal “birra” modelos de negócio que antes fracassaram acabam virando tendência.

O “boom” das start ups é um exemplo. Muitas dessas “pequenas” empresas, que hoje são sinônimo de referência, já foram “impedidas” de terem suas atividades iniciadas (leia-se: falta de investimento) há algum tempo. No entanto, a insistência e a ousadia de seus criadores não o fizeram abandonar tais projetos.

Assim como essa nova geração, as empresas também precisam ser flexíveis e adaptáveis, entendendo e adotando o modelo “beta” de produção. O mundo

“beta” de produção. O mundo muda em uma velocidade tão impressionante que projetos baseados no padrão “início, meio e fim” praticamente já nascem desatualizados. Dessa forma, a solução é acompanhar, como exemplo prático, a indústria de softwares que constantemente atualizam seus produtos. As organizações podem, assim, fazer constantes upgrades de seus produtos, projetos e serviços. O “segredo” é não lutar contra mudanças inevitáveis e sim responder a elas. Para tanto, a nova geração é fundamental, pois esse ambiente de eminentes inconstâncias é “nativo” para ela.

O papel das grandes corporações é fazer esse jovem comprar a causa da empresa e alinhar os valores da organização com os sonhos pessoais desse novo “colaborador”. Flexibilidade é fundamental. Por exemplo, costume dizer que a empresa é simplesmente o local onde se executa as ideias. A questão é valorizar o ambiente em que tais ideias aparecem. No caso da geração atual, é preciso justamente dar-lhes as ferramentas necessárias para o seu exercício de criatividade, e não tentar confiná-los em pequenas baías, com horários rígidos e regras castradoras. Precisamos aproveitar esse lado sonhador, humano e às vezes “utópico” de querer mudar o mundo intrínseco desses jovens.

Que maravilha essa miscelânea de visões e valores!

Listen to the younger ones

The corporate management model is changing. More and more we see young people taking decision-making positions in large companies. Not long ago I wondered if the new generation would adapt to old patterns of corporate control, but some of the most prominent companies in their respective fields show that it is the corporation that must conform to the ideas of this new employee (or would it rather be young employee?).

Not so long ago, in a “serious” company, the staff should be present almost 100% of their working hours at their respective jobs. Having a standardized dress code and following bureaucratic rules was part of these people’s routines. This business policy worked well in that context, but that dynamic has changed.

I’ve had the opportunity to meet companies that are moving away from this conventional model and attracting a new generation of talents. Google, Facebook, IDEO, Zynga and Apple are good examples. These corporations have understood the disruption of communication barriers brought by the internet and they have decided to adopt it as a policy in their organizations. Connected, we have our own voice and it allows us to reach unthinkable proportions.

In other words, in the corporate model that I now call “old”, the hired youngsters could not give opinions on the company. The distance between them and the

leaders, the people who had the last word, was huge. This “gap” was (and still is) a critical factor for observing new trends, technologies and a new pattern of thought. Good ideas coming “from below” did not get to those who were supposed to listen. Nevertheless, this problem does not happen in the companies I’ve mentioned.

These organizations have rather decided to use the main features of the current generation as “raw material” for their innovations. Young people yearn for freedom of expression and thought. Rather than frustrating them, they have (wisely) decided to hear them.

One of the features that most excites me about this current generation is courage. They do not relate to the fear of failure. If **they must err, they err**, analyze and get the necessary learning in order to take it to the next level. I know incredibly (in the best sense of that adverb) stubborn people who have much erred until they’ve got it right. Thanks to such “stubbornness”, business models that once failed have eventually turned trend.

The “boom” of startup companies is one example. Many of these “small” companies which are now taken as models have been “prevented” from initiating their activities (read: lack of investment) for a while. However, persistence and courage of its creators did not restrain them from pursuing such projects.

As this new generation, companies also

must be flexible and adaptable, understanding and adopting the “beta” model of production. The world changes at such an impressive speed that projects based on the “beginning, middle, end” standard are born eventually outdated. Thus, the solution is following the software industry that constantly updates its products as a practical example. Organizations can thus make constant upgrades of their products, projects and services. The “secret” is not to fight against the inevitable changes and respond to them instead. The new generation is then crucial, because this environment of imminent inconsistencies is “native” to her.

The role of big corporations is making this young man embrace the company’s goals and aligning the organization’s values with the personal dreams of this new “collaborator”. Flexibility is the key. For example, I usually say that the company is just the place where ideas are executed. The issue is valuing the environment where these ideas come from. Speaking of the current generation, we must just give them the tools to exercise their creativity and not try to confine them in small cubicles with rigid schedules and castrating rules. We must seize this dreamer, human, sometimes “utopic” side that wants to change these youngsters’ intrinsic world.

What a wonderful miscellany of visions and values!

Aquilo que realmente importa

Há algum tempo, li uma série de artigos que abordavam a incrível quantidade de dados e informações que o ser humano vem produzindo nessa última década.

Sabemos, por exemplo, que o montante de informação que um único ser humano pode adquirir em uma semana nos dias de hoje é equivalente a toda informação adquirida durante a vida de uma pessoa que vivia no século XVII. Como já tratei em meus artigos anteriores, o motivo desse excesso está na evolução tecnológica, cada vez mais constante, obtida por nós no decorrer dos séculos.

Se por um lado, o acesso “ilimitado” à informação favorece o conhecimento, por outro, o excesso tende à confusão. Não é incomum, ao pesquisar determinado tema, por interesse ou necessidade, ficarmos perdidos e ansiosos, sem saber por onde começar, face à quantidade de dados disponíveis. Que informação realmente é relevante? Filtros “internos” se fazem necessários, pois as chances de nos depararmos com assuntos tratados de forma excessivamente superficial é grande.

Porém, nesse texto, quero levar a conversa para a área corporativa, pois, além do campo do conhecimento, o excesso de informação acaba por influenciar também nossos hábitos de consumo.

Já notou como uma simples experiência de ir ao mercado pode ser inacreditavelmente complexa? São tantas marcas, submarcas, opções de produtos de um mesmo fabricante que eu, constantemente, fico

perdido. A situação se mostra quase tão complicada quanto decidir em que papéis devemos investir nosso dinheiro. Logo, teremos de apelar a um consultor para nos ajudar na “difícil” escolha da pasta de dente ideal.

Será que tantas variações de um mesmo produto, basicamente com as mesmas finalidades, são realmente necessárias? De maneira óbvia, eu e você sabemos a resposta para essa pergunta. Como de costume, a virada de um novo ano trouxe-me, no entanto, a ânsia da reflexão. Assim, um tanto incomodado com essa realidade de excessos, coloquei-me a pensar e a pesquisar sobre.

Na filosofia Zen, encontrei algo direto, até óbvio, mas que se aplica perfeitamente a essa problemática, portando-se como uma possível solução. De forma geral, esses filósofos dizem que “a simplicidade transmite a ideia de liberdade e nos traz de volta para a essência de vida”, ou seja, àquilo que realmente é importante.

Em outras palavras, trata-se de descartar o exagero e focar no essencial. Voltando ao tema, acredito que uma boa ideia para as empresas seria mudarem o destino de seus recursos financeiros no desenvolvimento de novos produtos. Em vez de aumentarem as opções, investindo um pouco em cada exemplar, por que não reduzir a grade comercializada e concentrar o dinheiro em poucos, mas ótimos produtos? Por que não privilegiar a qualidade frente à quantidade?

O intuito, seguindo uma linha mais sustentável, é gastar menos e produzir mais. Podemos encontrar um bom exemplo desse conceito em um dos mais influentes movimentos artísticos chamado minimalismo. Seus artistas representantes seguiam o preceito de que o “maior efeito” somente seria alcançado mediante a simplicidade e a redução de elementos.

Podemos dizer que no mundo corporativo a Apple exerce a arte do minimalismo, ou, caso prefira, da expressão “menos é mais”. Os produtos da empresa do saudoso Steve Jobs são tão maravilhosamente simples e intuitivos que até uma criança consegue usar. As lojas próprias da marca são “limpas” (visualmente falando), amplas, sem aquele amontoado de opções, fazendo com que a atenção do consumidor seja dirigida exatamente para um determinado produto.

Particularmente sou um defensor dessa filosofia. Seja para o trabalho ou para a vida. Sigo convicto de que uma vida de menos, na verdade, é uma vida de mais: mais tempo, mais satisfação, mais equilíbrio e mais alegria.

The things that really matter

A while ago, I read a series of articles addressing the incredible amount of data and information that the human being has produced in the last decade.

We know, for example, that the amount of information that a single human being can acquire in a week nowadays is equivalent to all information acquired during the lifetime of someone who lived in the 17th century. As I have mentioned in my previous articles, the reason for this excess is the increasingly constant technological evolution which we have achieved over the centuries.

“Unlimited” access to information promotes knowledge; on the other hand, excess tends to confusion. Not rarely, when researching a particular topic, interest or need, we get lost and anxious, without knowing where to start given the amount of available data. What information is actually relevant? “Internal” filters are necessary when the chances of facing superficially treated topics are considerable.

However, in this text I want to lead the conversation to the corporate area, because beyond the realm of knowledge, information overload ends up influencing our consumer behavior as well.

Have you ever noticed how a simple experience such as going to the market can be incredibly complex? There are so many brands, sub-brands, product options from the same manufacturer that I often get lost.

The situation is virtually as complicated as deciding what investments we should put our money in. Soon we will have to call a consultant to help us in the “difficult” choice of the ideal toothpaste.

Are so many variations of the same product, with essentially the same purposes, really necessary? Obviously you and I both know the answer. However, the turn of a new year has brought me the eagerness of reflection as usual. Thus, somewhat uncomfortable with this reality of excess, I started to think and research about it.

In Zen philosophy, I found something very straightforward, even obvious, that applies perfectly to this problem, emerging as a possible solution. In general, these philosophers say that “simplicity conveys the idea of freedom and brings us back to the essence of life”, ie, to what is really important.

We can find a good example of this concept in the one of most influential art movements called minimalism. Its representative artists followed the precept that “the greatest effect” would only be achieved through simplicity and reduction of elements.

We can say that in the corporate world Apple masters the art of minimalism, or if you prefer, the expression “less is more”. Late Steve Jobs’ company’s products are so beautifully simple and intuitive that even a child can use. The stores of the brand are “clean” (visually speaking) and wide, avoiding that heap of options, bringing the consumer’s attention exactly to a specific product.

Particularly, I am an advocate for such philosophy, whether for work or for life. I am convinced that living for less is actually living for more: more time, more satisfaction, more balance and more joy.

Choque de gerações ou conflito de hábitos

Vivenciando uma época em que as gerações chamadas Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z convivem e convergem entre si, percebo que a vida atual está plena de luta interna devido ao antagonismo dos sistemas de tendências, em que a vontade de uma geração poderia se manter na direção da outra se não fizesse caso de suas diferenças. Na minha opinião, o que pesa nesse contexto não é o chamado “choque de gerações”, mas sim um “conflito de hábitos”.

Os hábitos influem consideravelmente na civilização, permitindo ao ser humano conservar suas conquistas, dando-lhe a liberdade para conseguir novos progressos. Evitam os movimentos inúteis e permitem ao homem agir de maneira mais eficaz. Estabilizam a mente, sistematizando-a, ou seja, sem os hábitos a sociedade não seria concebível. No entanto, existe o outro lado. Se os hábitos definem a natureza humana, igualmente a desfazem. Constroem e também destroem. São como necessidades da vida e, no entanto, criam grandes problemas ao mesmo tempo.

Todas as gerações podem ser identificadas pela maneira característica de como agem ou agiam em relação a determinamos fatores de sua época (política, relação familiar, sexualidade, etc.). Não darei detalhes de cada geração específica (esse trabalho já foi feito muitas vezes), porém, gostaria de refletir sobre o reflexo desses hábitos no mercado de trabalho.

Nascidos após a Segunda Guerra, entre 1945 a 1964, os Baby Boomers eram os filhos da esperança de um mundo que

havia sofrido muito com as crises econômicas (como a queda da bolsa de 1929) e com o segundo conflito mundial. Em sua época, encontravam valorização do trabalho numa única empresa, geralmente regida por regras claras, horários definidos e crescimento profissional que, por sua vez, acontecia mais pelo tempo de trabalho dedicado a essa empresa, do que por experiências encontradas fora deste contexto. Na realidade atual, os indivíduos dessa geração são considerados pouco flexíveis e resistentes às mudanças contínuas e constantes presentes em nosso tempo.

A geração X veio na sequência e vivenciou tempos incertos por conta da Guerra Fria, Ditaduras, crises econômicas de energia e o surgimento de novas doenças, como a AIDS. Consumidores dos primeiros computadores e videogames, esta geração, nascida entre 1960 e 1980, define-se por seu dinamismo e competitividade, por sua habilidade em se reinventar e se preparar mais para o mercado de trabalho. Pós-graduações, MBAs e PHDs fazem parte desse processo.

Folgados, mimados, distraídos e insubordinados são apenas uns dos adjetivos para a Geração Y. Grande parte desta geração pretende conseguir ascensão profissional e financeira até os trinta anos. Nascidos numa época de muitas rupturas (queda do Muro de Berlin, queda de regimes, ditaduras e de muitos conceitos pré-estabelecidos) são os filhos do divórcio, mas também da era digital, da internet, da preocupação com o meio ambiente e da vontade em fazer e ter as aquilo que querem, do jeito que

querem. O interessante de se observar na população Y é a materialização do que antes era apenas um conceito para as reprimidas gerações anteriores. Com ideais de liberdade as vezes confusos, porém bem definidos, buscam trabalhar no que realmente gostam e têm plano de carreira compatível com aquilo que mais lhes agrada. Se não se sentem reconhecidos no trabalho simplesmente batem em retirada e vão em busca de oportunidades melhores. Empresas como Microsoft, Apple, Facebook defendem este conceito e dão a estes jovens um ambiente profissional em que possam expressar sua criatividade e talento.

A geração Z, iniciada em 1998, pode ser definida como a versão 2.0 da geração Y e já nasceu “conectada”. Seus representantes não precisam de “manuais” para aprender, eles são a geração da “prática”. Uma característica marcante desse grande grupo é a necessidade de estarem sempre em contato com o outro, não necessariamente de forma física, mas pelas redes sociais atuais ou qualquer outra ferramenta de comunicação que venha surgir no mundo. Fazem parte da era dos indivíduos multitarefas que se sentem mais motivados a estudar e trabalhar por conta da tecnologia, em um ambiente de compartilhamento e colaboração.

Todas essas gerações constituem um determinado número de hábitos. Um hábito é como um caminho conhecido e, portanto, mais cômodo para ser trilhado. A verdade porém se faz de uma verdadeira contradição: desejamos o progresso sem “abrirmos mão” de mudar a nós mesmos. Argumentamos sobre uma nova ideia, um

novo tipo de conduta preconizado por alguém, mas, particularmente, resistimos, sem adotá-la. De maneira frequente, perdemos-nos face a tantas mudanças e, quando o orgulho permite, pedimos ajuda, porém, ao sermos apresentados a uma nova e possível trajetória, não a seguimos. Voltamos atrás, dizemos que o novo conceito não serve; pedimos um novo remédio alienante sem percebermos a alegria das “velhas manias” nos falando baixinho para que permaneçamos firmes na antiga direção, ainda que essa seja a estrada para o fracasso.

A razão principal para que um hábito diferente não seja almejado é o próprio hábito. O maior motivo para que uma pessoa não se aperfeiçoe é não ter se aperfeiçoado no dia anterior. Não realizou hoje porque não havia realizado ontem. A dificuldade para novos aprendizados do trabalhador da geração mais antiga não se deve a uma incapacidade causada pela idade, mas por velhos hábitos que se interpõem, impedindo a mente do adulto a aceitar o novo e adaptar-se. O paradigma da “idade avançada” coloca tanto tempo e tanta energia sobre uns poucos hábitos que as pessoas não encontram forças para se modificarem. Trata-se de uma pressão tão forte que, aos poucos, arruína o indivíduo, pois cria nele um desagradável espírito crítico às gerações mais novas, não existindo em si qualquer inclinação para aceitar o mundo tal como realmente é e manter-se afinado com a sua época. São como certas trepadeiras selvagens que se repugnam e enrolam-se nas novas plantas impedindo-as de crescer. Em casos restritos, as gerações, ao invés de se chocarem, encontram-se. Na minha

família, tenho o privilégio de vivenciar essa sintonia. Meu pai é um Baby Boomer; meu irmão e eu somos crias da Geração Y. Certamente somos diferentes. Meu pai é o precursor dos sonhos de tudo que temos; nós, os herdeiros dos sonhos que ele plantou. Ele é um homem com visão e empreendedorismo distintos dos meus, porém colhemos, agora, todos juntos, de forma cada vez mais criativa e conectada com o mundo que nos cerca, o fruto de nossas experiências. Crescemos todos, aprendemos, erramos, mas em nossa busca constante nada se perdeu, tudo se renovou. Nessa jornada, aprendi, então, a plantar os meus próprios sonhos.

“Velhice é uma questão de hábitos, não de anos”. Em casa, aprendi essa lição. O diferente não é ruim; tão pouco, inferior. Basta compreendê-lo. Ser diferente é apenas uma questão de ponto de vista e tal ponto não deve ser desprezado, pois nele pode estar implícito a matéria prima para grandes mudanças e novas transformações.

Ironicamente, escrevo com o rádio ligado e a música tocada nesse momento é “Pais e Filhos”, do Renato Russo. A letra dessa canção traduz, em poesia, muito do que foi dito nesse texto: “o que você vai ser quando você crescer?”. Com tantas possibilidades de escolhas não é difícil nos perdermos. O mundo está mudando em uma velocidade assustadora. Novos hábitos tornam-se velhos em questão de dias. Precisamos evoluir, adaptar-nos. Não é uma tarefa simples, mas responder diariamente a genial questão (pelo contexto em que foi escrita) deixada pelo compositor pode nos ajudar a encontrar um caminho.

Clash of generations or habit conflicts

While experiencing a period when generations called Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z converge and coexist with each other, I get the sense that life today is full of internal strife due to the antagonism of trends systems, in which the will of a generation could remain in the same direction of the others if it didn't care about their differences. In my opinion, what matters in this context is not the so-called "clash of generations", but a "conflict of habits" instead.

Habits have a considerable influence on civilization, allowing individuals to keep their achievements and giving them the freedom to reach further progress. They avoid unnecessary moves and allow men to act more effectively. They stabilize the mind, systematize it, **the** without habits the society would not be conceivable. However, there is the other side. If habits define human nature, they also undo it. They build as they destroy. They are life needs, but also create large problems at the same time.

All generations can be identified by the characteristic manners of their actions towards certain factors of their times (politics, family relations, sexuality, etc.). I will not give specific details of each generation (this work has been done many times), but I would like to speculate on the repercussion of these habits in the labor market.

Born after World War II, from 1945 to 1964, the Baby Boomers were the children of hope for a world that had hugely suffered from economic crises (such as the 1929 NY stock market crash) and the

Second World War. Back in their time, they found the appreciation of their work in a single company, usually ran by clear rules, defined schedules and professional growth, due more because of the working time devoted to the company than the experiences outside this context. In the current reality, individuals of this generation are considered inflexible and resistant to the continuous and frequent changes of our time.

Generation X came next and experienced uncertain times because of the Cold War, dictatorships, energetic economic crises and the rise of new diseases such as Aids. As consumers of the first computers and video games, this generation, born between 1960 and 1980, is defined by its dynamism and competitiveness and its ability to reinvent itself and prepare itself better for the labor market. Postgraduate courses, MBAs and Ph.Ds are part of this process.

Slacker, spoiled, distracted and rebellious are just some of the adjectives for Generation Y. Many in this generation want to achieve financial and professional advancement until their 30's. Born at a time of many ruptures (fall of the Berlin Wall, fall of regimes, dictatorships and many pre-established concepts) they are children of divorce, but also children of the digital age, the internet, the environmental concerns and the will to do and own what they want, the way they want. The interesting thing to observe in population Y is the embodiment of what was once just a concept for the repressed previous generations. With sometimes confusing, yet well-defined ideals of freedom, they seek work in areas

that they enjoy and they manage a career plan compatible with what most pleases them. If they do not feel recognized at work they simply leave and go after better opportunities. Companies like Microsoft, Apple, Facebook defend this concept and give these young people a professional environment in which they can express their creativity and talent.

The Generation Z began in 1998, and it can be defined as the version 2.0 of Generation Y, having born already "connected". Their representatives do not need "manuals" to learn, they are the generation of "practice". A striking feature of this large group is the need to stay always in touch with each other, not necessarily in a physical way, but through current social networks or any other communication tool that may come up in the world. They are part of the era of multitasking individuals who feel more motivated to study and work on behalf of technology, in a sharing and collaborative environment.

All these generations are marked by a variety of habits. A habit is like a known path and therefore more comfortable to be followed. The truth however comes from a real contradiction: we want progress without "letting go" of changing ourselves. We may discuss a new idea or a new kind of behavior recommended by someone, but particularly we resist, without adopting it. We often lose ourselves in face of so many changes and, when pride allows, we ask for help; however, when introduced to a new possible path, we do not follow it. We back away and claim that the new concept does not work; we ask a new

alienating medication without realizing the joy of the "old fashion", speaking softly in order to stand firm on the former direction, even when this road leads to failure.

The main reason why a different habit is not pursued is the habit itself. The biggest reason why a person does not improve is not having improved on the previous day. One does not accomplish anything today as he has not done it the day before. The difficulty of new learning for older generation workers is not due to a disability caused by age, yet by old habits that stand, preventing the adult mind to accept what is new and adapt. The paradigm of "old age" puts so much time and energy on a few habits that people do not find enough strength to transform themselves. It is such a strong pressure that gradually it undermines the individual, since it creates an unpleasant critical spirit towards younger generations, eliminating any inclination to accept the world as it really is and to stay tuned with the his time. They are like certain wild disgusting vines that curl up in new plants preventing them from growing.

In limited cases, rather than colliding, generations meet each other. In my family, I have the privilege of experiencing this syntony. My father is a Baby Boomer, my brother and I were raised in Generation Y. We are certainly different. My father is the precursor of all the dreams we have, while we are the heirs of the dreams he planted. He is a man with vision and entrepreneurship that are different from mine, but now we all reap together, in a way that are

way more creative and connected with the world around us, the fruit of our experiences. We have all grown, learnt, made mistakes, but in our constant quest nothing has got lost, everything has been renewed. In this journey I've learned to plant my own dreams.

"Old age is a matter of habits, not years." At home, I've learned this lesson. The different is not bad or inferior. One has to understand it. Being different is just a matter of point of view and it should not be overlooked, for it can imply the raw material for major changes and new transformations.

Ironically, I write this with the radio on and the song that plays is "Fathers and Sons" by Renato Russo. The lyrics of this song translates poetically much of what has been said here: "what will you be when you grow up?". With so many possibilities of choice it is not difficult to get lost. The world is changing at breakneck speed. New habits become old in a matter of days. We need to evolve, adapt ourselves. It is not a simple task, but answering daily this genial question (in the context in which it was written) left by the composer may help us find a way.

Co-branding



Dize-me com quem andas e eu te direi quem és.

Quando duas marcas se associam em ações de co-branding, elas colocam em movimento uma série de atributos das suas personalidades que pode dar origem a uma avalanche de vendas e gerar prestígio para ambas.

Para as pessoas, cooperar é algo natural. Todo mundo sabe que “ninguém é uma ilha” e que “a união faz a força”. Pois bem, essa é mais uma semelhança entre pessoas e marcas. No mundo integrado e hiperconectado em que vivemos, prospera melhor e mais rápido quem é capaz de cooperar.

O mercado da moda vem utilizando muito a estratégia de co-branding e traz exemplos bem didáticos

Ações de co-branding são como casais hollywoodianos: as pessoas gostam de ver, mas só acreditam quando sentem que a química do casal funciona. Elizabeth Taylor casou oito vezes, mas o marido que o público reconhecia como “ideal” era o ator Richard Burton. Essa aura de magia que envolvia o casal garantia o sucesso comercial dos filmes estrelados pela dupla. O equivalente deste sucesso no século 21 foi o “co-branding” Angelina Jolie e Brad Pitt, o casal “Bradelina”. Interessante foi notar como o público reagiu bem à união dos dois, mesmo tendo a primeira esposa de Brad Pitt, Jennifer Aniston, com quem o ator foi casado por boa parte dos anos 1990, como “vítima” da paixão dos dois. Outro indício da boa aceitação do casal é o choque mundial com o

divorcio do casal de atores, que foi estampado em todas as manchetes.

No mundo das marcas, recentemente o Brasil assistiu a um drama semelhante. Desde que a rede de fastfood Bob's foi fundada ela tinha como diferencial o fato ser brasileira e, junto com a sua brasilidade, vinha sua estratégia de celebrar ícones da cultura nacional. Por isso, um dos seus produtos mais festejados era o milkshake de Ovomaltine, o achocolatado que fazia parte da dieta de infância dos brasileiros. Esse fator de memória afetiva era muito poderoso e imediatamente provocou a simpatia das pessoas. O fato da marca Bob's prestigiar a marca Ovomaltine no seu menu foi reconhecido e celebrado pelos consumidores. Tanto que a rede Bob's é a única rede de fastfood

Por isso, a tendência de ações de cross-promotion envolvendo acordos de co-branding tem se consolidado em vários mercados como forma eficiente de conquistar a atenção do consumidor e gerar ganhos financeiros e de prestígio para todos os envolvidos.

McDonald's e Ovomaltine, Redbull e GoPro, Amil e Disney – os exemplos são muitos e olhando de perto dá para perceber que existe algo especial entre as marcas, uma harmonia sensível que faz com que as parcerias façam sentido para o consumidor e tenham o poder de envolvê-lo e inspirá-lo a comprar ou a mudar seu comportamento. A fonte desta magia é a compatibilidade entre as personalidades das duas marcas envolvidas.

em que Bob's é a única rede de fastfood em que as pessoas escolhem o milkshake antes de pensar no hambúrguer. Para ambas as marcas esse casamento era perfeito. A associação fazia bem para os dois e eles foram felizes assim por mais três décadas.

O McDonald's parecia alheio tudo isso. Era uma marca forte, internacional, e parecia estar satisfeita com sua atuação no terreno dos milkshakes. Era como Angelina Jolie quando foi filmar Mr. e Mrs. Smith, ela já estava na lista A dos produtores e nada indicava que uma parceria poderia mudar seu status já tão prestigiado. No entanto, a parceria com outra marca forte, no caso Brad Pitt, a fez saltar para outro patamar de popularidade.

Foi o que aconteceu ao McDonald's que, ao comprar os direitos do uso da marca Ovomaltine e de acrescentar um novo milkshake ao seu cardápio, ganhou novos consumidores.

Exatamente como acontece com as pessoas, quando as marcas resolvem se unir, o que mais conta para a o sucesso da parceria é a percepção de compatibilidade das personalidades. Por exemplo: Red Bull e GoPro. As duas marcas têm em comum o fato de serem percebidas como marcas ligadas ao mundo dos esportes de ação e aventura, à superação de limites, aos estilos de vida alternativos. Ambas foram fundadas por praticantes de esportes radicais, investem em comunicação pela internet e mostram que agilidade e inovação são os principais fatores de motivação das empresas. Por isso formam um casal que faz sentido para o público, que certamente não ficaria chocado se elas convidassem empresas com os mesmos valores, como a North Face ou a Patagonia, por exemplo, para uma ação conjunta.

Os 4 “Es” no co-branding

Como tudo em marketing, o segredo do sucesso das ações de co-branding está na capacidade das empresas de aplicarem os 4Es durante o processo de formação da parceria. Em primeiro lugar, o projeto deve ser Elegante, no sentido de que o consumidor deve perceber um sentido positivo na associação das marcas. Ele deve sentir que duas grandes empresas estão se unindo para entregar algo que combinará o melhor das suas expertises em prol da sua satisfação. Ele tem que sentir que o casal está junto porque

tem coisas em comum e não que essa é uma união feita só para arrancar mais dinheiro dele. No caso McDonald's e Ovomaltine, o consumidor percebeu que essa união traria para ele o sabor do achocolatado com a capilaridade da rede McDonald's.

O co-branding também deve ser eficiente. Ele tem que trazer o melhor das duas marcas e entregar os benefícios das duas para o consumidor ao mesmo tempo em que traz retorno sobre o investimento para as duas.

Eloquência é um fator determinante para a validade de uma ação de co-branding. As marcas devem ser igualmente conhecidas e significativas para os consumidores para que a sua união gere o impacto positivo para as duas. Se só uma for amplamente reconhecida e a outra não estiver no mesmo patamar de reconhecimento, a parceria parecerá forçada e não trará o impacto positivo que se espera.

Se Elegância, Eficiência e Eloquência estiverem presentes na parceria, existirá Êxito. Ou seja, os objetivos das marcas serão atingidos tanto em termos de resultados financeiros como em impactos para a valorização da marca. Aliás, é preciso levar em conta que o co-branding sempre terá impactos em brand-equity, por isso é preciso avaliar cuidadosamente cada possibilidade. Atuei diretamente na parceria entre Amil e Walt Disney Co. para a campanha contra a obesidade infantil. Nossa preocupação é que, por se tratar de uma empresa mundialmente conhecida como a Disney, a marca norte-americana teria prevalência no resultado da parceria. Entretanto, depois de muita análise percebemos que o impacto da marca Disney estava relacionado ao mundo

do entretenimento e não ao mercado de saúde, onde nossa marca era a mais forte. Por outro lado, a união das duas tornaria a campanha mais eficiente e eloquente e isso nos mostrou que realizar a parceria era, de fato, a melhor opção. A força de Mickey e sua turma seria fundamental para fazer com a mensagem de buscar uma dieta mais saudável para as crianças fosse mais ouvida e melhor absorvida.

O contato com a Disney mostrou mais um elemento favorável ao co-branding: havia sinergia entre nossas visões. Ambas as empresas estavam preocupadas com a questão da Obesidade Infantil e isso foi determinante para o sucesso da parceria. Dela, nasceu o guia Nhac, desenvolvido a quatro mãos pelas duas empresas e que preserva características do DNA de ambas. Enquanto a Amil trouxe a expertise médica e nutricional, a Disney entrou com a força moral e o encantamento dos seus personagens. O resultado refletiu a sinergia entre as empresas. Foi um caso claro de parceria em que 1 + 1 somou muito mais que 2 porque é muito mais fácil se comunicar com as crianças pelas vozes de Mickey, Minnie e Pateta, que eles conhecem e confiam, do que por outros meios. Digamos que a Amil definisse por fazer um guia sozinha, contratasse uma agência e criasse seus próprios personagens. Provavelmente o guia seria competente, mas sua aceitação pelos pequenos não seria não completa e imediata quanto foi com os personagens Disney e os resultados não seriam tão extensos. Aí está um dos pontos fundamentais que fazem um co-branding fazer sentido: quando as empresas têm a humildade de perceber que só vão atingir o nível de excelência que desjam

se buscarem a ajuda de quem tem a expertise exata para aquela atividade.

E, como o projeto é relevante para a missão de ambas as empresas e está adequado aos valores de ambas, ele vem crescendo e se tornando mais abrangente e sofisticado com o passar do tempo. A intenção deste projeto é gerar consciência social e se relaciona ao conceito de shared value, desenvolvido por Michael Porter, descreve o ganho social que investimentos feitos por empresas ou por associações de empresas podem gerar.

No caso específico da campanha contra a Obesidade Infantil, havia benefícios importantes a sempre gerados para todos os interessados. Crianças mais saudáveis, pais mais tranquilos, sistemas de saúde desafogados, países mais fortalecidos por terem sua futura população economicamente ativa mais forte e saudável. Ou seja, nesse caso, o co-branding foi capaz de extrapolar os objetivos habituais de incremento de vendas e foi capaz de gerar resultados muito mais profundos e duradouros.

Definição de relacionamento

Como co-branding é coisa séria e traz importantes implicações para ambas as partes, vale a pena ir com calma e avaliar a profundidade que se deseja de um relacionamento com outra empresa. A primeira providência é avaliar se é o caso de realizar um co-branding ou uma ação de co-marketing.

Enquanto co-branding é um casamento e que exige que os consumidores das

suas marcas se sintam confortáveis com a união, co-marketing está mais para aquela situação de dividir um apartamento com um amigo, uma situação em que não existe envolvimento emocional e sim uma vantagem financeira clara para as marcas e que pode se traduzir em conveniência para o consumidor. A ideia é que as marcas se complementem sem exatamente se misturarem em produtos.

Por exemplo, se uma empresa vai fazer um filme publicitário dizendo que um refrigerante combina com pipoca, ele pode sugerir ao dono de uma marca de milho para pipoca que invista também na produção e veiculação do comercial. O co-marketing abre possibilidades também para que as empresas utilizem suas bases de dados para apresentar aos seus consumidores o produto da parceira. Por exemplo, rede de concessionárias que apresentam uma determinada marca de som automotivo. Esse tipo de ação, além de representar uma considerável economia de tempo por acessar diretamente o público-alvo das marcas, costuma ajudar a construir credibilidade para o parceiro que está sendo apresentado. Tudo isso ajuda a rentabilizar melhor os investimentos.

No co-branding o relacionamento entre as marcas é mais profundo e duradouro e geralmente vai além de “dividir as despesas” com marketing. No co-branding existe o investimento de dinheiro e talento na criação de novos produtos que serão avaliados pelos consumidores de ambas as marcas. Nesse caso, risco financeiro e de imagem aumenta sensivelmente. O mercado da moda vem utilizando muito a estratégia de co-branding e traz exemplos bem didáticos. Várias grandes redes de varejo

como Riachuelo e C&A vem fazendo regularmente parcerias com estilistas posicionados em nichos upscale.

Nestes acordos de co-branding, o estilista cria uma coleção especialmente para a rede de lojas que sairá com o nome do designer na etiqueta acompanhado do nome da rede varejista. O grande desafio para o criador de moda ao desenvolver essa coleção especial é manter o seu estilo, a verdade da sua marca, e fazer peças que sejam reconhecíveis pela clientela e pela imprensa especializada como coerentes com a sua assinatura ao mesmo tempo em que propõe peças com tecidos e acabamentos com preços mais acessíveis e grade de tamanho mais abrangente do que eles habitualmente fazem. Para os estilistas essa questão de fazer para tamanhos maiores do que o que estão acostumados – geralmente suas grades de tamanho vão até o 42, no máximo -- representa um risco em termos de modelagem, caimento e aproveitamento dos tecidos. Por outro lado, como é do DNA das redes varejistas serem democráticas na questão dos tamanhos e oferecer produtos dos tamanhos 36 ao 48, o co-branding exige dos designers a disposição para ir além da sua habitual grade.

Para as lojas, essas ações também implicam em apostas mais altas. Além do investimento na divulgação das coleções especiais e no próprio custo das roupas, que tende a ser mais alto do que as produzidas para suas marcas próprias, os varejistas se expõem às críticas ou elogios das clientes, das blogueiras e da imprensa especializada.

Entretanto, apesar de tirar estilista e rede de lojas da sua zona de conforto, o co-branding é uma forma eficiente de

gerar brand awareness, ampliar vendas e conquistar novos públicos.

Em 2014, a Riachuelo se redefiniu no mercado quando fez uma parceria com a marca de luxo italiana Versace. A ocasião movimentou uma grande campanha, e no dia do lançamento da coleção em um desfile no São Paulo Fashion Week, que contou com a presença da própria Donatella Versace. Na festa que seguiu o desfile, a loja disponibilizou as peças da coleção para venda, em primeira mão, para as convidadas. O que se viu foram fashionistas que se gabavam de jamais terem pisado em uma loja Riachuelo comprando entusiasmadas peças e mais peças da coleção.

Esse frenesi se repete praticamente todos os meses na loja conceito da C&A do Shopping Iguatemi, onde são realizados os coquetéis de lançamento das coleções especiais de estilistas convidados pela rede. No lançamento da coleção de Alexandre Herchcovitch, Amir Slama, Adriana Barra e outros nomes famosos criaram coleções exclusivas para a rede de lojas que foram sucesso de público e crítica e que cumpriram sua missão de alargar os horizontes tanto de estilistas quanto do varejista.

Antes do “sim”

A despeito das inúmeras histórias de sucesso de projetos de co-branding, o profissional de marketing que tiver que dizer “sim” para esse casamento deve antes avaliar alguns pontos.

O primeiro deles é avaliar o quão importante para você é se unir a outra marca para realizar um projeto específico. Claro que sempre existe a tentação de

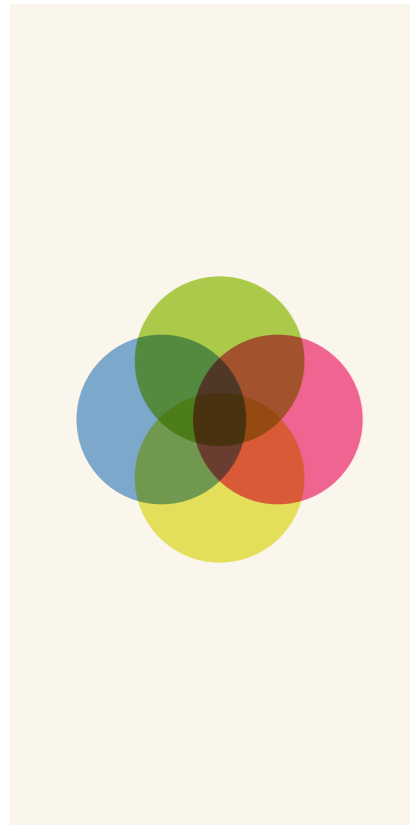
ficar perto de quem é líder de mercado ou tem uma imagem muito prestigiada. Mas a questão que realmente importa é se essa cooperação vai realmente fazer total diferença para o seu projeto.

Em seguida, avalie se o projeto é suficientemente relevante para valer o risco de associar sua marca a outra. É preciso medir o possível risco envolvido na associação e seus efeitos junto ao fã das marcas. Quando Ovomaltine mudou de parceiro, correu o risco de ser chamada de infiel e mercenária junto ao seu público.

Outro cuidado importante: verifique se ambas as marcas estão no mesmo patamar de liderança em seus respectivos nichos. Marcas pouco conhecidas ou prestigiadas tendem a desaparecer na sombra de suas parceiras com nomes famosos. Ou podem ser alçadas a um lugar ao sol por essas parceiras. Por exemplo, a fabricante de celulares Huawei se associou a fabricantes de câmeras fotográficas alemã Leica para produzir um smartphone capaz de produzir fotos melhores.

Outra questão importante a ser avaliada: quem cuidará da comunicação do projeto? Será a sua empresa, a outra empresa ou as duas? Seja qual for o caso, qual será o público-alvo prioritário das ações? Avaliar isso é importante para ver se isso combina com a sua estratégia de longo prazo. Essa avaliação deve incluir o estilo e o conteúdo das mensagens. Lembre-se tudo se reflete no seu brand equity. Mas, se tudo estiver alinhado e houver sinergia entre as empresas, então é hora de deixar de hesitação e trocar alianças.

Co-branding



When two brands join efforts in co-branding actions, they set in motion a series of attributes of their personalities that can give rise to a sale avalanche and generate prestige for both.

For people, cooperating comes naturally. Everyone knows that “nobody is an island” and that “unity is strength”. Well, this is one more resemblance between people and brands. In the integrated and hyperconnected world we live in, those who are able to cooperate prosper better and faster. Therefore, the trend of cross-promotion actions involving co-branding agreements has consolidated in several markets as an efficient way to gain the attention of consumers and

generate financial and prestige gains for all involved. McDonald’s and Ovaltine [Ovomaltine in Brazil], Redbull and GoPro, Amil and Disney – the examples are many and, if we look closely, we can perceive there is something special between the brands, a sensitive harmony that makes partnerships make sense to consumers and have the power to engage and inspire then to buy or change their behavior. The source of this magic is the compatibility between the personalities of the two brands involved.

Co-branding actions are like Hollywood couples: people like to see, but they only believe it when they feel that the couple’s chemistry works. Elizabeth

The fashion industry uses a lot of co-branding strategy and offers some very instructive examples.

Elizabeth Taylor married eight times, but the husband the public recognized as “ideal” was actor Richard Burton. The magic aura that involved the couple ensured the commercial success of the films in which they starred. The equivalent of their success in the 21st century was the “co-branding” of Angelina Jolie and Brad Pitt, the “Bradelina” couple. It was interesting how the public reacted well to their union, even as Brad Pitt’s first wife, Jennifer Aniston, to whom the actor was married for much of the 1990s, was a “victim” of their passion. Another indication of the good acceptance of the couple is the worldwide shock with their divorce, which made headlines everywhere.

In the world of brands, Brazil has recently

witnessed a similar drama. Since Bob’s, the fast-food chain, was founded, it’s differential was the fact that it was Brazilian and, along with its Brazilianness, was its strategy of celebrating icons of the national culture. One of his most celebrated products was the Ovaltine milkshake, the chocolate powder that was part of the childhood diet of many Brazilians. This affective memory factor was very powerful and immediately triggered people’s goodwill. The fact that Bob’s highlighted the Ovaltine brand in its menu was recognized and celebrated by consumers. So much so that Bob’s is the only fast-food chain where people choose the milkshake before thinking about the hamburger. For both brands it seemed like the perfect marriage. The association was good for both and they

were happy for more than three decades.

McDonald’s, meanwhile, seemed to remain aloof. It was a strong, international brand, and seemed pleased with the performance of its milkshakes. It was like Angelina Jolie when she was filming Mr. and Mrs. Smith – she was already on the producers’ A-list and nothing indicated that a partnership might change her already prestigious status. Yet, the partnership with another strong brand, Brad Pitt, made her leap into a whole other level of popularity.

The same happened to McDonald’s, which gained many new consumers when it bought the rights of the Ovaltine brand and added the new milkshake to its menu.

Much like what happens with people, when brands decide to unite, the most important feature for the success the partnership is the perception of compatible personalities. For instance: Red Bull and GoPro. The two brands have in common the fact that they are perceived as brands linked to the world of action sports and adventure, of overcoming limits, of alternative lifestyles. Both were founded by practitioners of extreme sports, businessmen who are far cry from the suit-and-tie style.

This similar origin leads both brands to be present in the same real and virtual environments. Both sponsor extreme sports, invest in communication over the internet and show that agility and innovation are their main corporate motivators. That’s why they form a couple that makes sense to the public, who would certainly not be shocked if they invited companies with the same values, such as North Face or Patagonia, for example, for a joint action.

The 4 “Es” in co-branding

As everything else in marketing, the secret of successful co-branding actions is the ability of companies to apply the 4Es during the process of establishing the partnership. Firstly, the project must be Elegant, in the sense that consumers must perceive a positive sense in the association of the brands. They must feel that two big companies are coming together to deliver something that will combine the best of their expertise for the sake of the consumers’ satisfaction. They have to feel that the couple is together because they have things in common, not that the marriage was

arranged just to get more money from them. In the case of McDonald’s and Ovaltine, consumers realized that the union would offer them the taste of the chocolate mixture and the capillarity of McDonald’s chain.

Co-branding should also be Efficient. It must bring out the best of each brand and deliver the benefits of both to consumers while generating return on each one’s investment.

Eloquence is a determining factor to validate a co-branding action. The brands must also be equally well-known and meaningful to consumers for their union to have a positive impact on both. If only one brand is widely recognized and the other is not at the same level of recognition, partnership will seem far-fetched and unnatural, and will not deliver the expected positive impact.

If Elegance, Efficiency and Eloquence are present in the partnership, there will be Eminence, or success. In other words, the goals of the brands will be achieved both in terms of financial results and of brand appreciation. In fact, one must take into account that co-branding will always have an impact on brand equity, so each possibility must be carefully evaluated.

I worked directly on the Amil/Walt Disney Co. partnership for a campaign against childhood obesity. Our concern was that, because we were dealing with a company known worldwide such as Disney, the US brand would prevail in the outcome of the partnership. However, after much analysis, we realized that the impact of the Disney brand was related to the entertainment world and not to the healthcare market, where our brand was the strongest of the two. On the other hand, the union of the two would

make the campaign more efficient and more eloquent, and showed us that the partnership was, in fact, the best option. The strength of Mickey and his gang would be crucial for the message of pursuing a healthier diet for children to be better heard and absorbed.

The contact with Disney revealed another element in favor of the co-branding effort: there was synergy between their visions. Both companies were concerned about the issue of childhood obesity and this was crucial for the success of the partnership. This initiative led to the Nhas Guide, jointly developed by the two companies and preserving characteristics of the DNA of each one. While Amil brought medical and nutritional expertise, Disney came in with moral strength and the enchantment of its characters. The result reflected the synergy between the companies. It was a clear case of partnership where 1 + 1 added up to much more than 2, because it is much easier to communicate with children through the voices of Mickey, Minnie and Goofy, whom they know and trust, than by other means. Let’s say Amil decided to make the guide on its own, hiring an agency and creating its own characters. Probably the guide would be competent, but its acceptance by the little ones would not be as complete and immediate as it was with the Disney characters, and the results would not be as extensive.

This is one of the key points for co-branding to make sense: companies must have the humility to realize they will only attain the level of excellence they desire if they seek the help of those who have the exact expertise for that activity.

And because the project is relevant to the mission of both companies and matched the values of both, it has been growing

and becoming more comprehensive and sophisticated over time. The intention of this project is to create social awareness and is related to the concept of shared value, developed by Michael Porter to describes the social gain that investments made by companies or by associations of companies can generate.

In the specific case of the campaign against childhood obesity, there were potential important benefits for all stakeholders. Healthier children, reassured parents, unburdened healthcare systems, countries strengthened by the prospect of a healthier and stronger future workforce. In other words, in this case, co-branding was able to go beyond the usual goals of increased sales and was able to generate much deeper and lasting results.

Defining the relationship

Because co-branding is a serious thing and has important implications for both parties, one should tread calmly and assess the depth one wants from a relationship with another company. The first step is to evaluate whether the situation calls for co-branding or co-marketing actions.

While co-branding is a marriage and requires that consumers feel comfortable with the union, co-marketing is more like sharing an apartment with a friend, a situation where there is no emotional involvement, but only clear financial advantages for the brands, and which can translate into convenience for the consumer. The idea is that brands complement each other without having their products exactly mingle.

For example, if a company is going to make an video ad saying that a soft drink goes well with popcorn, it might call on a popcorn manufacturer to also invest in the production and dissemination. Co-marketing also opens up the possibility for the companies to use their databases to introduce its partner's product to its consumers. For example, dealerships chains that feature a particular brand of car stereo. This type of action not only implies considerable time savings by directly accessing the brand's target audience, but usually also helps build credibility for the partner that is being introduced. All this helps to make the investments more profitable.

In co-branding, the relationship between the brands is deeper and more long-lasting, and often goes beyond "sharing expenses" with marketing. There is an investment of money and talent in the creation of new products that will be evaluated by consumers of both brands. In this case, financial and reputational risk increases significantly. The fashion industry uses a lot of co-branding strategy and offers some very instructive examples. Several large retail chains, such as Riachuelo and C&A, have been regularly partnering with upscale fashion designers.

In these co-branding agreements, the designer creates a special collection for the store chain that will be launched with his or her name on the label, accompanied by the name of the store. The big challenge for fashion designers when developing this special collection is to keep their own style, the truth of their brand, and create garments their clientele and the trade press recognize as consistent with their signature, even as they are proposing clothes and accessories with more affordable prices

and a broader size grid than they usually do. For fashion designers, the matter of making larger-sized clothes than they are accustomed to – usually their grid goes up to size 10 (L) at the most – poses a risk in terms of modeling, fitting and fabric utilization. On the other hand, since it is in the DNA of retail chains to be democratic in terms of sizes and to offer products ranging from size 4 to 16 (XS to XXL), co-branding requires fashion designers to be willing to go beyond their usual grid.

For the stores, these actions also imply higher stakes. In addition to investing to advertise the special collections and in the garments themselves (which tends to cost more than those produced for their own brands), retailers are exposed to criticism or praise from customers, bloggers and the trade press. However, despite taking fashion designers and retail chains out of their comfort zone, co-branding is an efficient way to generate brand awareness, expand sales, and win new customers.

In 2014, Riachuelo redefined itself in the marketplace by partnering with the Italian luxury brand Versace. The occasion triggered a huge campaign and the collection was launched at a fashion show during the São Paulo Fashion Week, attended by Donatella Versace herself. At the party ensuing party, the store sold firsthand articles from the collection to attendees. What one saw were fashionists who boasted they'd never set foot in a Riachuelo store avidly buying garment after garment from the collection.

The same frenzy repeated itself almost every month at C&A's concept store in Shopping Iguatemi, where the chain often holds cocktails to launch special

collections by guest designers. At the launching of Alexandre Herchcovitch's collection, Amir Slama, Adriana Barra and other well-known names created exclusive collections for the chain that were a critical and popular success, accomplishing the mission of widening the horizons of both designers and retailers.

Before the "yes"

Despite numerous success stories of co-branding projects, marketers who may wish to say "yes" to this marriage should first assess a few points. The first is to evaluate how important it is for you to join another brand in carrying out a specific project. Of course, one is always tempted to try and stay close to market leaders or those with a highly prestigious image. But the question that really matters is whether cooperation will actually make a difference in your project.

Next, one should evaluate whether the project is sufficiently relevant to be worth the risk of associating your brand with someone else's. You must measure the potential risk involved in the association and its effects among the fans of the brands. When Ovaltine changed partners, it risked of being called an infidel and a mercenary by its public.

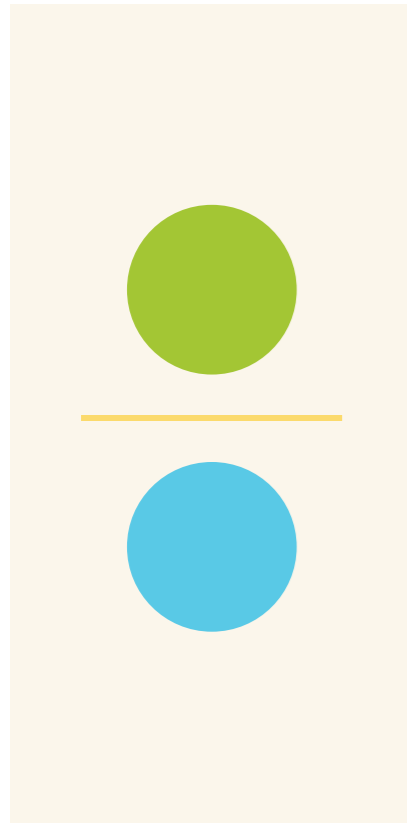
Another important care: make sure both brands are at the same leadership tier in their respective niches. Little-known or less prestigious brands tend to disappear in the shadow of their more famous partners. Or, inversely, may be raised to shine in their partner's sun. For example, mobile phone maker Huawei partnered with German camera maker Leica to produce a smartphone capable of taking better photos.

to produce a smartphone capable of taking better photos.

Another important issue to consider: who will be in charge of the project's communication? Will it be your company, the other, or both? Whatever the case, who is priority target audience of the actions? Assessing this is important to see if this matches your long-term strategy, and should include the style and content of the messages. Remember: everything reflects in your brand equity.

But if everything is aligned and there is synergy between the companies, then it is time to put hesitation aside and exchange rings.

Confiança



Confiança é a matéria-prima para o sucesso nos negócios

Expectativa e experiência formam a base da confiança, elemento fundamental capaz de unir razão e emoção e que determina o sucesso de todas as relações e que pode impactar fortemente os resultados da sua empresa.

Ultimamente tenho pensado muito no conceito de confiança e no impacto que o verbo confiar tem nas nossas vidas e reparei que a questão da confiança permeia praticamente todos os nossos atos – dos mais simples e prosaicos até os mais grandiosos – e é o elemento fundamental e determinante da qualidade de todas as relações pessoais

Falar e agir de acordo com a verdade o torna confiável. Simples assim.

abalada em algum momento por causa de alguma limitação do produto ou até por causa da ação de algum terceiro envolvido no processo. Isso torna todo o processo de branding, marketing e comunicação ainda mais desafiador para quem tem a missão de transformar consumidores em clientes ou até em advogados da marca.

É interessante perceber que a alquimia da confiança é complexa, delicada e cheia de variações.

A palavra confiança vem do latim e significa “com fé”, o que nos coloca diante do seu significado mais abrangente. De fato, para confiar em qualquer coisa é preciso ter uma expectativa de que

aquilo não vai lhe fazer mal ou causar prejuízo. Essa expectativa tem duas fontes possíveis: a razão – que surge quando tenho dados e fatos que me levem a crer em alguma coisa ou alguém – e emoção, que é aquele sentimento que surge quando desejo acreditar que aquilo vai ser bom para mim.

Mas expectativa é só um lado da confiança, o outro é a experiência. Se a experiência for boa, a relação tem sabor agradável e gosto de “quero-mais”. Mas se for ruim, ela pode se tornar ácida, azeda ou totalmente intragável. Embora tudo indique que a experiência tem como fonte avaliações racionais, baseadas em fatos concretos, é preciso ter em mente que a experiência também tem a ver

e profissionais que desenvolvemos. Justamente em função da sua onipresença em todos os atos e relações, a confiança é testada todos os dias, em todas as ações e pontos de contato. Cada interação representa um teste. Se o resultado for positivo, a confiança se mantém ou cresce e se for negativo, diminui ou desaparece. Por causa dessa fluidez e inconstância, a conquista da confiança está entre os maiores desafios para as empresas e marcas.

Imagine que você oferece um produto e o processo de oferta e compra corre perfeitamente, satisfazendo completamente o cliente. Teoricamente a confiança do cliente foi conquistada. Na prática, essa confiança sempre poderá ser

com percepção, com as sensações que são geradas nas pessoas e que, por definição, são subjetivas. Então, novamente, estamos diante do imponderável.

Por conta da complexa mistura de razão e emoção, fatos e percepção, expectativa e experiência, a confiança está para os relacionamentos como a água está para o corpo humano: representa 70% do todo e conduz todos os sistemas, garante a saúde e o bom funcionamento de tudo.

Vou deixar mais claro com um exemplo: uma amiga me contou que por quase 10 anos teve uma máquina de lavar de uma determinada marca que não era a líder de mercado. Quando foi comprar uma nova, nem olhou outras marcas porque

já confiava naquela. Assim, quando depois de duas semanas da instalação da nova aquisição, ela começou a notar um vazamento na sua área de serviço. Na hora, desconfiou da lavadora e chamou a assistência técnica. Naquela altura já estava morrendo de medo de ter feito a escolha errada na hora da compra. Na visita, o técnico afirmou o eletrodoméstico estava perfeito e que a fonte do vazamento era a torneira onde ele tinha sido ligado. Minha amiga me disse que, apesar de saber que o consertar o vazamento acabaria saindo mais caro, foi um alívio saber que a culpa não era da máquina de lavar. Afinal, isso provou que ela tinha, sim, confiado na marca certa, que a marca não a havia decepcionado.

Quando ouço um relato como esse não consigo deixar de pensar em como a confiança é líquida e sensível a fatores externos – é como as marés que mudam conforme as fases da Lua. Dez anos de relacionamento com a marca da lavadora construíram a fidelidade dela, mas o surgimento de uma suspeita a deixou insegura. Por isso ela ficou tão feliz em saber que a lavadora não a havia traído. Como a lavadora ainda estava na garantia, chamar o encanador para consertar a torneira lhe custou muito mais caro. Mesmo assim ela ficou contente por ter confiado na marca certa. O fato é que o consumidor se sente mais feliz quando tem sua confiança correspondida. É uma dinâmica talvez mais emocional quanto racional.

Isso mostra bem que como toda relação está baseada do princípio da troca, do dar e receber. Você compra um produto e espera ter suas expectativas atendidas. Essa mecânica é mais complexa quando se trata de serviços.

Em qualquer atividade do setor de serviços existe uma variável muito difícil de controlar: a empatia entre o representante de uma empresa e o cliente. Um tom errado ou uma reação descuidada pode fazer a confiança do consumidor evaporar. Há alguns anos, ainda antes das redes sociais, uma determinada marca de jeans brasileira acabou ficando antipatizada por muitas clientes por causa do atendimento das vendedoras na sua loja mais antiga e badalada. A notícia foi correndo de boca em boca e as pessoas simplesmente comentavam umas com as outras que nunca mais entrariam na loja por causa da arrogância da equipe. A marca fazia jeans com qualidade, usava denim de primeira, o corte era impecável, sua comunicação era excelente, seus anúncios estavam em todas as revistas e ela participava das semanas de lançamento de moda.

Mas a questão do atendimento colocava a tudo a perder. As clientes não confiavam que seriam bem tratadas nas lojas e passaram a comprar de outras marcas. Outro aspecto da confiança: o dono da marca confiou nas pessoas erradas ou estava excessivamente confiante na qualidade do seu produto que não percebeu o que estava acontecendo. Há também a possibilidade de ele não ter tido alguém de confiança para lhe dizer claramente qual era o elo defeituoso da sua estratégia. Hoje a marca não está mais no mercado.

Por isso as empresas investem tanto na conquista da confiança do consumidor. O problema é que ao longo do último século, muitas investiram errado. Falaram mais do fizeram. Contaram estorinhas excelentes em meus filmes comerciais, mas não fizeram história. A estratégia de

fazer mais storytelling do que storydoing acabou saindo pela culatra. O resultado é que hoje o consumidor está cada vez mais desconfiado.

Essa sensação de desconfiança gera um paradoxo bem difícil de ser enfrentado pelos profissionais de marketing: quanto mais sucesso uma empresa faz, mas visível e vulnerável ela se torna para os “haters”.

Esses “haters” começam a achar que quanto mais dinheiro uma empresa coloca em publicidade, menos confiável ela é. Dependendo dos sentimentos do consumidor em relação a uma marca, ele tenderá a interpretar as campanhas publicitárias mais intensas como uma tentativa de lavagem cerebral – portanto, todo o investimento da marca não só não vai surtir o efeito desejado como vai acabar fomentando desconfiança. Ou, o que é pior, mexendo com as expectativas dos consumidores fieis, que são os que mais sofrem com as decepções provocadas pelas marcas em que confiavam.

Um banco que faz uma campanha publicitária dizendo que apoia o empreendedorismo vai decepcionar fortemente seus clientes que, quando forem na agência em busca de apoio, acabarem recebendo um tratamento frio e desdenhoso do gerente. O filme comercial e o anúncio geram uma expectativa e quando a realidade não corresponde, a decepção é tão grande que vira mágoa, se torna ofensa pessoal. Antes da internet, esse tipo de decepção ficava restrita ao círculo pessoal dos clientes, hoje ela vai parar nas redes sociais e ganha volume e alcance capazes de causar um dano considerável à imagem do anunciante que resolveu dourar a pilula.

Por isso é tão importante ter bom senso.

A publicidade é, ainda, a melhor forma de alcançar as pessoas. Mas como o espírito crítico do consumidor está cada vez mais aguçado, as campanhas precisam encontrar o tom certo e anunciar o que a empresa efetivamente entrega. Isso gera confiança no público e também nos colaboradores da empresa. Recentemente outro banco fez uma campanha dizendo que estava ligando para os clientes para oferecer alternativas de crédito para evitar que eles atolassem ainda mais fundo nas dívidas. Os correntistas do banco que tinham recebido telefonemas dos seus gerentes comentam isso com família e amigos e isso contribui para o aumento de confiança no trabalho deste banco. Por outro lado, os colaboradores do banco, que sabem que essa política é real, se sentem mais valorizados e confiantes.

Ou seja, se você estiver falando a verdade, pode confiar no retorno dos seus investimentos em publicidade. Falar e agir de acordo com a verdade o torna confiável. Simples assim. Isso é uma questão de estratégia e está no campo de reflexões do livro SEM – Sistema de Estratégia Minimalista, particularmente quando falamos sobre os 4 Es que devem orientar os processos de gestão, marketing e comunicação.

Os 4Es e a confiança

Quando se aplica os 4 Es – Elegância, Eficiência, Eloquência e Êxito – em uma empresa o que consegue é a geração de Confiança tanto externamente no seu produto final quanto internamente em seus processos operacionais e, claro, nas relações entre as pessoas que constroem a empresa.

Quando os princípios relacionados à Elegância são aplicados – especialmente a premissa de colocar o interesse e o conforto do cliente final no centro de todas as iniciativas – a tendência é que todos os profissionais se sintam mais seguros em relação ao seu papel na empresa e se sintam confiantes a ponto de buscar melhorar as entregas, o que nos leva à Eficiência. O conceito de confiança está intimamente ligado tanto à construção de processos mais eficientes quanto à entrega de resultados para o cliente final. Empresas que trabalham em um clima de confiança interna são mais ágeis, mais sinérgicas. Os diferentes departamentos fazem seu trabalho sabendo que ele será honrado e valorizado pela etapa seguinte na cadeia produtiva. Por exemplo, em um restaurante, o maitre tem que confiar que o cozinheiro vai fazer o prato de acordo com o pedido do cliente, o chef tem que confiar que o responsável pelas compras trouxe os melhores ingredientes, e assim por diante. Cada especialista precisa confiar no profissional com quem tem interface. O resultado vai ser uma entrega melhor para o cliente final, o que tende a otimizar a realização dos resultados financeiros.

A Confiança também é a base da Eloquência. Um produto, serviço ou operação confiável fala por si mesmo, não precisa de milhões investidos em faz-de-conta. E tem mais um aspecto: quando as pessoas confiam em um produto, elas se tornam seu advogado e a marca ganha o melhor tipo de publicidade que existe: o boca-a-boca, que costuma vir cheio de entusiasmo e credibilidade.

Para completar, a presença de Confiança em todo processo produtivo acaba se

materializando em Êxito. Por isso, quando ocorre algum abalo importante na imagem das empresas, os prejuízos imateriais são tão grandes quanto as possíveis perdas em vendas ou participação de mercado.

Carne fraca

Recentemente a Operação Carne Fraca deixou claro que nos dias atuais de economia globalizada, uma crise de confiança pode ter repercussões de alcance planetário. Essa crise mostrou que uma quebra de confiança representa prejuízos financeiros imensos e imediatos.

Uma das empresas que enfrentou mais prejuízos com a divulgação da lista de envolvidos com corrupção foi a JBS, dona da marca Friboi, protagonista de uma série de campanhas publicitárias milionárias nos últimos anos. Embora as denúncias da Polícia Federal não tivessem a ver com a qualidade dos produtos, o público não perdoou. Em questão de horas, já havia uma onda de piadas com os protagonistas das campanhas circulando na internet. A crise de confiança gerada pelas possíveis ações de um executivo de uma unidade da empresa não só manchou o nome da marca Friboi como também machucou a credibilidade de personalidades que atuaram como garotos-propaganda da marca, como o ator Toni Ramos e o cantor Roberto Carlos, que ficaram com suas respectivas auras de credibilidade abaladas pela contaminação negativa provocada pela proximidade com a marca.

O fato é que tanto quanto os humanos, as empresas erram. Nesses casos, é importante

reconhecer, ser transparente e corrigir rápido o erro de abordagem. Isso ajuda muito a recuperar a confiança do consumidor.

Não há como negar o impacto que o noticiário pode causar na confiança das pessoas em marcas, personalidades e instituições. Por isso, é muito importante que o público avalie com cuidado em que fontes pode confiar. Nesse campo, a questão que vem sendo debatida de forma recorrente se relaciona à credibilidade de fontes de notícias que não estão na imprensa tradicional, especialmente blogueiros e páginas de redes sociais. O que preocupa é notícias postadas em redes sociais e sites podem ser objeto de viralização artificial. Ou seja, a notícia não chega a milhões de compartilhamentos naturalmente e sim por meio de robôs que driblam as defesas dos mecanismos de busca e das redes sociais e usam seus algoritmos como plataforma de distribuição.

Um artigo recente na revista Forbes mostrou que a utilização de um software de inteligência artificial (AI) que, combinado com o Big Data que trazia os hábitos e preferências de milhões de pessoas, fez com que notícias anti-Hillary e pró-Trump chegassem com mais eficiência às pessoas mais inclinadas a concordarem com a plataforma política de Trump. Todo esse processo de geração de notícias, muitas vezes distorcidas ou falsas, combinado à entrega direcionada para uma audiência claramente inclinada a acreditar e a compartilhar essas notícias é uma forma de manipular o processo de comunicação utilizando a confiança que as pessoas têm na opinião dos amigos como arma política.

Confiança e sinergia

A dinâmica de expectativa e experiência que formam a alquimia da confiança se aplica de forma especialmente intensa quando aplicada à relação entre as empresas. Ações de co-branding e co-marketing tem como base a confiança de uma empresa em relação ao trabalho realizado pela outra que se expressa pelo histórico das empresas e da relação entre os profissionais encarregados de realizar a interface entre as empresas. Sim, é subjetivo. Mas a confiança, como já mencionado, tem um componente pessoal importante.

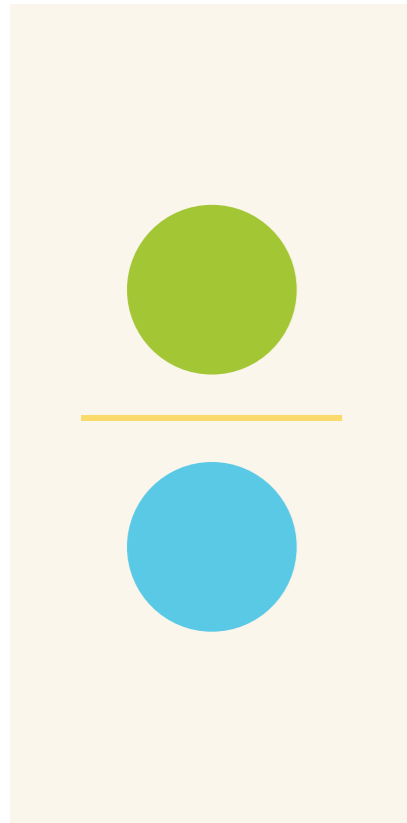
A possibilidade de confiar no trabalho e na competência de outras pessoas é, também, a base para a sinergia, força fundamental para o desenvolvimento das empresas. Sem confiança é impossível trabalhar junto e por isso é tão importante que os líderes dentro das empresas fomentem o clima de confiança e cooperação dentro das empresas.

Existe uma clara relação entre a confiança, redução de custos, aumento de produtividade e a geração de riquezas. É a lógica do vender “fiado”. Parece coisa de venda do interior antigamente, mas ainda é uma opção que existe em vários lugares. A venda “fiado” é baseada em confiança. Para o vendedor, a vantagem de dar crédito para o cliente é garantir a sua fidelidade. Com o tempo, ele descobre o que os seus clientes fiéis querem e gostam e isso o ajuda nas negociações com seus fornecedores. O vendedor sabe que terá que manter seus preços alinhados com os do mercado para não

trair a confiança dos clientes, mas a constância das vendas é uma vantagem importante. Hoje o fiado tem outras vantagens: elimina o custo do dinheiro tanto para o vendedor quanto para o consumidor. O vendedor fica livre das taxas para utilização de cartões de crédito ou débito e o cliente fica livre da cobrança de juros. Isso mostra o quanto a confiança vale ouro, literalmente.

Afinal, seja em relações familiares, amorosas, profissionais, comerciais, empresariais ou institucionais, a confiança é a base de tudo.

Trust



Expectation and experience are the basis of trust, a fundamental element in connecting reason and emotion, in determining the success of any relationship, and that can strongly impact the results of your company.

I have lately been thinking a lot about the concept of trust and the impact that the verb has on our lives. And I noticed that the issue of trust pervades practically every one of our acts – from the simplest and most prosaic to the grandest – and is the fundamental and defining element of the quality of all the personal and professional relationships that we develop. Precisely because of its ubiquity in every act and relationship, trust is tested every day, in every action and point of contact.

Speaking and acting according to the truth makes you trustworthy.

It is interesting to note that the alchemy of trust is complex, delicate and full of variations.

To trust means to have confidence, a word derived from Latin meaning “with faith,” revealing its most comprehensive signification. Indeed, in order to trust or have confidence in anything, we must have the expectation that this thing will cause us no harm or damage. This expectation has two possible sources: reason – which arises when we have data and facts that lead us to believe in something or someone – and emotion, which is the feeling that arises when we want to believe that something will be good for us.

But expectation is only one side of trust; the other is experience. If the experience is good, the relationship will leave a pleasant aftertaste and we’ll want more of it. On the other hand, if it is bad, it can become acidic, sour or totally unbearable. Although everything seems to indicate that experience has rational, evidence-based, fact-driven sources, it must be kept in mind that experience also involves perceptions and sensations that are spawned within ourselves – and are, by definition, subjective. And then we are once again faced with the imponderable.

Because of the complex mix of reason and emotion, facts and perception, expectation and experience, trust is to a

Each interaction represents a test. If the result is positive, trust holds or grows; if it is negative, it decreases or disappears. Because of its fluidity and inconstancy, winning trust is among the biggest challenges for companies and brands.

Imagine you are selling a product, and both the processes of offering and purchasing run smoothly, completely satisfying the customer. Theoretically, you have won the client’s trust. In practice, however, this trust can always be shaken at some point due to some limitation of the product or even by actions of a third party. This makes the whole process of branding, marketing and communication rather more challenging for anyone whose mission is to turn consumers into customers or even brand advocates.

relationship much as water is to the human body: it represents 70% of the whole and drives all systems, ensures health and the proper functioning of everything.

This can be made clearer with an example: a friend told me that for almost 10 years she had a washing machine of a certain brand, which was not the market leader. When she went to buy a new one, she did not even look at other brands because she already trusted the one she had. But then, two weeks after installing her new acquisition, she began noticing a leak in the laundry room. She immediately suspected the washer and called customer service. She was scared

stiff that she had made a wrong choice at the time of purchase. When the technician came, he said the appliance was working perfectly and that the source of the leak was the faucet to which it had been connected. My friend told me that, even knowing that repairing the leak would end up being more expensive, she was relieved to know that it was not the washing machine’s fault. After all, this proved that she had indeed placed her trust in the right brand, that the brand had not disappointed her.

When I hear a story like this I cannot help but think how trust is liquid and sensitive to external factors – it’s like the tides that change according to the phases of the Moon. A ten-year relationship with the washing machine brand had made her trust it, but even a slight suspicion made her insecure. That’s why she was so happy to learn the washing machine had not betrayed her. As the washer was still under warranty, calling the plumber to fix the faucet cost her a lot more. Even so, she was glad to have trusted the right brand. The truth is that consumers feel happier when they have their trust reciprocated – a kind of dynamics that is more emotional than rational.

This incident clearly shows how every relationship is based on the principle of exchange – of giving and receiving. You buy a product and expect to have your expectations fulfilled. This seems simple enough, although it becomes much more complex when it comes to services.

In any activity of the service sector there is a variable that is very difficult to control: the empathy between the company representative and the customer.

A wrong tone or a careless reaction can make consumer confidence evaporate. Some years ago, even before the social networks, a certain brand of Brazilian jeans ended up being disliked by many female customers because of the attitudes of the saleswomen at its oldest and most popular store. The news spread by word of mouth, and people started commenting to each other that they would never again go into that again because of the arrogance of the sales team. The jeans were excellent, manufactured with high-grade denim, the cutting was flawless, the communication was excellent, the ads were in every magazine and the brand was always part of the fashion weeks. But bad customer service ruined everything. Customers no longer trusted they would be treated well in the stores and began purchasing other brands. And here is yet another aspect of trust: the brand owners had trusted the wrong people or were so overly confident in the product’s quality that they did not realize what was happening. It is also possible that they did not have anyone trustworthy tell them clearly which was the broken link of their strategy. Today the brand is no longer on the market.

That is why companies invest so much in winning the consumers’ trust. The problem is that many of them invested wrong over the last century. They talked more than they walked. They told excellent stories in their commercial films, but they did not make history. The strategy of doing more storytelling than storydoing backfired. The result is that today’s consumers are becoming increasingly suspicious. This feeling of mistrust creates a very difficult paradox for marketers: the more successful a business, the more visible and vulnerable it becomes to “haters”.

These “haters” believe that the more money a company invests in advertising, the less trustworthy it is. Depending on how consumers feel about a brand, they will tend to interpret any intense advertising campaign as an brainwashing attempt. So, all the investments in the brand not only will not have the desired effect, but will also end up fomenting mistrust – or, even worse, will mess up the expectations of loyal consumers, who suffer the most when the brands they once trusted disappoint them.

A certain bank launched an advertising campaign stating that it supports entrepreneurship. It is bound to strongly disappoint clients who visit a branch after financial support and might get a cold or even disdainful treatment from the manager. The bank’s ads and films create an expectation and if reality does not match it, disappointment will be so great that it turns into grief, it becomes personal offense. Before the Internet, this kind of disappointment was restricted to the personal circle of customers; today, it ends up in the social networks and gains enough volume and reach to cause considerable damage to the image of an advertiser who decided to sugarcoat reality.

That’s why it’s so important to have good, proper, common sense. Advertising is still the best way to reach people. However, as the critical judgment of consumers is increasingly sharp, campaigns need to find the right tone and announce what the company actually delivers. This creates trust among people at large and also among the company’s employees.

Recently another bank ran a campaign saying it was calling customers to offer credit alternatives to keep them from getting deeper into debt.

Account holders who received a phone call from their manager mention this to their family and friends and this helps to increase confidence in the bank's work. The bank's employees, who know that this policy is for real, feel likewise more valued and confident. In other words, if you tell the truth, you can be confident on the return on your advertising dollars.

Speaking and acting according to the truth makes you trustworthy. It's as simple as that.

This is a matter of strategy and is one of the topics discussed in the book SEM: Sistema de Estratégia Minimalista (MSS: Minimalist Strategy System), particularly when we talk about the 4 Es that should guide the management, marketing and communication processes.

The 4Es and trust

By applying the 4 Es – Elegance, Efficiency, Eloquence, Eminence – to a company one generates trust both externally (in the final product) and internally (in its operational processes) – and, of course, in the relationships between the people who build the company as well.

When principles related to Elegance are applied – particularly the premise of putting the customer's interests and comfort at the center of every initiative – all professionals tend to feel more self-assured about their role in the company and confident to the point of seeking to improve deliveries. Which brings us to Efficiency.

The concept of trust is closely linked to both building more efficient processes and delivering results to the end customer. Companies that work in a

climate of internal trust are more agile, more synergistic. The different departments do their work knowing that it will be honored and valued by the next step of the production chain. For example, in a restaurant, the maitre d' must trust that the cook will prepare the dish according to the customer's request, the chef must trust that the buyer brought the best ingredients, and so on. Each specialist needs to trust the professional with whom he or she interfaces. The result will be a better delivery to the end customer, which also tends to optimize financial results.

Trust is also the basis of Eloquence. A trustworthy product, service or operation speaks for itself; it does not need millions invested in make-believe. And there's one more aspect: when people trust a product, they become its advocate and the brand gets the best kind of advertising there is: word-of-mouth, often full of enthusiasm and credibility.

To conclude, the presence of Trust in the entire production process inevitably materializes in Eminence – that is, success.

Therefore, whenever something truly subverts a company's image, the immaterial losses are as great as the eventual losses in sales or market share.

The meat is weak

Recently, Operation Carne Fraca [weak meat] made it clear that in today's globalized economy, a crisis of confidence can have planetary repercussions. This crisis in particular showed that a breach of trust can cause immense and immediate financial losses.

One of the companies that suffered the greatest damage with the disclosure of a list of people involved in corruption was JBS, owner of the Friboi brand, featured in a series of multimillion-dollar advertising campaigns in recent years. Although the indictments of Brazil's Federal Police did not relate to the quality of the products, the public did not forgive the company. In a matter of hours, a wave of jokes and memes with the stars of campaigns began circulating on the Internet. The crisis of confidence caused by the possible actions of an executive in one of the company's units not only tarnished the Friboi brand but also damaged the credibility of the stars who were the celebrity endorsers of the brand, like actor Toni Ramos and singer Roberto Carlos, whose respective auras of credibility were shaken by the negative contamination caused by their proximity to the brand.

The fact is that, much like humans, companies also make mistakes. In such cases, the most important thing is to recognize one's errors, be transparent and quickly right the wrongs. This is quite helpful in regaining consumer confidence.

There is no denying the impact that the news can have on people's confidence in brands, personalities, and institutions. That is why it's so important for the public to assess carefully which sources can be trusted. In this regard, an issue that is being recurrently debated involves the credibility of non-mainstream news sources, especially bloggers and social media pages. Most worrisome is the fact that news posted on site and social networks can be subject to artificial viralization, that is, the news doesn't get millions of shares naturally, but through robots that dodge the defenses of search

engines and social networks and use their algorithms as a distribution platform.

A recent article in Forbes magazine showed that, combined with big data on the habits and preferences of millions of people, the use of an artificial intelligence software caused anti-Hillary and pro-Trump news to reach more efficiently those most inclined to agree with Trump's political platform. The entire process of generating news, often distorted or false, combined with delivery aimed at an audience clearly inclined to believe and share this news, is a way to manipulate the communication process using the trust people have in the opinion of friends as a political weapon.

Trust and synergy

The dynamics of expectation and experience that form the alchemy of trust apply particularly to the relationship between companies. Co-branding and co-marketing actions are based on one company trusting the work performed by the other, as expressed by the history of each one and by the relationship among the professionals charged with interfacing between the companies. Yes, it is subjective. But trust, as mentioned, has an important personal component.

The possibility of trusting the work and competence of other people is also the basis for synergy, a fundamental force for the development of companies. Without trust, it's impossible to work together and that is why it's so important that company leaders foster a climate of trust and cooperation within their organizations.

There is a clear relationship between trust, cost reduction, increased productivity

and the generation of wealth. It is the logic of running tabs or selling on the cuff – i.e., on informal credit or on trust. Although it might seem like the stuff of small-town grocery stores of yesteryears, it is still an option that exists in several places. Selling on the cuff is an operation based on trust. For the seller, the advantage of giving credit to customers is to ensure their loyalty. Over time, one discovers what loyal customers want and like, and that helps in negotiations with suppliers. Sellers know that they'll have to keep their prices aligned with those of the market so as not to betray the trust of customers, but the constancy of sales is an important advantage. Today, selling on the cuff has other advantages: it eliminates the cost of money both for the seller and for the consumer. The seller is freed from credit or debit card charges and the customer is freed from interest charges. This only goes to show how trust is worth its weight in gold.

After all, whether in family, love, professional, commercial, business or institutional relationships, trust is the foundation of everything.

O impacto que mudou a terra



O "Flower Power" continua a gerar efeitos e a disrupção sonhada nos anos 1960 se tornou realidade e se mantém como tendência de futuro graças aos Hippies 2.0

Questão de física: as colisões sempre geram energia. As grandes podem mudar o mundo, encerrar eras inteiras. O estudo dos dinossauros prova isso. Não importa a força de uma criatura, uma colisão suficientemente grande pode mudar tudo e até aniquilar completamente um ecossistema. Mas existem as pequenas colisões, que mudam apenas o que está em torno delas. E há, ainda, as fricções, colisões menores e constantes, que também geram calor, desgaste e barulho. Pois bem, quando se pensa no movimento Hippie dos anos 60 há

quem diga que foi uma colisão entre o establishment e uma nova abordagem em relação à vida e que moldou uma geração. Mas há os que veem como o movimento Hippie como um daqueles meteoritos que mudam o ambiente de todo o planeta, que alteram as pessoas de forma subliminar e tão profunda que acabam se tornando o DNA de muitas das atitudes que vemos hoje nas pessoas. Essa mudança profunda certamente direciona as preferências do consumidor e, portanto, determina as tendências no mundo dos negócios e da macroeconomia.

O meteorito que provocou toda essa mudança foi o termo "Beat Generation". Cunhado em 1948 pelo autor Jack Kerouac,

Na verdade, boa parte das empresas e marcas que são mais valorizadas pelas pessoas ao redor do mundo realizam as aspirações hippies no sentido de serem baseadas nos valores de comunidade, compartilhamento, inclusão e acessibilidade.

essa definição sobre o estilo de vida de uma geração acabou se espalhando pela literatura norte-americana na virada da década de 1950 pelos textos de John Clellon Holmes e Allen Ginsberg. Nos seus romances eles falavam de comportamentos que colidiam espetacularmente com a estrutura de pensamento da classe média norte-americana, que se caracterizava por ser moralista, conformista e racista. Esses jovens escritores buscaram inspiração no submundo, nos excluídos, nos boêmios, artistas e músicos – gente que levava um estilo de vida considerado perigoso, pecaminoso e decadente pelas boas famílias de classe média, que estavam criando seus filhos para serem profissionais corporativos, dormirem cedo e acordarem com as galinhas. Os jovens da geração

"beat" abraçaram as drogas e resolveram "to live fast and die young". Eles eram a raiz do inconformismo provocado pela consciência de o destino preparado para eles por seus pais, professores e patrões era tedioso demais para ser encarado de cara limpa. A fuga eram a rebeldia e a busca por adrenalina – a mais lícita das drogas. Essa inquietude foi retratado no filme Juventude Transviada, estrelado por James Dean. O ator, que era um símbolo sexual ambíguo, vivia na vida real vários dos excessos que interpretava no cinema. Acabou morrendo em um acidente de carro aos 27 anos e, com isso, se tornou um ícone desta forma extrema de viver. Essa geração era para a América o que os Impressionistas tinham sido em Paris na virada do século 20.

Só que, tal qual o impacto de um meteoro na crosta terrestre, as ideais dos beatniks foram gerando consequências em ondas e mexendo com a cabeça dos jovens ao longo dos anos. Levou quase 20 anos, mas o conceito da contracultura se estabeleceu nas mentes dos jovens. As universidades na Califórnia, especialmente as mais próximas de San Francisco como Berkeley e Stanford, se tornaram espaços em que essas ideias foram se amplificando até se tornarem um movimento ainda mais radical e amplo: o movimento Hippie que literalmente floresceu em 1967 no chamado "Summer of Love". Naquele verão quase 100 mil pessoas foram à região de San Francisco – cidade onde nasceu o jeans, quase um século antes, em 1873 e que sempre foi conhecida

por ser inovadora e por ser um lugar de excessos desde os tempos da Corrida do Ouro do século 19. Só que o século 20, o ouro de San Francisco viria em outra forma. O que estava sendo garimpado no final dos anos 1960 e começo dos anos 1970 eram ideais que rompiam com os padrões – era a época do Flower Power.

Naquele momento (1967) era ali (Bay Area) que tudo estava acontecendo. Houve protestos contra o Vietnã no campus de Berkeley. Também foi naquele verão que o movimento revolucionário afro-americano de Oakland, os Panteras Negras, marchou na capital do estado, portando armas, sem esconder isso de ninguém. Bandas como Grateful Dead, Jefferson Airplane e Big Brother e a Holding Company, liderada por Janis Joplin, se apresentaram no palco em locais como o Avalon e o Fillmore, sua psicodelia encharcada de ácido expressando as preocupações da contracultura – que iam do surrealismo ao sexo livre.

Naquele verão, os bailarinos Rudolf Nureyev e Margot Fonteyn (representantes máximos da cultura clássica amada pelo "establishment") foram presos porque estavam em uma festa no bairro de Haight-Ashbury (o núcleo do epicentro do movimento hippie) que foi invadida pela polícia. No local, os homens da lei encontraram cigarros de maconha. Na hora da prisão, Nureyev caprichou no deboche e fez um "jeté" para entrar no carro da polícia. Os bailarinos acabaram sendo soltos porque não havia como provar que eles tivessem fumado a droga.

A efervescência naquela época era enorme. Tudo era feito para deixar claro que aquela geração repudiava os valores da sociedade convencional com seu racismo, guerra e repressão. Era melhor construir realidades alternativas e isso significava

fazer o avesso do que as classes médias faziam – em todos os campos. Na moda, volumes diferentes, cores fortes, estampas berrantes, influência oriental, cabelos e barbas longas, repúdio à depilação. Na alimentação, comida não industrializada, natural, macrobiótica, vegetariana. Foi a época do surgimento do nudismo, da vida em comunidades, do amor livre. A luta era por igualdade, preservação da natureza e contra a guerra e o militarismo. Foi a época em que muitos descobriram as religiões orientais, passaram a buscar gurus e ganharam uma nova dimensão de espiritualidade. Várias seitas surgiram nessa época. A música foi um fator importante na mudança de comportamento. O álbum de 1967 dos Beatles, Sgt Pepper's Lonely Hearts Club Band, foi um chamado para a contracultura que atingiu tanto a América quanto a Europa. Duas semanas depois do seu lançamento em 1º de junho, foi tocado nos alto-falantes do Monterey Pop, possivelmente o primeiro festival de música – não por acaso, realizado na cidade litorânea do norte da Califórnia, pertinho de San Francisco.

Todo esse caldo da contracultura penetrou na mente dos acadêmicos e formou os valores de uma geração nascida nos anos 1950, os Baby Boomers, que mudaram a face do mundo dos negócios e a forma de viver de todo mundo. Ninguém pode negar que a Microsoft mudou a nossa sociedade. Ela foi fundada em 4 de abril de 1975 por Bill Gates, nascido em Seattle em 1955 e Paul Allen, que era dois anos mais velho. Outra empresa que mudou hábitos, gerou novas estéticas e revolucionou a vida das pessoas foi a Apple, fundada em 1º de abril de 1976 por Steve Jobs, nascido em 1955 em San Francisco, e Steve Wozniak, que é de 1950. Além de terem literalmente crescido em um tempo e lugar em que

as influências hippies eram fortíssimas, esses criadores frequentaram universidades que até hoje cultivam uma visão crítica em relação à sociedade.

Microsoft e Apple nasceram em garagens e foram fundadas por jovens cheios de potencial que preferiram largar os seus cursos universitários para empreender – atitudes consideradas altamente rebeldes nos anos 1970. Naquela época, o script para um jovem era conquistar um diploma, arranjar um emprego em uma multinacional, vestir um terno, fazer uma hipoteca, poupar para mandar os filhos para a universidade e se aposentar. Esses filhos do movimento hippie não fizeram nada disso. Eles criaram uma série de produtos e serviços subversivos e desenvolveram culturas corporativas que desafiavam os modelos industriais clássicos. Inovação constante, estética, formas diferenciadas de encarar o trabalho, a proposta de uma nova relação com o consumidor, o empoderamento do indivíduo por meio do uso da tecnologia – tudo isso veio com essa geração alimentada pelas ideias dos hippies.

Os parâmetros criados por essas empresas serviram de exemplo para empresas com formatos e atitudes ainda mais distantes dos referenciais clássicos da administração e da economia que haviam sido estabelecidos no final do século 19, na Segunda Revolução Industrial. A Apple faz computadores e outros aparelhos, a Microsoft vendia seus programas em mídias físicas. As empresas que vieram depois, não entregam nada físico e nem por isso seus serviços e atuação são menos poderosos. Pelo contrário! Google, Facebook, WhatsApp e Waze nunca entregaram algo físico e estão entre as empresas e marcas mais valorizadas do mundo porque atuam de forma clara para tornar a vida das pessoas melhor.

Elas efetivamente empoderaram as pessoas, quebram barreiras, aproximam os indivíduos, permitem que as ideias e a comunicação fluam e trazer o sentido de comunidade – algo tão importante para os hippies, que deploravam o individualismo – para o centro das suas operações.

Plataformas como Apple Store, AirBnB e Uber elevaram a cooperação e o sentido de compartilhamento a um novo patamar. Por isso, antes mesmo de dar lucro, o Uber teve um IPO tão badalado e esperado pelos mercados. O WhatsApp foi comprado pelo Facebook por US\$ 19 bilhões sem ter dado lucro. Era uma empresa com apenas 55 funcionários que colocou em cheque as grandes operadoras de telefonia – é subversivo e disruptivo. Tudo isso indica que estamos vivendo uma terceira fase do movimento hippie.

Na verdade, boa parte das empresas e marcas que são mais valorizadas pelas pessoas ao redor do mundo realizam as aspirações hippies no sentido de serem baseadas nos valores de comunidade, compartilhamento, inclusão e acessibilidade. Hoje em dia, mesmo as pessoas barbeadas e depiladas, que usam roupas cinzentas e estão mais preocupadas com a conta do cartão de crédito do que com o aquecimento global (que equivale ao fim do mundo) estão vivendo imersas na cultura hippie – sem se tocar disso!

Cada vez mais pessoas que estão ativas no mercado hoje adotam um comportamento ligado à inovação constante e com isso desafiam os limites e comportamentos atribuídos às suas gerações de origem. Esses são os Perennials – as pessoas que evoluem

o tempo todo e que estabelecem para a sua vida uma atitude de abertura irrestrita para o novo.

Existe todo um estilo de vida baseada no consumo consciente e na busca pelo equilíbrio. Um reflexo disso está na disseminação nos últimos 20 anos da Yoga como exercício físico e terapia para alma. Pelo mundo todo, milhões praticam a antiga arte da Yoga e da meditação para reduzir o stress e evoluir espiritualmente. Outra linha de pensamento oriental que vem conquistando cada vez mais gente é a Medicina Tradicional Chinesa que, muito antes da penicilina e dos equipamentos de raios-X e tomografia, chegava a diagnósticos e tratamentos baseada apenas na observação dos paciente e na forma como sua energia fluía. Há 5 mil anos, os curandeiros chineses já pregavam que a saúde é resultado da conexão entre mente, corpo, espírito e meio ambiente.

Há muita coisa nova acontecendo no nosso mundo. A busca por autoconhecimento inaugurada pelos hippies, vem afetando tudo e até está gerando uma nova forma de encarar o trabalho. Os profissionais querem mais que um salário, eles querem fazer um trabalho que tenha um significado para eles e para o mundo. Elas querem ser pessoas melhores e atingir o equilíbrio entre “high tech e high touch”. Essa atitude vem sendo chamada de Hippie 2.0 e está mexendo com forma como os negócios vem sendo feitos e a maneira pela qual as empresas se estruturam.

Uma pesquisa realizada pela Gallup em 142 países avaliou o engajamento dos trabalhadores e o resultado é que apenas 13% se sente engajado. No entanto, o

The Energy Project descobriu que as pessoas têm três vezes mais chances de permanecer no trabalho, são duas vezes mais felizes e são mais motivados quando o trabalho é significativo. Mas a grande onda do mundo do trabalho é trocar um emprego pelo empreendedorismo. Cada vez mais gente – de todas as idades – está trocando a realidade corporativa para buscar um propósito, um sonho e isso as leva a abrir as suas próprias empresas de garagem. Aliás, vale notar que as startups ultra bem sucedidas são chamadas de unicórnios – animal mitológico que tem tudo a ver com as visões oníricas dos hippies. Algumas das iniciativas empresariais mais bem-sucedidas da atualidade são respostas aos sonhos do Flower Power. Por exemplo, a fabricante de automóveis Tesla, que surgiu para atender que pagaria qualquer preço para usar energia limpa. A Beyond Meat, empresa que tem como proposta oferecer proteína de origem vegetal com a estética de comida tradicional mas que não impacta o ambiente. Com sua linha de produtos formada por hambúrgueres, salsichas e linguiças feitas de legumes, leguminosas e hortaliças a empresa conquistou os vegetarianos porque respeitou a cultura gastronômica mainstream. Com isso, a empresa atingiu US\$ 5 bilhões em Market Cap em 2019 – em um país de carnívoros ávidos como são os Estados Unidos.

Mas há outros comportamentos e atitudes que reforçam a existência de uma nova forma de ser hippie: cada vez mais gente prefere transporte público e Uber a possuir um carro – algo que é um símbolo da Segunda Revolução Industrial. Na verdade, as pessoas querem possuir cada vez menos coisas físicas. A cultura vem sempre on-demand, por streaming, via Netflix, Spotify e Kindle. A mídia de

massa está sendo confrontada por blog e pelo YouTube. Nunca houve tanta oferta de comida orgânica e vegana quanto nos dias atuais. Hoje não é só o sexo que é livre, a sexualidade também passou a ser livre. As pessoas podem tomar suas decisões em relação a gênero. As famílias tem formatos os mais variados possíveis e a religião se tornou uma decisão pessoal, espiritual de cada um. As pessoas querem Liberdade, mas exigem responsabilidade de quem pretende lhes oferecer um produto ou serviço. Até a relação com as drogas e a psicodelia mudou radicalmente. Atualmente, em vários locais do mundo – Holanda, Canadá, Califórnia, Colorado, Uruguai – a maconha é legalizada e vendida de forma organizada. Nureyev ia adorar!

Mais de 50 anos depois do Summer of Love, vemos que os hippies venceram e já dá para afirmar que seu impacto na Terra foi capaz de alterar tudo na vida do planeta. Ainda existem alguns dinossauros que estão tentando resistir, mas o novo mundo criado pelos hippies -- tanto os originais quanto os de hoje – é inexorável. Paz e Amor!

The impact that changed the earth



Flower Power continues to generate effects, and the disruption dreamed in the 1960s has come true and remains a trend of the future thanks to Hippies 2.0.

A physics issue: collisions always generate energy. Big collisions can change the world, put an end to entire eons. The study of dinosaurs proves this. Regardless of a creature's strength, a large enough collision can change everything and even completely annihilate an ecosystem. But there are also small collisions that change only what is around them. And there is friction, even smaller and constant collisions, which also generate heat, wear and noise. Well then, when we think of the hippie movement of the 1960s

there are those who say that it was mere friction, a colorful but outdated fad. Many, however, believe it was a collision between the establishment and a new approach to life that shaped an entire generation. And there are those who see the hippie movement as one of those meteorites that change the environment of the entire planet, that subliminally and profoundly alter people so much that they become the DNA of many of the attitudes we see today in people. This profound change certainly drives consumer preferences and thus determines trends in the business world and in macroeconomics.

The meteorite that caused all this change was called beat generation". Coined

In fact, most companies and brands highly valued by people around the world fulfill the hippies aspirations in the sense that they are based on community values, sharing inclusion, and accessibility.

in 1948 by author Jack Kerouac, this definition of the lifestyle of a generation eventually spread to American literature in the late 1950s through the texts of John Clellon Holmes and Allen Ginsberg. In their novels and poems they spoke of behaviors that collided spectacularly with the thought structure of the American middle class – moralistic, conformist and racist. These young writers sought inspiration in the underworld, in the excluded, the bohemians, artists and musicians, people who led a lifestyle deemed dangerous, sinful and decadent by proper middle-class families who raised their children to be corporate professionals, to sleep early and wake up with the chickens. The young people of the beat generation embraced drugs

and wanted to "live fast and die young". They were the root of nonconformity brought about by an awareness that fate prepared for them by their parents, teachers and bosses was too tedious to be faced stone sober. The way out was rebellion and the pursuit of adrenaline – the most licit of drugs. This uneasiness was portrayed in the film Rebel without a cause, starring James Dean. The actor, who was an ambiguous sex symbol, lived in real life many of the excesses he portrayed in the movies. Having died in a car accident at age 27, he became an icon of this extreme way of living. That generation was for America what the Impressionists had been in Paris at the turn of the 20th century. However, much like the impact of a meteor on the

impact of a meteor on the Earth's crust, the beatniks' ideals have been generating waves of consequences and getting into the head of young people over the years. It took almost 20 years, but the concept of counterculture established itself in the minds of young people. Universities in California, especially those closest to San Francisco like Berkeley and Stanford, became venues where these ideas amplified into an even more radical and broader movement: the hippies, who literally flourished in 1967 in the so-called "Summer of Love." That summer, nearly 100,000 people went to the San Francisco area – the city where jeans were born almost a century earlier, in 1873, and has always been known for being innovative and a place of excess since the days of

the Gold Rush of the 19th century. In the 20th century, however, San Francisco's gold would take on another form. What was being mined in the late 60s and early 70s were ideals that would shatter standards – it was the age of Flower Power.

At that moment (1967), everything was happening there (Bay area). There were protests against the Vietnam war on the campus of Berkeley. It was also in that summer that Oakland's African-American revolutionary movement, the Black Panthers, marched into the state capital, bearing arms without hiding it from anyone. Bands such as Grateful Dead, Jefferson Airplane and Big Brother and the Holding Company, led by Janis Joplin, performed onstage at venues such as the Avalon and the Fillmore, their acid-drenched psychedelics expressing the concerns of the counterculture – ranging from surrealism to free sex.

That summer, dancers Rudolf Nureyev and Margot Fonteyn (paragons of the classic culture beloved by the establishment) were arrested while at a party in the Haight-Ashbury neighborhood (the epicenter of the hippie movement) that was raided by the police. At the scene, the law men found marijuana cigarettes. At the time of his arrest, Nureyev lampooned the situation in high-style and made a "jeté" as he got into the police car. The dancers were eventually released because there was no proof they had smoked the drug.

The effervescence at that time was enormous. Everything was done to make clear that that generation repudiated the values of conventional society, with its racism, war and repression. It was better to build alternative realities, and that meant doing the opposite of what the middle classes did – in every field. In fashion, different volumes, vibrant colors, gaudy

prints, oriental influence, long hair and beards, repudiation of hair removal. In eating, non-industrialized, natural, macrobiotic, vegetarian food. It was the time of the emergence of nudism, of living in communes, of free love. The struggle was for equality and preservation of nature, and against war and militarism. It was the time when many discovered the Eastern religions, began to seek gurus and achieved a new dimension of spirituality. Numerous sects emerged at this time. Music was an important factor in behavioral change. The Beatles' 1967 album, Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band, was a call to the counterculture that hit both America and Europe. Two weeks after its release on June 1, it was heard through the loudspeakers of Monterey Pop, arguably the first music festival – held, not by chance, in a coastal city of northern California, near San Francisco.

All this counterculture broth penetrated the minds of academics and formed the values of the generation born in the 1950s, the Baby Boomers, who changed the face of business and the way of life of everyone. No one can deny that Microsoft has changed our society. It was founded on April 4, 1975 by Bill Gates, born in Seattle in 1955, and Paul Allen, who was two years older. Another company that changed habits, created new aesthetics and revolutionized people's lives was Apple, founded on April 1, 1976 by Steve Jobs, born in 1955 in San Francisco, and Steve Wozniak, who is from 1950. In addition to having literally grown up at a time and place where hippie influences were very strongly heartfelt, these creators attended universities that even today cultivate a critical view of society.

Microsoft and Apple were born in garages, founded by young men full of potential who preferred to drop out their university

courses to undertake – attitudes considered highly rebellious in the 1970s. At that time, the script called for a young man to earn a degree, get a job on a multinational, wear a suit, take out a mortgage, save to send his children to college, and retire. But these children of the hippie movement did nothing of the sort. They created a series of subversive products and services, and developed corporate cultures that challenged classic industrial models. Constant innovation, aesthetics, different ways of conceive looking at work, proposals for a new relationship with consumers, individual empowerment through the use of technology – all this came with this generation nurtured by the ideas of the hippies.

The patterns created by these companies served as an example for other companies with formats and attitudes even further away from the classic framework of management and economics that had been established in the late 19th century, in the Second Industrial Revolution. Apple makes computers and other devices, Microsoft sells its programs on physical media. The companies that came after do not deliver anything physical, yet their services and performance are no less powerful – quite the contrary! Google, Facebook, WhatsApp and Waze have never delivered anything physical and are among the most valued companies and brands in the world because they clearly make people's lives better. They effectively empower people, break down barriers, bring people together, allow ideas and communication to flow, and bring a sense of community – so important to hippies, who deplored individualism – to the core of their operations.

Platforms like Apple Store, Airbnb and Uber have elevated cooperation and a

sense of sharing to a whole new level. That is why, before even making a profit, Uber had such a buzzed-up and marked-expectation fueled IPO. WhatsApp was bought by Facebook for \$ 19 billion without ever making a profit. It was a company with mere 55 employees that challenged the big telcos upfront – it's subversive and disruptive. All this indicates that we are living a third phase of the hippie movement.

In fact, most companies and brands highly valued by people around the world fulfill the hippie aspirations in the sense that they are based on community values, sharing, inclusion and accessibility. Nowadays, even shaved and fully hairless people who wear gray clothes and are more concerned with credit card bills than with global warming (which would spell the end of the world) are living immersed in hippie culture – without ever being aware of it!

More and more people who are active in the market today adopt a behavior linked to constant innovation and with that challenge the limits and behaviors attributed to their generations of origin. These are the Perennials – people who evolve all the time and who establish for their lives an attitude of unrestricted openness to the new and novel.

There is a whole way of living based on conscious consumption and the pursuit of balance. One reflection of this is the dissemination of Yoga over the last 20 years as physical exercise and therapy for the soul. Throughout the world, millions practice the ancient art of Yoga and meditation to reduce stress and evolve spiritually. Another line of oriental thinking that has been gaining more and more adepts is Traditional Chinese Medicine which, long before

penicillin, x-rays, CT scans and MRI equipment, carried out diagnoses and treatments based only on observation of patients and how their energy flowed. Five thousand years ago, Chinese healers already preached that health is the result of the connection between mind, body, spirit and environment.

There are many new things happening in our world. The search for self-knowledge inaugurated by hippies has been affecting everything and is even generating a new way of looking at work. Professionals want more than a salary, they want to do a job that has meaning for themselves and for the world. They want to be better people and strike the balance between “high tech” and “high touch.” This attitude has come to be called Hippie 2.0 and is changing how business is carried out and how companies structure themselves.

A Gallup survey in 142 countries assessed employee engagement and found that 13% of them feel engaged. On the other hand, The Energy Project found that people are three times more likely to stay at work, are twice as happy, and are more motivated when work is meaningful. But the great wave of the world of work is the shift from employment to entrepreneurship. More and more people – of all ages – are forgoing corporate reality to pursue a dream, a purpose, and this leads them to open their own garage companies. Incidentally, it should be noticed that ultra-successful startups are called unicorns – a mythological animal that has everything to do with the dreamlike visions of the hippies. Some of today's most successful business initiatives are responses to the dreams of the Flower Power age. For example, the automaker Tesla, which arose to provide for those who would pay any price to use

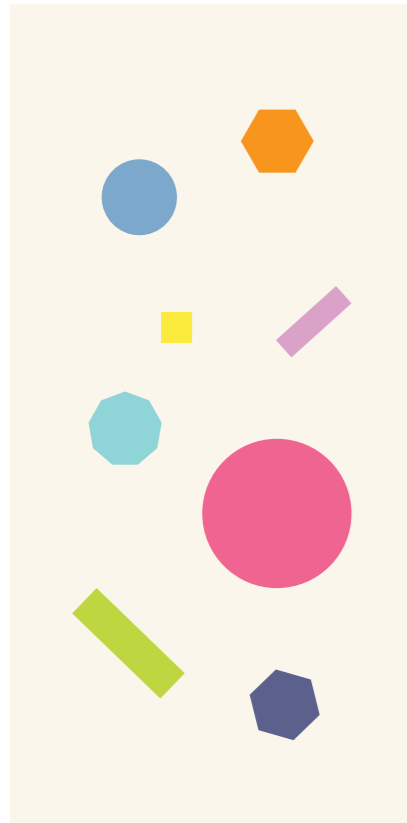
clean energy. Beyond Meat, a company that proposes to offer vegetable to do with the dreamlike visions of the hippies. Some of today's most successful business initiatives are responses to the dreams of the Flower Power age. For example, the automaker Tesla, which arose to provide for those who would pay any price to use clean energy. Beyond Meat, a company that proposes to offer vegetable protein with the aesthetics of traditional food without impacting the environment. With a product line of hamburgers, hot-dogs and sausages made from vegetables, legumes and greeneries, the company won over vegetarians while respecting mainstream gastronomic culture. With this, the company attained a market cap of \$ 5 billion in 2019 – in a country of avid carnivores like the United States.

But there are other behaviors and attitudes that reinforce the existence of a new way of being hippie: more and more people prefer public transportation and Uber to owning a car – one of the main symbols of the Second Industrial Revolution. In fact, people increasingly want fewer and fewer physical things. Culture always arrives on-demand, through streaming, via Netflix, Spotify and Kindle. Mass media is being confronted by blogs and YouTube. There has never been as much organic and vegan food available. Today not only sex is free, sexuality itself has become free. People can make their own decisions about gender, families take on the broadest range of formats and religion has become the personal, spiritual decision of each one. People want freedom, but they demand accountability of anyone who wants to offer them a product or service. Even the relationship with drugs and psychedelics has changed radically.

In several places around the world – Netherlands, Canada, California, Colorado, Uruguay – marijuana is legalized and sold in an organized way. Nureyev would love it! – Netherlands, Canada, California, Colorado, Uruguay – marijuana is legalized and sold in an organized way. Nureyev would love it!

More than 50 years after the Summer of Love, we see that the hippies have won and it's we can already say that their impact on Earth managed to change everything in the life of the planet. There are still some dinosaurs who are trying to resist, but the new world created by hippies – both the originals and today's – is inexorable. Peace and love!

Ecosistemas de negócios



Das 500 empresas listadas pela revista Fortune em 1955 como as maiores empresas em faturamento apenas 12% ainda existem 60 anos depois. Isso significa exatamente 61 empresas. As outras 439 tiveram um destes três destinos: faliram, foram adquiridas por outras em processos de fusão ou encolheram e deixaram de estar entre as 500 maiores. Cada história, com grau maior ou menor de dramaticidade e melancolia, nos inspira a refletir sobre as engrenagens deste moinho chamado tempo e dos seus efeitos sobre a dinâmica das empresas do passado, do presente e nos faz pensar em estratégias para garantir o futuro.

O desaparecimento das empresas é

Das 500 empresas listadas pela revista Fortune em 1955 como as maiores em- presas em faturamento apenas 12% ain- da existem 60 anos depois.

conseguissem se manter fortes ao longo dos 60 anos mais disruptivos da história da humanidade.

Quando olhamos a lista, vemos que boa parte das sobreviventes têm na inovação tecnológica sua razão de existir. Em empresas como 3M, Abbott, ATT, Avon, Boeing, CBS, Coca-Cola, DuPont, GE, GM, IBM, Johnson&Johnson, Kellogg, Kraft, Lear, Lockheed, Monsanto, PepsiCo, Pfizer, Procter and Gamble e Whirlpool, o processo de jogar fora o ultrapassado e investir na descoberta de novos caminhos faz parte do seu DNA. Em todas elas, o que é constante é a busca por fazer mais e melhor, por se manter à frente dos seus concorrentes. Em outras palavras, essas empresas incorporam a destruição

criativa nos seus processos como uma forma de buscar a evolução.

Esse impulso evolutivo está totalmente alinhado com as descobertas de Charles Darwin: os indivíduos mais adaptáveis têm melhores chances de sobreviver e perpetuar seus genes por meio de descendentes, que já nasciam mais adaptados, do que o os que não conseguem se ajustar ao ambiente. Darwin defendia que a evolução das espécies se dá por meio de mutações que, com o passar das gerações, vão se definindo como características de adaptação ao ambiente. Por isso, felinos que moram em ambientes diferentes têm pelagem, mandíbula e hábitos diferentes, embora tenham os mesmos ancestrais.

chamado por Werner Sombart e Joseph Schumpeter de “destruição criativa” e implica no conceito de que o capitalismo destrói e reconfigura as ordens econômicas pré-existentes e, no processo, desvaloriza a riqueza que existia para abrir caminho para um novo tipo de riqueza. Essas visões, claramente influenciadas pela ideologia marxista, foram objeto de debate pelos acadêmicos ao longo de toda a segunda metade do século 20.

Por isso, em vez de analisar a sobrevivência das empresas por um viés ideológico, prefiro observar tudo pela ótica biológica. Ou seja, me interessa analisar quais foram as forças de “seleção natural” darwinianas que permitiram que 61 empresas de um total de 500

Leões, tigres, onças, pumas, jaguatiricas e lincos são claramente parentes, mas cada um se adaptou a um ambiente. Foi isso que aconteceu com as empresas que se mantiveram na lista da Fortune 500.

Se olharmos de perto, as que estavam no mesmo setor, tiveram que se manter em constante evolução para não serem engolidas pelas suas competidoras mais diretas. Por exemplo, no mundo dos laboratórios, estão na lista Abbott, Bristol-Myers Squibb e Pfizer. Todos tiveram que se mover rápido para fazer frente aos concorrentes. Graças a isso todos se mantiveram investindo em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e essa corrida evolutiva permitiu que se perpetuassem na lista.

Mas, mesmo em setores aparentemente mais comoditados como o de produtos alimentícios, vemos que um ambiente competitivo é muito saudável e ajuda na preservação das empresas entre as mais afluentes e poderosas. Na lista da Fortune, se mantiveram ao longo dos últimos 60 anos empresas como Campbell Soup, Coca-Cola, Hershey, Kellogg, Kraft Foods e PepsiCo – todas vivendo em intensa competição e sempre muito integradas com os seus consumidores. Para sobreviver cada uma aperfeiçoou suas capacidades e isso lhes deu a força necessária para sobreviver.

Um exemplo desta mecânica é a Coca-Cola, gigante das bebidas gaseificadas baseadas em xarope que, na virada do milênio, percebeu que havia uma tendência ligada ao consumo de bebidas mais saudáveis, como chás, sucos, água de coco e águas em geral. Rapidamente a multinacional começou a adquirir, em vários países, empresas que produziam as bebidas que as pessoas queriam beber e usou seu poder de distribuição para aprofundar a tendência das bebidas saudáveis ao mesmo tempo em que garantia sua presença em nichos de mercado em que não competia ou tinha presença discreta. Com isso, ela mudou o cenário do mercado de bebidas e criou uma nova correlação de forças. Esse tipo de atitude “mutante” é recorrente nas empresas que souberam se manter líderes de seus mercados ao longo das últimas seis décadas.

No setor de aviação, em que a evolução tecnológica é o diferencial mais determinante para o sucesso de uma empresa, permaneceram na lista Boeing, Lear e Lockheed Martin. Cada um buscou aprofundar suas habilidades para atender demandas específicas. Essa segmentação é recorrente na natureza.

As espécies se adaptam serem eficientes nos seus respectivos habitats. Ursos pardos sabem subir em árvores, ursos polares são excelentes nadadores, ursos panda comem bambu. Mais do que ter essas habilidades, cada espécie adaptou seus sistemas biológicos tanto para ter mais eficiência na coleta de alimento quanto internamente, para melhor aproveitar os nutrientes que cada ecossistema fornece. Com as empresas deste setor ocorreu exatamente isso. Uma focou em grandes aviões de passageiros, outra em jatos executivos e outra em turbinas.

Presente na lista Fortune 500 desde 1955, a IBM é o exemplo mais emblemático de empresa que tem as constantes mutações em seu DNA. Isso se relaciona com a própria dinâmica do setor de tecnologia da informação, que é regida pelos saltos evolutivos rápidos descritos pelo o que ficou conhecido como Lei de Moore. Em 1965 o então presidente da Intel, Gordon E. Moore, fez a previsão de que o número de transistores dos chips dobraria a cada 18 meses com o mesmo custo de produção. Essa previsão se concretizou e fez com que todas as empresas que atuam no setor de tecnologia buscassem criar musculatura em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para acompanhar esse ritmo frenético de crescimento.

Só que o ritmo acelerado de evolução acabou transcendendo as fronteiras do setor. Tal qual acontece nos ecossistemas naturais onde, quando uma espécie muda de hábitos impacta todo o conjunto, no mundo dos negócios, a mudança evolutiva de uma empresa acaba impactando empresas de setores muito diferentes.

Quando a Apple criou o iTunes e depois

a AppStore, ela mudou todo o cenário porque, ao viabilizar uma forma fácil de vender aplicativos, fez com que o negócio dos desenvolvedores ganhasse viabilidade. Essa mudança de cenário impactou todo o mercado de tecnologia, mas teve eco em setores bem distantes. Por exemplo, em tese, o sujeito que vive de vender cachorro quente não tem nada a ver com a movimentação dos desenvolvedores de aplicativos, certo? Errado. Bastou alguém criar um aplicativo de pedir comida que o processo de distribuição de hot dog mudou. Se o dono do “dogão” não se informatizou ou acompanhou as mudanças no mercado, vai perder as vendas por aplicativo. Só que esse tipo de venda vai exigir que o dogueiro adapte o seu produto para a entrega. Talvez mande complementos em recipientes separados ou tenha que adaptar as receitas para o transporte. Ou seja, a mutação nos aplicativos provocou a evolução do hot-dog.

Aliás, a Apple talvez seja um dos exemplos mais representativos do poder que um DNA empresarial mutante tem de alterar os mercados. Por exemplo, quando a Apple lançou o iPod, ela mudou o mercado de eletroeletrônicos reprodutores de música, seu mercado imediato, mas mudou também a forma de distribuição de música com o iTunes. Ou seja, impactou as até então superpoderosas gravadoras. Isso sem falar na mudança de comportamento do consumidor que seguiu a esse lançamento.

Ai, cinco anos depois, a Apple lançou o iPhone, que é a união de um telefone celular, com um canal de acesso com a internet, com um iPod e com uma câmera fotográfica. Com esse lançamento, Steve Jobs mudou o mercado de telefonia móvel, acelerou a necessidade das operadoras

de celular de prover um bom serviço de internet, mexeu novamente com o mercado de música, impactou o mercado de fotográfica, gerou maiores oportunidades para as redes sociais e ampliou as possibilidades dos criadores de aplicativos. Todas essas mudanças provocaram revoluções no comportamento dos consumidores e seguiram alterando os cenários dos mais diversos mercados. Por exemplo, as câmeras conectadas às redes sociais mudaram, por exemplo, a disseminação da informação de moda. Isso mudou a dinâmica das redações das revistas de moda, permitiu o crescimento da influência das blogueiras e mudou a destinação de verbas de publicidade. Mas as mudanças continuam: os desfiles acontecem e imediatamente as propostas já são vistas e absorvidas pelos designers e confeccionistas e essa nova agilidade alterou o ciclo produtivo do mundo da moda.

Lançamentos disruptivos como o do iPhone, capazes de mudar vários mercados, também propiciam a fusão de diferentes ecossistemas. Hoje, o ecossistema de fotografia está unido ao de telefonia, a produção de notícias e o consumo de entretenimento também passaram a fazer parte do mesmo ecossistema. Nas ciências naturais, o nome que se dá para esse ambiente de transição entre diferentes habitats é ecótono, que acaba tendo uma população peculiar também. Hoje, graças às mudanças constantes, cada vez mais atividades vivem no ecótono e precisam se manter em adaptação constante.

Em exemplo de empresa que está confortável no ecótono é a Netflix. O negócio de downloads de conteúdo foi além de tirar do mercado uma gigante de

locação como a Blockbuster, ele atingiu também o mercado das TVs pagas e até o de produção de conteúdo. Quando a Netflix começou a produzir conteúdo próprio ela alterou um cenário que há mais de cem anos vinha sendo povoado por gigantes como Warner, Fox, Universal e Disney e que sofreu a última inclusão com a chegada da HBO, há duas décadas. Nos ecossistemas existe uma lei clara: quando um novo animal é introduzido geralmente ele não tem predadores, o que permite que ele se alastre rápido até que seu lugar na cadeia alimentar se consolide. Assim vemos claramente a atuação dos mutantes no mercado de produção de ficção.

Mas os impactos vão além e atingem também o mercado de publicidade, causam alterações no mapeamento do público-alvo de diversos produtos e até mudam a correlação de forças em mercados bem distantes do mundo artístico como, por exemplo, o das empresas que distribuem internet em banda larga.

Tudo isso mostra que as mutações mudam os ecossistemas de negócios e o novo ambiente propicia mais saltos evolutivos.

Vele lembrar que os indivíduos da mesma espécie são 99% iguais uns aos outros. O que provoca as diferenças está no 1%. Esse é o território onde as mutações ocorrem e graças a elas somos únicos, especiais e mais aptos para enfrentar as mudanças de ambiente. Mas é importante ter em mente que mudar tem que fazer parte de um sistema maior e ter um propósito e relevância bem claros. Sem isso, a empresa corre o risco de que a “mutação” não dê certo.

Diante do processo evolutivo cada vez mais acelerado que a sociedade, o mercado e as empresas vem experimentando desde que Moore fez sua previsão, o que se vê claramente é que empresas que permitem que a criatividade flua com maior facilidade tendem a ser também as que conseguem se manter bem-sucedidas ao longo das décadas. Um bom exemplo disso é a General Motors, empresa que se manteve na lista da Fortune 500 desde 1955. Apesar de ser uma gigante mundial, a montadora adotou uma série de procedimentos internos que se traduzem em empoderamento dos colaboradores dos mais diversos níveis ao mesmo tempo em que investe pesadamente em pesquisa, desenvolvimento e design. Para facilitar a captação de inputs sobre os desejos dos consumidores, Ed Welburn, que foi o vice-presidente mundial de design da montadora de 2003 a 2016, criou sete centros de design ao redor do planeta – inclusive um no Brasil, especializado em carros compactos. A sua intenção com a descentralização era eliminar barreiras burocráticas e distorções culturais para otimizar os talentos criativos das equipes. Em entrevista ele explicou que cada cultura tem uma visão sobre design que é fruto da sua vivência e que pessoas de culturas diferentes poderiam não compreender as propostas locais. Por exemplo, o Brasil é bom em carros compactos, só que suas propostas podem não cair no gosto dos norte-americanos, que gostam de carros maiores. E o contrário também é verdadeiro, determinados padrões internacionais aqui não são particularmente apreciados. Ao comparar laranjas com laranjas e maçãs com maçãs e dar o devido valor a cada expertise, Welburn também protegia o ego dos talentos dos diferentes times, mantendo-os motivados.

Essa preocupação com o humor dos colaboradores é fundamental para que as empresas mantenham a energia criativa e o entusiasmo pela inovação continuem sempre se renovando internamente. Isso ajuda a reter os talentos, algo que é determinante para a preservação da empresa. Quando essa questão “ambiental” não é observada, os talentos fazem com os bichos, saem daquele habitat em busca de pastos mais verdes e água em abundância. Essa fuga das melhores mentes é um dos problemas mais sérios que uma empresa pode enfrentar porque equivale ao empobrecimento dos seus ativos criativos. Empresas que não cuidam da retenção de talentos acabam passando pelo “darwinismo reverso”, ou seja, os melhores e mais capazes vão embora e a empresa fica com os colaboradores menos motivados e mais acomodados, que são os que jamais vão lutar por inovação ou liderar saltos evolutivos.

Muitos destes executivos não fazem isso por mal. Eles apenas acreditam em um arquétipo desatualizado do que deve ser um profissional no mundo corporativo. No clássico O Pequeno Príncipe, de Antoine de Saint Exupéry, o garoto vai visitar o planeta do Homem de Negócios e encontra lá um sujeito mal-humorado que vivia contabilizando coisas que ele nem sabia exatamente o que era – eram as estrelas – em um movimento repetitivo infinito. Esse tipo de “homem de negócios” é o que destrói o coração criativo das empresas e impede a evolução. Hoje, a estrutura empresarial exige gente comprometida, sim, mas proativa e capaz de enxergar o mundo de forma mais abrangente. O Pequeno Príncipe disse ao Homem de Negócios que achava importante ser útil às coisas que possuía. Ai tem um grande

recado para todos os profissionais: é importante ser útil ao emprego que se possui, é fundamental ajudar a empresa no seu processo evolutivo, que sempre será disruptivo.

Em maior ou menor grau toda mutação gera algum desequilíbrio no ecossistema e isso exige que as empresas tomem para si a responsabilidade de combater os desequilíbrios. Vamos dizer que uma empresa lança um telefone com touchscreen e, com isso, muda o mercado. Para corrigir esse desequilíbrio no ecossistema, suas concorrentes se apressam em desenvolver modelos que possam competir com a inovação.

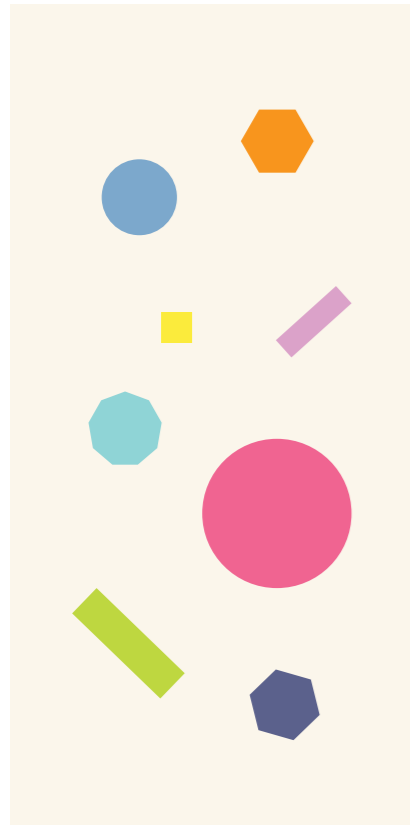
A melhor maneira de evitar ser pego de surpresa em um situação assim – que aconteceu com o mercado de telefones quando a Apple lançou o seu – é fundamental que os times das empresas se empenhem em identificar as tendências de mercado mais relevantes. Nesse ponto é importante fazer a distinção entre tendência e moda. Moda é algo material, um produto que consolida referenciais estéticos. Tendência tem raiz comportamental e se baseia no que as pessoas sentem como relevante em suas vidas. Os ciclos das tendências são mais longos e seu alcance é bem maior do que a estética de objetos chegando, inclusive, a alterar visões de mundo.

Por exemplo, a tendência de cuidar da saúde fazendo exercícios físicos em algum ponto de encontrou com a tendência de reduzir a emissão de carbono na atmosfera e o resultado disso foi o interesse das pessoas em adotar as bicicletas como meio de transporte. Conforme um número maior de ciclistas surgiu, as cidades tiveram que se adaptar

e surgiram as ciclovias que, por sua vez, incentivaram mais gente a pedalar em vez de dirigir. Perceba que tendências como essa alteram uma série de ecossistemas comerciais: fabricantes de bicicletas, distribuidores de suplementos vitamínicos para melhorar performance aeróbica, design de tênis e mochilas, produção de isotônicos, espaços para estacionamento das bicicletas, acessórios como capacetes e joelheiras, clínicas médicas especializadas em ortopedia, protetores solares, roupas impermeáveis, enfim, criam todo um novo cenário de consumo.

Outra tendência que vem se consolidando em vários setores é a “uberização” de vários setores. Graças a disseminação de aplicativos, banda larga e a rápida adesão do público, vários modelos de negócios coletivos e colaborativos vem se estabelecendo. Espaços de coworking, AirBnB, Uber e bicicletas públicas são alguns dos exemplos que provam que as mutações estão conduzindo a mudança acelerada dos ecossistemas.

Business ecosystem



Of the Fortune 500 companies in 1955, only 12% still exist sixty years later. Or, more precisely, 61 companies. The other 439 suffered one of three fates: they either went bankrupt, were acquired by, or merged, with other companies, or shrunk in size so as to no longer be among the top 500. Each of their stories, with greater or lesser degree of drama and melancholy, inspires us to reflect on the gears of this grinding mill called time and its effects on the dynamics of companies past and present, and leads us to think of strategies to guarantee the future.

Werner Sombart and Joseph Schumpeter call the demise of corporations "creative

destruction," implying the notion that capitalism destroys and rearranges preexisting economic orders – and, by this process, devalues existing wealth to pave the way for a new type of wealth. These visions, clearly influenced by Marxist ideology, have been debated by scholars throughout the latter half of the 20th century.

Therefore, instead of analyzing the survival of companies with an ideological bias, I'd rather observe everything from a biological viewpoint. That is, I'm more interested in assessing which Darwinian forces of "natural selection" allowed only 61 companies out of 500 to remain strong over the sixty most disruptive years of human history.

Of the fortune 500 companies in 1955, only 12% still exist sixty years later.

When we examine the list, we clearly see that the *raison d'être* of most survivors is technological innovation. In companies such as 3M, Abbott, ATT, Avon, Boeing, CBS, Coca-Cola, DuPont, GE, GM, IBM, Johnson&Johnson, Kellogg, Kraft, Lear, Lockheed, Monsanto, PepsiCo, Pfizer, Procter and Gamble and Whirlpool, the process of discarding the outdated and investing in the discovery of new paths is part of their DNA. In all of them, what remains constant is the quest to do more and better, to stay ahead of one's competitors. In other words, these companies incorporate creative destruction into their processes as a way of pursuing evolution.

This evolutionary drive is fully aligned

with Charles Darwin's findings: more adaptable individuals stand a better chance of surviving and perpetuating their genes through their descendants, who are born better adapted, than those who cannot adjust to the environment. Darwin argued that the evolution of species occurs through mutations that, over generations, eventually define themselves as adaptive traits to the environment. That is why felines living in different environments have different coats, jaws and habits, even if they share the same ancestors. Lions, tigers, jaguars, pumas, ocelots and lynx are clearly related, but each one adapted to a distinct environment. The same happened to the companies that persisted on the Fortune 500.

If we look closely, companies in the same industry had to keep in constant evolution so as not to be swallowed by their direct competitors. For instance, in the realm of pharmaceuticals, Abbott, Bristol-Myers Squibb and Pfizer are on the list.

Each had to move fast to fight off competitors and, because of this, they continued investing in the research and development of new products. This ongoing evolutionary race enabled them to perpetuate themselves in the list. But even in seemingly more commoditized sectors, such as the food industry, a competitive environment is a healthy thing and helps companies to remain among the most affluent and powerful.

In Fortune's list, companies such as Campbell Soup, Coca-Cola, Hershey, Kellogg, Kraft Foods, and PepsiCo have carried on well over the last 60 years – all of them facing intense competition, but always closely integrated with their customers. In order to survive, each one perfected their capabilities and this gave them the necessary strength to endure.

An example of this dynamics is Coca-Cola, the giant maker of syrup-based carbonated drinks that realized, at the turn of the millennium, that there was a trend toward healthier beverages, such as teas, juices, coconut water and waters in general. Soon, in several countries, this MNC began to acquire companies that manufactured the beverages that people wanted to drink and employed its powerful distribution network to further the trend toward healthy drinks, establishing itself in niche markets where it did not compete or had only a discreet presence. Coca-Cola thus changed the beverage market landscape and created a new correlation of forces. This kind of mutational attitude is recurrent in companies that managed to remain market leaders over the past six decades.

In the aviation industry, where technological evolution is the key determining factor of a company's success, Boeing, Lear, and Lockheed Martin stayed on the list. Each sought to deepen their skills to meet specific demands. This segmentation is often found in nature. Species adapt in order to become more efficient in their respective habitats. Brown bears know how to climb trees, polar bears are excellent swimmers, pandas eat bamboo. More than merely possessing these abilities, however, each species adapted its biological systems both to collect food more efficiently and, internally

to better assimilate the nutrients that each ecosystem provides. This is precisely what happened with companies in the aviation industry. One focused on large passenger planes, another on executive jets, and the latter on turbines.

Included in the Fortune 500 since 1955, IBM is the most iconic example of a company that has experienced constant DNA mutations. This relates to the dynamics of the IT industry itself, which is ruled by the swift evolutionary leaps that have come to be described as Moore's Law. In 1965, Gordon E. Moore, then chairman of Intel, predicted that the number of transistors in a chip would double every 18 months while production cost remained the same. The prognosis came true and forced every technology company in the world to build R&D muscle to keep up with this frenzied pace of growth.

But this accelerated evolutionary tempo eventually transcended the frontiers of the IT industry. As in natural ecosystems, where a change in the habits of a single species impacts the whole, in the business world a company's evolutionary change will affect companies in very different sectors.

When Apple created iTunes and, later, the AppStore, it changed the entire landscape because, by enabling a straightforward way to sell applications, it also made the developers' business feasible. This change in the landscape impacted the entire technology market and resonated in industries far away. For instance: in theory, someone who makes a living by selling hot dogs would be largely unaffected by what app developers do, right? Wrong. For as soon as a developer created an application allowing people to order food truck does

not computerize his/her business or fails to keep up with the market changes, all sales through the application will be lost. Furthermore, app-driven sales require hot dog sellers to adapt their product for delivery. They might have to send side orders and garnishes in separate containers or adjust their recipes for transportation. That is how a mutation in applications caused the evolution of the hot-dog.

Apple, by the way, is perhaps one of the most telling examples of how mutant corporate DNA can change the marketplace. For instance, when Apple launched the iPod, it changed its immediate market, that of electronic music players; with iTunes, however, it also changed the way music is distributed, impacting the hitherto all-powerful record companies – not to mention the changes in consumer behavior that ensued from this release.

Then, five years later, Apple launched the iPhone, which is an amalgam of cell phone, internet access channel, iPod and camera. With it, Steve Jobs changed the mobile phone market, hastened the need for mobile operators to provide good internet service, struck again at the music market, impacted the photography market, increased opportunities for social networks and extended possibilities for app developers. All these changes brought about revolutions in consumer behavior and continued to transform the landscape of a broad range of markets. For instance, cameras connected to social networks have altered how fashion information is disseminated. This changed the dynamics of the editorial offices of fashion magazines, enhanced the influence of bloggers and revised the allocation of advertising budgets.

And the changes continue: even as a fashion show is still taking place, proposals can be seen and absorbed by designers and makers of ready-to-wear clothes, and this new agility has forever altered the production cycle of the fashion industry.

Disruptive launches like the iPhone, capable of changing several markets, also contribute to the fusion of different ecosystems. Today, the photography ecosystem is linked to telephone ecosystem, while news production and entertainment consumption have become part of the same ecosystem. In the natural sciences, a transitional environment between different habitats is called an ecotone, which also ends up having a peculiar population. Today, thanks to all these constant changes, more and more activities take place in the ecotone and must remain in constant adaptation.

An example of a company that feels at home in the ecotone is Netflix. The content download business has not only driven from the market a giant rental company like Blockbuster, it also hit the pay-TV and even the content production markets. When Netflix began developing its own content, it altered a landscape that had been populated for more than a hundred years by giants such as Warner, Fox, Universal and Disney, and where the most recent addition had been HBO's arrival two decades earlier. Ecosystems have a clear law: when a new animal is introduced, it usually has no predators, allowing it to quickly spread until its place in the food chain is consolidated. We can see here clearly what mutants have done to the market of content production.

But the impacts go even further and also affect the advertising market, provoke changes in the target audience of various

products, and alter the correlation of forces in markets far removed from the art & entertainment world, e.g., that of providers of broadband access to the internet.

All this shows that mutations change business ecosystems and that the new environment is conducive to ever-greater evolutionary leaps.

One must bear in mind that individuals of the same species are 99% alike. All of their differences are in the remaining 1%. This is the territory where mutations occur and it is on account of them that we are unique, special and better equipped to face a changing environment. But it is important to remember that changes are always part of a larger system and must have a very clear purpose and relevance. In the absence of this, a company runs the risk of its "mutation" not working.

In light of the nonstop acceleration of the evolutionary process that society, markets and companies have been undergoing since Moore made his prediction, one can clearly see that companies that allow creativity to flow tend to be precisely those that manage to remain successful over decades. A good example is General Motors, a company that has remained on the Fortune 500 list since 1955. Despite being a global giant, the automaker adopted a number of internal procedures that empowered employees at various levels, while also investing heavily in research, development and design. To better capture inputs on consumer desires, Ed Welburn, who was the automaker's Vice-President of Global Design from 2003 to 2016, set up seven design centers around the world – including one in Brazil

specialized in compact cars. His aim with decentralization was to eliminate bureaucratic barriers and cultural distortions, and thus optimize the creative talent of the company's teams. He explained in an interview that each culture has its own vision of design deriving from its distinctive experiences, and that people from different cultures might not understand the local proposals. Brazil, for instance, does well in compact cars, but its proposals may not suit the taste of Americans, who prefer bigger cars. And the opposite is also true; certain international standards are not particularly appreciated by Brazilians. By comparing oranges with oranges and apples with apples, and assigning each expertise its due value, Welburn both protected the ego of the talents of the various teams and kept them motivated.

Concern with the employees' overall mood is critical for companies to maintain their creative energy and enthusiasm for innovation, and to continue renewing themselves internally. This helps to retain talents, which is key to preserve the company. When this "environmental" issue is not heeded, talents will behave like animals do and will leave that habitat to seek greener pastures and more abundant water elsewhere. The flight of the best minds is one of the most serious problems a company can face, because it amounts to an impoverishment of its creative assets. Companies that don't strive to retain their best talent end up undergoing "reverse Darwinism," when the best and most capable leave and the organization gets stuck with less motivated and more complacent employees who are never going to struggle for innovation or lead evolutionary leaps.

Many of these executives do act like this out of malice; they simply believe in an outdated archetype of the corporate professional. In *The Little Prince*, the classic book by Antoine de Saint Exupéry, the boy visits the planet of the Businessman, where he finds a grumpy fellow who, in an infinitely repetitive movement, did nothing more than count and recount things which he didn't exactly know what they were – actually, they were stars. This is the type of "businessman" who destroys the creative core of a business and prevents its evolution. Today, the corporate structure requires people who are committed, to be sure, but also proactive and capable of seeing the world more comprehensively. The Little Prince told the Businessman that he thought it was important to be useful to the things one owns. There lies a great message for all professionals: it is important to be useful to one's job, it is essential to help one's company in its evolutionary process, which will always be disruptive.

To a greater or lesser degree, every mutation creates some imbalance in the ecosystem, and this requires companies to take on the responsibility of combating imbalances. Let's say a company launches a touchscreen phone and changes the market with it. In order to correct this imbalance in the ecosystem, its competitors quickly develop models capable of competing with that innovation.

The best way to avoid being taken aback in a situation such as this – which actually happened in the phone market when Apple launched the iPhone – is for business teams to strive to identify the

most relevant market trends. However, it is important here to distinguish between trend and fashion. Fashion is something material, a product that consolidates aesthetic references. A trend has a behavioral root and is based on what people feel as relevant in their lives. Trend cycles are longer and their scope is much broader than the aesthetics of objects – so much so that they may even alter worldviews.

For example, at some point, the health and fitness trend met the trend to reduce carbon emissions into the atmosphere and, as a result, people became interested in deploying bicycles as a means of transportation. As more and more cyclists appeared, cities had to adapt and bike lanes were built, which in turn encouraged more people to pedal instead of driving. It should be noted that trends such as this one affect multiple business ecosystems: bicycle manufacturers, distributors of vitamin supplements that improve aerobic performance, sneakers and backpack design, isotonic drinks production, parking spaces for bicycles, accessories such as helmets and knee pads, medical clinics specialized in orthopedics, sunscreens, waterproof clothes – in short, they create a wholly new consumption landscape.

Another trend that has been consolidating in several industries is "uberization." With the broad dissemination of applications, broadband internet access and the public's rapid adherence, several collective and collaborative business models have emerged. Coworking spaces, Airbnb, Uber and public bicycles are some examples that prove that mutations are leading the high-speed transformation of ecosystems.

Tenha uma boa crise

Albert Einstein disse: "Não que as coisas mudem se sempre fazemos o mesmo. A "crise" é a melhor que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar superado."

Há algum tempo a palavra "crise", que ganhou curso na economia a partir do século XIX, povoa com bastante intensidade os noticiários e, conseqüentemente, o pensamento de todos nós. Tal situação é reflexo das dificuldades econômicas enfrentadas por diversos países, que têm modificado e afetado, de forma drástica, a vida de milhares de pessoas em todo o mundo.

Do grego "krisis, eos", crise significa "ação ou faculdade de distinguir, decisão", por extensão, "momento decisivo, difícil". Trata-se de uma derivação do verbo grego krino, "separar, decidir, julgar". Já em latim, o substantivo crise (crisis, is) significa "momento de decisão, de mudança súbita". Esse vocábulo era e ainda é usado especificamente na medicina para definir a decisão frente a mudança na evolução de uma doença, constituindo o momento crucial para a cura ou para a morte. Se pesquisarmos um tanto mais, encontraremos, ainda, outras significações para essa palavra. Para os chineses, por exemplo, crise é definida como "oportunidade ou fim".

Por mais que existam tantas formas de interpretá-la, concordo com a afirmação de Einstein: "crise" é a melhor benção que pode ocorrer em nossas vidas, pois obriga-nos a encontrar a criatividade intrínseca para nos superar, vencer e crescer. As próprias etimologias da palavra nos chamam atenção para a tomada de

atenção para a tomada de decisão diante de mudanças inesperadas, uma prova que nenhuma crise é necessariamente ruim, pois, superando-as, sairemos mais fortes.

Mesmo quando, em tempos nebulosos, perdemos algo, podemos nos fortalecer. Nenhuma perda é para sempre; o fim de algumas coisas faz parte da vida e muitas vezes algo precisa acabar para dar espaço a uma nova mudança. Quando entendemos o fim como um novo caminho, a vida toma um sentido promissor.

Podemos, então, efetivamente viver; não somente sobreviver. Geralmente o fim daquilo a que nos apegamos ou acomodamos nos tira da famosa "zona de conforto" e provoca, em cada um, questionamentos sobre a vida, sobre aquelas questões que adiamos a resolução. Lembra-nos que nada é para sempre e dá uma noção real de que o tempo anda, não para e não espera. Ensina que tudo vale a pena e que nenhum sacrifício é em vão.

E por falar em sacrifício... esta é outra palavra injustiçada. Geralmente as pessoas a associam a algo "ruim", pelo fato de vivermos numa sociedade que valoriza o fácil, estimula o comportamento hostil e preguiçoso. Todavia, esta palavra nasce da união dos termos "sacro" e "ofício", ou seja, "trabalho sagrado".

Pelo simples fato de sermos humanos, existem circunstâncias em que nada ou quase nada podemos fazer. Porém, independente da escolha que fazemos, a vida segue e certamente tempos melhores "se abrirão" no futuro, sentindo que nossos planos fluíram a contento.

Pense de forma sincera, quantas pessoas você conhece, na atual conjuntura social

e econômica em que vivemos, são capazes de realizar o sacrifício de modificar a si mesmas e transformar fracasso em sucesso, angústia em criatividade? Quem, desse vasto grupo, poderia conjugar os verbos que derivam da crise, ou seja, "superar" a si mesmo sem ser "superado" por ela?

Devemos meditar a respeito das coisas que interiormente nos bloqueiam e reagir, tendo em nós que, apesar de todas as dificuldades oferecidas durante nossa trajetória, nada poderá impedir nossa vitória: a não ser nós mesmos. Descobrir a importância dos sacrifícios é vencer. O ideal é passarmos a respeitar o "tempo certo do nosso interior" e perceber que é preciso bater mais do que uma vez na mesma porta (aquela que obstrui seus sonhos) até que ela se abra. Quando ela se abrir, permita-se também descobrir algo maior. Entenda que aquele sonho pode não ser só seu. Todo sacrifício e superação empenhados não de inspirar outras pessoas e muitas outras portas podem ser abertas e, de maneira conseqüente, perdas serão superadas e vidas, transformadas.

Falar sem parar nas crises, dedicando grande parte do nosso precioso tempo a esse assunto, é promover o conformismo. Em vez de ajudar a propagar tantas desgraças, podemos agir diferente. Nós temos a capacidade de fazer valer a pena o sacrifício e insistir na força do nosso trabalho. Lembre-se de que a única crise verdadeiramente ameaçadora é a tragédia do homem que cruza os braços conformado e desiste de si mesmo. Todo resto pode ser superado; basta confiar, pois aquele que acredita em si mesmo é o único capaz de vencer.

Have a good "crisis"

Albert Einstein once said: "We do not intend things to change if we always do the same." "Crisis" is the best blessing that can happen to people and countries, because it brings progress. Creativity is born from anguish, as the day is born from the dark night. Crisis generates inventions, discoveries, and big strategies. Whoever overcomes a crisis overcomes oneself without getting overcome.

For some time the word "crisis", widely used in economy since the 19th century, has extensively been on the news pages and hence in the minds of us all. This situation is a reflection of the financial difficulties faced by many countries, which have affected and changed drastically thousands of people's lives around the world.

From the Greek "krisis, eos" crisis means "act or faculty of distinguishing, decision" and by extension "decisive, difficult moment." It derives from the Greek verb "krino", "to separate, to decide, to judge." Yet, in Latin, the noun "crisis" means "moment of decision, of sudden change." This word has been used until today specifically in medicine to define the decision in the face of the evolution of a disease, the crucial moment for healing or death. A deeper research would bring even more other meanings for this word. For the Chinese, for example, a crisis is defined as "opportunity or goal".

Even with so many ways to interpret it, I agree with the Einstein's assertion: "crisis" is the best blessing that can happen in our lives, for it requires us to find intrinsic creativity to overcome ourselves, to win and to grow. The very etymology of the word brings attention to the decision making in the face of unexpected changes, a proof that no crisis is necessarily bad, because while

overcoming them we emerge stronger. At hazy times, even when we lose something, we empower ourselves. No loss is forever; the end of some things is part of life and something often has to end in order to make room for a new change. When we understand the end as a new path, life takes a promising direction.

We can then actually live, not just survive. Usually the end of what we cling on or are stuck with takes us away from the famous "comfort zone" and brings to each individual questions about life, the kind of issue that we tend to postpone. It reminds us that nothing is forever, and gives a real sense that time goes by, doesn't stop nor wait. It teaches that everything is worth it and no sacrifice is in vain.

And speaking of sacrifice... this is another misjudged word. People often relate it to something "bad", because we live in a society that values what is easy and encourages hostile lazy behavior. However, this word is born from the union of the terms "sacred" and "office", or "holy work".

Under the simple fact of being human, there are circumstances in which we can do little or virtually nothing. But regardless of the choice we make, life goes on and certainly better times will "unveil" in the future, making us feel that our plans flowed properly.

Think honestly: how many people do you know, in the current social and economic situation we live in, that are capable of the sacrifice of changing themselves and turning failure into success, distress into creativity? Who, in this vast group, could conjugate verbs derived from the crisis, ie "overcome" oneself without being "overcome" by it?

We should meditate about things that block us internally and react, considering that despite all the difficulties throughout our trajectory, nothing can prevent our victory, except ourselves.

We should meditate about things that block us internally and react, considering that despite all the difficulties throughout our trajectory, nothing can prevent our victory, except ourselves. Discovering the importance of sacrifices is to win. We'd better start to respect our "right inner time" and realize that we should knock more than once on the same door (the one that blocks our dreams) until it opens. Once opened, allow yourself to find out something bigger. Understand that the dream may not be only yours. Every committed sacrifice and overcoming will inspire others and many other doors can be opened; consequently, losses will be overcome and lives transformed.

Talking nonstop about crisis, devoting much of our precious time to this subject, is promoting conformism. Instead of helping to spread misfortunes, we can act differently. We have the ability to make it worth the sacrifice and insist on the strength of our work. Remember that the only truly threatening crisis is the tragedy of the man who passively crosses his arms and gives up on himself. All the rest can be overcome; just trust, for he who believes in himself is the only one capable of winning.

Life Museum



A passagem do conhecimento e o armazenamento desse conhecimento sempre foi um assunto que me chamou atenção. Como somos capazes de ir armazenando o conhecimento de anos e anos sem esquecer e passar para as demais gerações. Para entender esse assunto vamos voltar um pouco no tempo. Vamos para o tempo onde o homem pouco se comunicava. Não existia uma fala e toda a linguagem era feita por gestos e desenhos. As pessoas que viviam naquela época entravam em cavernas e registravam os acontecimentos para passar para os seus familiares e celebrarem rituais. Eram desenhos que representavam o seu dia a dia. Esse foi o primeiro modelo

de comunicação e armazenamento de informação externo que existiu.

Vamos um pouco mais adiante. O momento em que a arte surgiu. Artistas pintavam e se expressavam em telas. Essas artes representavam acontecimentos históricos, momentos de vidas das pessoas e expressão do que o artista estava passando e sentindo no momento. Era a sua percepção de vida. Graças a essa arte, podemos estudar o que aconteceu naquele período. Mas ainda nesse período decorar era necessário. Pais reuniam seus filhos em mesas de jantares ou arredores de fogueiras para passar o conhecimento. nosso cérebro funcionava como um HD. Tínhamos que decorar tudo

As novas gerações vão ser treina- das a guardar pouca informação e procurar tudo que é necessário na internet.

para depois passar para outra pessoa esse conhecimento. O conhecimento ainda estava dentro das pessoas e para ter acesso a ele era necessário conversar com as pessoas.

A primeira grande mudança no nosso modelo de armazenamento de informação aconteceu quando Gutenberg inventou a impressão. Ele lançou as bases para a economia baseada no conhecimento e da disseminação do conhecimento em massa. No momento que registramos o conhecimento nos livros, desocupamos um pouco o cérebro pois já sabemos onde encontrar a informação. Iniciamos a adquirir o conhecimento e processar muito mais rápido do que antigamente. As idéias fluem muito mais rápido pois temos acesso a informação.

A fotografia surgiu para deixar o registro do nosso dia a dia. Tiramos fotos para registrar os momentos que passamos. Para tentar imortalizar esse momento para sempre. O grande problema é que no início a produção de fotografia era muito baseada no filme que tinha um tempo de duração e muitas vezes as fotos eram perdidas se não bem cuidadas. Com a queda do preço da tecnologia o acesso as maquinas fotográficas ficaram mais acessíveis e pessoas hoje tiram foto utilizando ate mesmo telefones celulares. Registram todos os dias ou até mesmo segundos da sua vida.

Mesmo com toda essa evolução ainda era difícil ter acesso a toda a informação possível. Era necessário ir em uma biblioteca e passar horas ou dias lendo

livros e revistas para obter informações. Ai surge a segunda grande mudança no modelo de armazenamento de informação e forma de busca de informação. A internet. Hoje apenas um clique conseguimos ter a informação que queremos. O nosso modelo de pensar mudou. A forma de armazenamento de informação sofreu uma grande mudança pois sabemos que toda essa informação esta a apenas um click de nossas mãos. O grande problema é que com a internet sofremos um bombardeio de informação e ficamos soterrados e ansiosos. Não sabemos realmente o que é interessante ou não e ficamos preocupados por não estar lendo todas as noticias necessárias. Nosso cérebro começou a passar muito mais processamento de informação do que armazenamento. Já me deparei varias vezes esquecendo nomes,

informações, endereços. Automaticamente esquecemos porque sabemos que essa informação esta armazenada em um local de fácil acesso. Hoje em dia nao sabem mais os telefones das pessoas. Eu ainda era da época antes do celular onde armazenamos ou decorávamos números de telefones de pessoas próximas. Hj tudo esta armazenado em nosso celular. Basta apertar um botao que ja ligamos para as pessoas.

No passado, as pessoas tinham de ter as informações na própria mente porque não tinham livros para consultar. E então aconteceu uma mudança: com a invenção da imprensa escrita, não era mais preciso internalizar a informação, mas saber como encontrá-la. Argumento que hoje a noção de erudição está mudando novamente, indo para um caminho em que não é mais necessário nem saber como encontrá-la. Cada vez mais os mecanismos de busca podem encontrar para você.

A tecnologia ficou barata e permitiu que toda a massa tenha acesso a internet e aparelhos tecnologicos que permitam pessoas registrarem todos os dias os seus conhecimentos e buscarem e compartilhem experiencias com outras pessoas. Gordon E. Moore, presidente da Intel em 1965 já dizia que o número de transmissores dos chips teria um aumento de 100%, pelo mesmo custo, a cada período de 18 meses. A Lei de More cada vez é mais verdade. Para o rádio atingir 50 milhões de usuários levou 38 anos, a televisão levou 13 anos e a internet levou apenas 7 anos. As redes sociais estão levando apenas 5 anos para atingir 400 milhões de usuários. A tecnologia ficando barata está em todo os lugares do mundo.

Nós somos exploradores do mundo por essência. A nossa função é documentar o mundo. E é isso que estamos fazendo diariamente.

Com todo o acesso a tecnologia surgiu uma nova geração de jovens loucos por gadgets e rede sociais. Essa geração chamada de Geração Y ou Geração da internet. Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Os pais, não querendo repetir o abandono das gerações anteriores, encheram-nos de presentes, atenções e atividades, fomentando a autoestima de seus filhos. Eles cresceram vivendo em ação, estimulados por atividades, fazendo tarefas múltiplas. Acostumados a conseguirem o que querem, não se sujeitam às tarefas subalternas de início de carreira e lutam por salários ambiciosos desde cedo. É comum que os jovens dessa geração troquem de emprego com frequência em busca de oportunidades que ofereçam mais desafios e crescimento profissional. Uma de suas características atuais é a utilização de aparelhos de alta tecnologia, como telefones celulares de última geração, os chamados smartphones (telefones inteligentes), para muitas outras finalidades além de apenas fazer e receber ligações como é característico das gerações anteriores. Eles nasceram com a internet e pegaram a onda das redes sociais. A tecnologia com a união dessas redes fez com que pessoas se transformassem em Lifeloggers. Estamos gravando todos os nossos dias da nossa vida sem percebermos. Damos milhares de inputs diários nas mais diversas redes sociais. Estamos fazendo nada mais do que um diário eletrônico, através de fotos, videos, blogs e redes sociais. Existem milhares de gadgets feitos para gerar esses inputs nas redes sociais. Sono, exercício, sexo, humor, local, alerta, produtividade. Tudo esta sendo acompanhado, mensurado e dividido com a rede social. Nós usamos números quando queremos arrumar um carro, analisar uma reação química

prever uma eleição. Porque não utilizamos números para nos acompanhar diariamente. A unica maneira antiga de mensurar era escrever dados em papel ou através de exames complexos. Hoje a realidade já é outra. Conseguimos fazer check-ups diários para acompanhar nossa saúde e podemos disponibilizar isso para milhares de pessoas e médicos para acompanhar e te dar um feedback. Isso graças as 4 grandes mudanças: sensores eletronicos ficaram menores e melhores, pessoas começaram a andar com poderosos aparelhos tecnológicos, rede social tornou facil de dividir as informações e a quarta grande mudança foi a nuvem. Todos os nossos arquivos estão na nuvem e temos acesso onde quisermos.

Para termos um pouco da dimensão do que estamos falando é interessante botar alguns números para fortalecer a compreensão. Nós botamos cerca de 3.5 bilhões de conteúdo cada semana no facebook, 65 milhões de pessoas acessam via celular o facebook, 2.5 bilhões de fotos são colocadas mensalmente no facebook. 11% da população mundial tem conta no facebook. 150 milhões de mensagens são enviadas diariamente no twitter isso corresponde a 1736 mensagens por segundo. 35 horas de vídeos são colocados no youtube a cada minuto. Temos mais de 150 milhões de fotos já colocadas no instagram. As pessoas dão mais de 2 milhões de check-in a cada semana no foursquare. (Dados tirados do vídeo no site www.videoinfographs.com)

O fim da memória caminha para uma realidade. As novas gerações vão ser treinadas a guardar pouca informação e procurar tudo que é necessário na internet. O google criou diversas ferramentas que são uma extensão da nossa memória. Muitos utilizam google calendar para nunca esquecer de suas

reuniões e reuniões e aniversários. Google docs que armazena todos os seus documentos e artigos na nuvem, google reader que facilita a sua busca pelos seus sites favoritos. Com essa ferramenta em um lugar você tem toda a notícia que quer e a mais conhecida de todas o Google search. Tudo que você precisa saber está apenas a um click. O google está mudando a forma que guardamos e lembramos das coisas. Antigamente sem o acesso a internet se queríamos saber sobre alguma coisa tínhamos que recorrer a poucas ferramentas para isso. Pessoas criavam técnicas para memorizar a informação. Muitas vezes funcionava com associações de informações. Quando precisávamos novamente da informação, lá estava na cabeça. Esse é o modelo que utilizamos na escola para decorar a tabela periódica para as provas de Química ou os afluentes do rio Amazonas nas provas de Geografia. Hoje se você não sabe alguma coisa, a primeira coisa que fazemos é entrar na internet. Com os novos modelos de busca, não armazenamos a informação internamente. Isso porque é mais fácil achar essa informação no momento necessário. Uma boa analogia para isso é o modelo de fábrica antiga onde faziam milhares de produtos de uma só vez o estoque desse produto era grande. O produto estava no estoque ocupando espaço. Hoje tudo funciona em um modelo mais just in time. No momento que precisar o produto inicia um processo. A coisa mais importante hoje é saber o caminho para achar a informação que necessita. O problema é que cada vez mais estamos dependentes dessa tecnologia e ficamos um pouco superficial e isso pode enfraquecer a cultura. O maior problema é que com o excesso de informação na internet ficamos confusos com a veracidade das informações. Tem muito lixo sendo publicado e para termos

um noção global de algum assunto precisamos checar todas as informações constantemente.

Recentemente o facebook mudou o seu formato criando o Timeline. Muitas pessoas ficaram perdidas com essa mudança mas não perceberam que eles identificaram essa geração de Lifeloggers e entenderam que eles estão utilizando isso diariamente. Nós estamos escrevendo a nossa história diariamente nas redes sociais. No facebook você consegue descobrir que você fez em determinada data de um ano. Estamos colecionando histórias e experiências. Isso só funcionou porque o homem gosta de dividir com as pessoas suas opiniões e os acontecimentos do seu dia. O coração da internet 3.0 é falar algo que as pessoas queiram dividir. Isso não faz lembrar um pouco o início da civilização onde as pessoas escreviam nas cavernas para contar as histórias para os próximos e se reuniam com os familiares para repassar o conhecimento. Com a internet a informação corre muito mais rápido e o acesso é livre. É a democratização da informação.

Existem pessoas que tiram uma foto por dia do seu rosto para ter uma filme da sua vida. Esse é o caso de Noah Kalina, que criou o Everyday. Desde os 19 anos ele tira uma foto de si mesmo. Hoje, com 30, ele continua tirando fotos de seu rosto. O seu vídeo pode ser encontrado na internet. Durante seis anos, fotografou-se todos os dias, pacientemente, desde exatamente o dia 11 de janeiro de 2000, quando ele tinha apenas 19 anos. Everyday é o resultado destes 2356 dias que inspiraram e ainda continuam inspirando milhões de pessoas a imprimirem um pouco de si neste mundo tão efêmero em que vivemos. Chega a ser assustador essa

evolução e as diferenças. Nós que Chega a ser assustador essa evolução e as diferenças. Nós que vivemos diariamente não percebemos essa mudança que está acontecendo diariamente, mas ao ver o vídeo percebemos.

Um outro caso mais recente que descobri em uma das apresentações do Ted foi o projeto 1 second everyday. No seu 30 aniversário, Cesar Kuriyama, desistiu de ser publicitário para investir em seu mais novo projeto. Ele já está gravando um minuto da sua vida a cada dia. Essas filmagens já podem ser encontradas no Vimeo. Ele tem certeza que através desse simples ato de filmar todos os dias um segundo da sua vida, vai ser uma forma de lembrar a sua história para sempre. Acredito que esse ato de guardar um segundo por dia faz com que todo o restante do dia seja lembrado. As conexões dos acontecimentos facilita a lembrança.

Tive a oportunidade de conhecer Regis Mackena recentemente e em uma de nossas conversas ele me contou que ele escreve a 50 anos todos os acontecimentos do seu dia dia. Perguntei porque fazia isso e a resposta que tive já era o que esperava. Ele faz isso para conectar os pontos. Quando acontece algo no presente ele estuda o passado para poder ver o caminho que isso percorreu para chegar no presente. Tudo fica mais claro lendo o passado e conectando os pontos. O engraçado é que faço isso com idéias. Costumo escrever todas as ideias e pensamentos que tenho diariamente.

A arqueologia de hoje é digital. Os historiadores vão conseguir estudar o passado através das redes sociais. Vão conseguir ver perfil das pessoas, ver tendências. Existem sites que você

consegue ver o histórico de land pages da sua marca. Isso já é uma arqueologia moderna.

Pessoas estão falando constantemente de marcas e gostos na internet sem ao menos perguntarmos. Isso é muito rico para as empresas que conseguem realmente ter uma medição da qualidade do seu trabalho. Existem ferramentas como Radio6, Spoon e outras que captam todas as menções de suas marcas na internet. Esse é o modelo de pesquisa do futuro. Uma pesquisa de livre espontânea vontade das pessoas e sem a influência de um entrevistador. É a realidade nua e crua que é muito rica para a empresa. Ideias podem surgir e processos podem ser mudados diariamente pois todos os dias pessoas falam sobre a sua marca. As empresas precisam acordar para os lifeloggers. Essa tendência pode ajudar as empresas a acharem novos produtos, novos mercados. Cada vez mais vamos ver mais e mais pessoas escrevendo e guardando a sua história online.

No momento que criamos esse museu portátil da nossa vida, criamos a imortalidade. Mesmo no momento que deixarmos a vida, a nossa história e o nosso ser virtual vai continuar nas redes sociais. Vão ser os locais onde as pessoas vão poder ler e reler a sua história, matar saudades ou deixar mensagens como antigamente fazíamos em cemitérios. Vamos guardar para sempre boas lembranças e histórias de nossos amigos. Quem sabe a história da sua vida possa servir como um livro para aprendizado do seu filho. Ele vai poder ter certeza o que vc fazia e quem sabe a sua interação com ele pode aumentar. Pois vai saber muito mais da sua vida e de seus gostos. A internet é a caverna antiga e as pinturas são as nossas escritas. Vamos escrever a nossa história e criar a nossa imortalidade e influenciar as novas gerações...

Life Museum



Plunged into a condition that when looking up they would admire the sky and when looking down they would face the land, primitive men lived between opposite conflicts, from earliest discoveries to the search of their true existence, trying to express their origins. This situation really fascinates me because I see that we have been this way so far. Since the beginning, man wanted to leave his mark, tell his story. Even when communication was not spoken or written as it was based only on gestures, men were eager to express and tell about themselves, and they would draw their daily lives on the walls of caves in order to pursue it. Those men were superficially common and extracted their ignorance out of

themselves. However, they aspired to undertake the search despite the obstacles, since their lack of self-awareness was a hard burden to carry.

Thousands of years have passed, but to man it was part of a daring game to discover the world. Discovering and revealing himself at the same time have turned him into his biggest quest. In this context, the primitive cave paintings were replaced by the ingenious art of men who, by carving, painting, playing, singing, writing or dancing, demonstrated their essence in the inspiration of their moments as a way of telling history with a twist of emotion, feeling and culture. Man, full of creativity and imagination, creates

It is interesting to reflect on the impact that new technologies have brought to people's innate desires to express themselves.

art by seeing it as a way of spreading his beliefs while exploring new ways of observing and interpreting the world around him. All information generated knowledge and knowledge brought power. Aiming to achieve this higher position, men felt the need to expand their searching and reporting horizons while dominating speech and writing. The press media did not exist yet and the few available books were handwritten. Each copy took months to be prepared; their high price was inaccessible to most. Few who had that access stored knowledge as mental treasures, becoming a sort of "human hard disk".

Stories were told as knowledge was passed down from father to son, dividing teaching thoughts between two isolated

branches: one purely philosophical and prepared in ethical concepts, the other empirical or practical aiming person's preparation for life. The act of educating was based on "being" used for formation and maturation of man and the quest for his own complete or perfect attainment. It was a gradual transition from potential to act, from childhood to adulthood. This was a wonderful time that looked into science searching for a noble end in itself, without a specific goal that in the end would often become more important than the act of knowing – as we have seen throughout history. At that time people were advised to consider all scientific knowledge without getting ashamed for "learning from anyone" and "not despising others" after having attained the Knowledge.

The story progresses, and in the Middle Ages we have German Johannes Gutenberg. I take the liberty of considering that Gutenberg, an early reader (even with the difficulty of finding materials in his times), was also creative and successful and, above all, a dreamer. As a sometimes waning, sometimes full moon, he would behave in a burlesque and spontaneous, more intuitive than strictly logical humor. Gutenberg created the press and since then the way people communicate and obtain information has changed. Written words could be accessible to the mass, ie, to all who could read, making them unforgettable, unconventional, provocative. Printed, the words would rise the hunger for life contained in the books and novels, the thirst for knowledge, the passion for new ideas and information

that surprise us as everything that is new is new. And until the new becomes common and common looks so old that is no longer worth it, people would remain confused yet dazzled.

In fact, what is new seems to turn our heads, and its ambiguous character surprises us as we recognize it in ourselves, as if it was a mirror that reflects our wills and desires, our thirst for creating in our world. If we focus on ways of communication, we can see that the new reappears several times throughout history. Letters, photography, telephone, television, and not that much recently the Internet are examples of these forms.

It is interesting to reflect on the impact that new technologies have brought to people's innate desire to express themselves. As I first mentioned, since the dawn of humanity, man is eager to leave his mark. However, while before he would seek inventive ways to record a brilliant idea or passage of his life, the current generation does the same often unaware. I nominate this internet generation as life loggers.

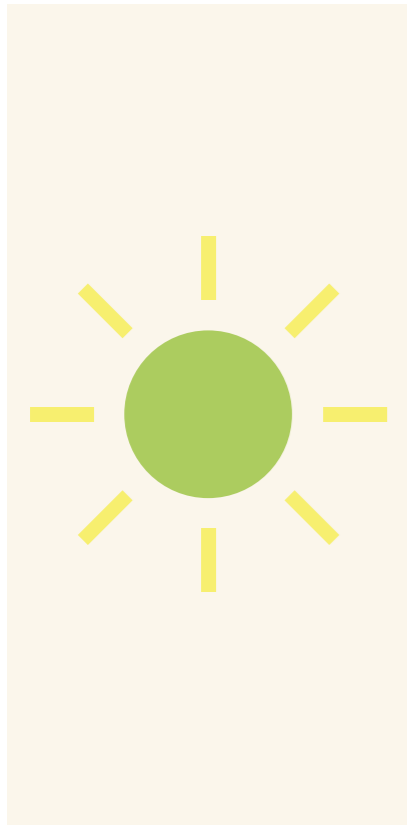
Every day, people (myself included) register experienced events. In many social networks, we "input" thousands of times, creating a kind of electronic journal through photos, videos, posts and blogs. By using our laptops or smartphones, we do it anytime, anywhere. We just have to want it. And we always do.

Not surprisingly, while identifying life loggers' needs for expressing themselves, big companies like Google and Facebook have created or adapted existing tools in order to satisfy them. With Google Docs, Calendar and Google Search you have everything you need to store knowledge

to search for information and to remember important dates and appointments; with the new Facebook Timeline, writing our everyday history has got much simpler. For man, the quest for communicating, obtaining knowledge and passing it on sums up not only to promoting his world's improvement, but also as a nectar that relieves his pain while he seeks understanding of existence beyond himself. Registering his story, writing in blogs and social networks, posting videos and exposing their own ideas are common behaviors in our daily lives. For example, I see myself writing every day something about me, my life or my routine. When I met Regis McKenna, Steve Jobs' great guru, surprisingly I heard the same thing: for 50 years, he has been composing and recording his ideas daily. He told me he does it as a way of understanding his present. Looking back at his past in an effort to live the future.

I like to believe that when we do this electronic journal, we are creating our own immortality. I think so because when our life is done our history will go on in social networks, through our "virtual being". People can read and reread our experiences, relive memories and leave messages. We'll keep fond memories and stories of our friends forever. Depending on the wealth of this information, our children may use them as a learning book, a guide to base their future decisions. With such aptitude, consciously or not, we'll be influencing generations. As I conclude this article, I know that somewhere in the world, at this moment, someone is writing a text, recording a video or taking a photo with the intention of posting it in a social network, exactly the same way as early humans did with their drawings in caves, wishing like us to tell a bit of their history, aspiring to be remembered, commented, "liked".

A empresa consciente



Como os 4 Es podem fazer as empresas entenderem melhor o seu presente e, assim, evitar o medo do futuro.

Entregar o básico deveria ser automático, certo? No entanto, a definição do que vem a ser “o básico” no mundo corporativo é muito mais complexa do que supõe a vã filosofia a maior parte dos gestores. Em muitos negócios, o tal “básico” não é exatamente o produto físico que é vendido. Muitas vezes, o “básico” que os consumidores esperam é um tanto mais complexo. Essa dissonância cognitiva em relação ao que seja fundamental em uma relação empresa-cliente prova que, no universo corporativo, as entregas, funções e vocações são bem mais voláteis do que

parecer à primeira vista. Em outras palavras, a visão do consumidor em relação a uma marca se transforma constantemente e as empresas precisam estar preparadas para essa dinâmica. Diante desta impermanência constante, é ainda mais crucial que gestores e equipes se mantenham em contato com o presente de uma forma positiva, criativa e consciente para poderem atuar de forma decisiva no sentido de manter o contato com o agora, de preservar a conexão com o seu propósito e seguir rumo ao futuro com confiança. A única forma de conquistar a longevidade que toda empresa deseja é justamente abrir os olhos e enxergar o presente e atender às demandas do consumidor de hoje, que podem ser muito diferentes das que existiam anos atrás.

As incertezas em relação ao futuro torturam as lideranças e desorientam as equipes .

Uma forma de manter os pés firmes no presente é refletir sobre a capacidade da sua empresa de atender aos 4 Es: Elegância, Eficiência, Eloquência e Êxito que constituem o Sistema de Estratégia Minimalista. Se as equipes tiverem clareza em relação aos 4Es, certamente estarão sintonizadas com o presente e mais preparadas para lidar com o futuro. Cabe aqui uma advertência: quando falamos de futuro estamos falando do próximo trimestre, do próximo triênio e também dos próximos 30 anos. Sim, encarar as diferentes faces do futuro pode ser tão assustador quanto perceber a sua enormidade e importância. A consciência sobre o futuro é, de fato, impactante, mas não deve jamais ser maior do que a importância do presente.

Muitas empresas ficam tão preocupadas em se preparar para o futuro que acabam esquecendo de viver o presente, de fazer o que precisa ser feito imediatamente. Muitas vezes entram no modismo de querer inovar sempre e acabam esquecendo de entregar o básico, que é o que os seus consumidores esperam delas. A questão é que nem sempre o que os consumidores esperam de uma marca corresponde exatamente ao produto físico que elas entregam. Esse desencaixe entre a expectativa dos clientes e os investimentos na busca por inovação muitas vezes compromete os resultados financeiros das empresas – e o prejuízo que pode se revelar das formas mais diferentes. Pode ser uma pequena queda nas vendas, uma leve

desvalorização da marca ou pode até comprometer completamente o futuro de uma empresa. No final dos anos 2.000, digamos, em 2007, 2008, os executivos da Blockbuster estavam mais preocupados em descobrir localizações-chave para as suas lojas de locação de vídeo do que em desenvolver formas de entregar vídeos via download. Enquanto isso, a Netflix investia em downloads e em programação exclusiva. Em 2012, a Blockbuster já não existia mais. Dá para entender a preocupação com o futuro. O que é um mistério é a incapacidade de certas equipes de enxergarem o óbvio sobre a evolução do seu próprio negócio.

É importante notar a busca desenfreada e muitas vezes equivocada por inovação

vem gerando uma epidemia de sofrimento no mundo corporativo. As incertezas em relação ao futuro torturam as lideranças e desorientam as equipes – ou o que é pior: desorientam lideranças e torturam equipes. A cura para as dores da inovação passa pelo autoconhecimento e pela busca por mais sabedoria dentro das empresas. A aí o desafio passa a ser adquirir autoconhecimento e sabedoria.

Um dos caminhos pode ser a aplicação no mundo corporativo de técnicas Mindfulness. Esse conjunto de técnicas e processos psicológicos voltados a conduzir a atenção ao momento presente são eficazes em produzir mais autoconhecimento e promoverem a sabedoria e podem -- até devem -- ser aplicados no contexto corporativo. Afinal, só conhecendo bem suas forças e fraquezas a equipe poderá encontrar o caminho evolutivo mais acertado.

Conforme Michael Porter assinala, é fundamental que as empresas entendam as forças objetivas que incidem sobre o seu negócio: 1.Competição e rivalidade; 2. Poder do Fornecedor; 3.Poder do Consumidor; 4.Ameaça de Substituição e 5.Ameaça da Entrada de Novos Competidores. Observe que todas essas ameaças que Porter aponta são externas à empresa. Identificá-las e administrá-las é fundamental. Mas é só parte do desafio.

Imagine que a sua empresa é um time em um campeonato. Nesse contexto, as forças de Porter equivalem a tudo que acontece do vestiário para fora: quem é o outro time, em que campo se está jogando, a qualidade do gramado, o estilo de apitar do juiz e até a posição dos times na tabela do campeonato. Já o estudo dos 4 Es e as técnicas de mindfulness são o que deve ser observado da porta do vestiário para dentro. A equipe sabe

o que quer e desenvolveu seu estilo de jogo (Elegância), treinou bastante e está em plena forma física (Eficiência); desenvolveu jogadas que aproveitam o melhor dos talentos do time (Eloquência) e está motivada com os seus resultados anteriores (Êxito). Mas, além de observar os 4Es, é preciso que a equipe esteja sintonizada com os detalhes do dia da partida. Tem que estar consciente do estado físico de cada componente, entender a incidência de luz no estádio, a temperatura, a umidade. Perceber como cada detalhe do momento presente pode afetar o seu desempenho naquele dia. Isso se faz com as técnicas de mindfulness.

O processo de visualização do presente em uma empresa passa por cinco etapas:

1 - Forma:

observe e mapeie os departamentos da sua empresa, analise como eles se conectam e como a energia, o trabalho e a comunicação flui de um para outro. Seguindo com a analogia do time de futebol, isso equivale a cada jogador entender e se conscientizar do seu papel na escalação. Dependendo do que for determinado pelo técnico, a atuação de cada um pode ser mais ofensiva ou defensiva, mais criativa ou conservadora.

2 - Sensações:

sinta os impactos dos resultados – tanto os bons quanto os medíocres ou ruins. Fique atento, muitas vezes um resultado bom leva à acomodação. Por outro lado, um resultado ruim pode ativar o desejo de vitória. Nos esportes em equipe isso é muito fácil de perceber. Quando as jogadas ensaiadas não funcionam ou um craque não está em um bom dia, a equipe sente. Algumas conseguem ajustar sua atuação, outras se perdem. Foi o que acontece na eliminação do Brasil na

Foi o que acontece na eliminação do Brasil na Copa de 2014 no jogo em que perdeu da Alemanha com o traumatizante placar de 7 a 1. Do lado da Alemanha tudo funcionou como um relógio, do lado brasileiro o desequilíbrio foi paralisante.

3 - Percepções:

fique atento. Não é raro sermos enganados pelas nossas próprias percepções. Ao praticar a atenção plena, a concentração e o olhar em profundidade descobrimos novas dimensões da realidade e podemos entender os erros de abordagem que estamos cometendo em relação aos problemas. Os bons times se ajustam rapidamente diante de mudanças que vão ocorrendo durante a partida.

4 - Formações mentais:

é o momento de aceitar realidades, entender os problemas, buscar soluções e de ser criativo. Isso é importante tanto quando o placar está favorável quanto quando o time está perdendo. Se o placar vira, os times bem treinados fecham a defesa e/ou partem para o contra-ataque.

5 - Consciência:

é a hora da visão crítica. De entender os impactos das soluções e ações desenvolvidas. Note que isso significa observar o momento e tirar uma fotografia dele. Essa é a hora de ser estratégico, de usar as percepções e formações mentais para orientar ações. Se os jogadores estiverem com suas percepções bem aguçadas, usam o cansaço da defesa adversária a seu favor ou buscam neutralizar seus craques.

Para poder realizar esses cinco passos e sentir o que está acontecendo em tempo real na empresa e no mercado é preciso contar com a colaboração dos profissionais. É preciso agir em sinergia e isso requer que a comunicação seja

incentivada. Não existe como fazer exclusivamente de cima para baixo. Cada profissional e cada líder de setor deve parar e olhar para os seus processos e entender quais são os inputs mais importantes, o que está causando ansiedade, o que pode estar gerando stress e também reconhecer o que está motivando sua atuação e a da sua equipe. Ao escutar o que o momento presente está dizendo é possível tomar ações imediatas. Isso ajuda a estancar ralos de energia e outras armadilhas do dia-a-dia. No entanto, o estado de consciência é ainda mais útil nos momentos em criatividade está em curva ascendente. Perceber isso é fundamental porque permite estimular os talentos da sua equipe a dar o seu melhor.

Colocar o seu foco no presente e evitar julgamentos incômodos é um exercício e tanto. Requer sinceridade e disciplina. Somos ensinados a justificar erros, a encobrir fraquezas e a superestimar nossas vitórias. Um campeão sobe ao pódio, levanta a taça e estoura uma garrafa de champanhe como se tivesse sido muito superior ao esportista que ficou em segundo lugar. Na maioria das vezes, entretanto, a superioridade não é tão grande assim. Geralmente a diferença é mínima, quase um detalhe. Pode ser alguns milésimos de segundo, uma bola melhor colocada ou algum outro detalhe que não se traduz em uma diferença sensível entre um vencedor e um perdedor. É nessa situação que a atenção ao presente é fundamental. Ter consciência plena do momento é o que vai evitar que o vencedor relaxe com seus treinamentos e perca na próxima competição. Afinal, o mais provável é que ele tenha perdido por bem pouco. Um ponto a mais ou alguns milésimos de segundo a menos. Avaliar o presente e ampliar a consciência sobre a realidade da sua empresa é um processo que exige mente aberta e tranquila. A primeira coisa a ser considerada é que nem sempre a verdadeira entrega da empresa

é o produto ou serviço que está descrito nos seus documentos de constituição. Nem sempre o setor em que a empresa participa fisicamente corresponde ao negócio em que ela está. Isso faz com que o “básico” que o consumidor espera dela seja bem diferente do óbvio.

Por exemplo, oficialmente a Coca-Cola está no negócio de refrigerantes. No entanto, quando se considera a percepção da sua marca junto aos consumidores, a entrega que se espera da empresa tem mais a ver com estilo de vida do que com água adoçada gaseificada. A marca, que ocupa a quarta posição entre as mais valorizadas em 2017 de acordo com o ranking da Interbrand, representa para as pessoas diversão, autoindulgência e um confortável pacote de memórias afetivas de infância. Isso faz com que o fato do produto não estar entre os considerados mais saudáveis pelo consumidor fique em segundo plano diante da necessidade emocional dos consumidores. Essa avaliação salva a marca, mas em termos corporativos não garante o futuro. Por isso, há mais de uma década a Coca-Cola Company vem investindo na compra de marcas de água, refrigerantes e chás que são produtos considerados mais saudáveis. Isso é saber usar o presente a seu favor.

Para o observador mais distraído, a Zara, principal marca da Inditex, maior rede de varejo de roupas do planeta, é uma apenas uma loja de moda. No entanto, quem olhar atentamente e com a mente aberta vai perceber que o motor das vendas é o desejo das consumidoras estressadas pelo “empoderamento feminino” de se conceder recompensas por sua jornada de trabalho dupla. Nas lojas as vendas não são de peças meramente utilitárias. O que está sendo comercializado é a autonomia feminina, a possibilidade de comprar alguma roupa nova e antenada com as passarelas. A consumidora da Zara não está na primeira fila dos desfiles, mas quer vestir as

tendências ou peças similares às que foram desfiladas poucas semanas depois da sua estreia nas semanas de moda. Elas sabem que aquele modelo de marca famosa foi copiado, mas elas querem sentir o prazer de ter acesso a um mundo antes proibido para elas. Nesse sentido, o “inconquistável” mundo da moda das passarelas tem um claro paralelo com o “inconquistável” universo corporativo. Há um sentido de heroísmo quase subversivo nisso. É como se a mulher trabalhadora dissesse que pode, sim, estar no mesmo universo das mais privilegiadas que vão aos desfiles e compram as marcas mais famosas. Enquanto continuar a roubar o fogo dos deuses, ou melhor, a indumentária das deusas, a marca manterá a sua relevância para as consumidoras. Graças a isso, a marca teve 11% de valorização entre 2016 e 2017 de acordo com a Interbrand. Uma visão ampla sobre as estratégias da empresa mostra que a magia da marca está em continuar a oferecer rapidamente peças similares às desfiladas nas semanas de moda. Por isso, não há sentido em tentar evoluir para assinar criações 100% originais. A bússola que orienta o caminho da marca aponta para investir em agilidade mais do que em originalidade e, por isso, refinar continuamente seus processos de logística e sua percepção da mente da consumidora. As mulheres da geração Z, por exemplo, são menos ávidas pelo consumo e valorizam menos os lançamentos de passarela do que os princípios de sustentabilidade e a ética aplicada na cadeia produtiva das roupas que vestem. Isso mostra como a atenção ao agora pode trazer informações bem diferentes e até certo ponto conflitantes.

A Apple, marca mais valorizada no ranking da Interbrand de 2017, não faz apenas computadores ou smartphones, ela oferece a sensação de pertencer a uma elite de consumidores vanguardistas. Essa é uma realidade hoje e vem sendo assim desde que Steve Jobs reassumiu

a empresa em 1997. Mas essa aura rebelde, iconoclasta e vanguardista tem apelo mais forte junto aos Baby-boomers e às gerações X e Y do que para os jovens da geração Z, para quem o a sensação de vanguarda é default e não representa um diferencial. Para quem nasceu na banda larga, o que vale é preço e usabilidade. Por isso, enquanto a marca Apple teve apenas 3% de valorização no último ano, sua competidora Samsung se valorizou em 6% e hoje é a 6ª marca mais valorizada do mundo.

O ranking da Interbrand revela tendências que merecem análise. Por exemplo, a Amazon, atualmente marca em 5º lugar, cresceu 29%. O que explica tamanha valorização? Talvez o fato da Amazon trabalhar os 4Es com maestria. É elegante porque coloca a experiência e as preferências do consumidor em primeiro lugar. É eficiente porque seus algoritmos fazem com que suas sugestões sejam as mais relevantes e também porque seu processo de logística permite que as entregas aconteçam com agilidade e correção. É eloquente porque suas ações falam mais alto do que qualquer discurso de mídia publicitária – a experiência dos seus consumidores vai parar nas conversas perto da máquina de café, nas conversas em família e, claro, nas redes sociais. E, em relação ao êxito, é uma empresa que não para de buscar novas formas de ser presente e relevante para seus clientes – mesmo já sendo a líder do seu segmento. Na verdade, a empresa vem escolhendo produtos culturais para patrocinar e, com isso, dar aos seus lucros um destino nobre e coerente com sua história. Um exemplo foi co-produzir o filme Roda Gigante (Wonder Wheel), dirigido por Woody Allen.

Mas talvez a forma mais clara de mostrar a necessidade de conexão com o presente para uma empresa seja ir além de analisar o sucesso e esmiuçar as razões de alguns fracassos retumbantes das últimas décadas.

Várias empresas gigantescas, de porte transnacional, com departamentos de marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento bem credenciados desapareceram porque não souberam interpretar corretamente sinais do presente. Não perceberam os impactos do mercado de forma clara. Não entenderam a chuva sob a qual estavam.

A lista é imensa. E inclui várias gigantes do século 20. Olivetti, Pam Am, Kodak, Nokia e várias outras, dos mais variados setores. O mais irônico é que enquanto algumas destas empresas se desintegravam, os produtos que ofereciam se tornavam cada vez mais populares e acessíveis. Nunca se digitou tanto quanto depois que as máquinas de escrever viraram teclados. Antes reservado aos mais habilitados a encontrar foco e manter as mãos firmes, a ato de fotografar se disseminou largamente. Hoje, graças à facilidade dos smartphones, registrar imagens está ao alcance de todos.

Vários dos negócios que eram grandes no século 20 ficaram ainda maiores neste século. Só que a partir de outras premissas.

Algumas empresas, como a Blockbuster, perceberam em um dado momento que o seu modelo de negócio estava condenado e, tanto quanto possível, negociaram seu fim. Enquanto a gigante internacional da locação de filmes negociava seus espaços e demitia funcionários, os fãs de cinema consumiam títulos com voracidade cada vez maior. A tecnologia de streaming e da banda larga ampliou o acesso e permitiu que as pessoas assistissem conteúdo nas mais variadas telas. A Blockbuster agiu como um surfista que é derrubado da onda, lutou para emergir e chegar na praia vivo. Ela errou na sua visão de futuro, mas quando percebeu que estava sendo engolida, agiu rapidamente.

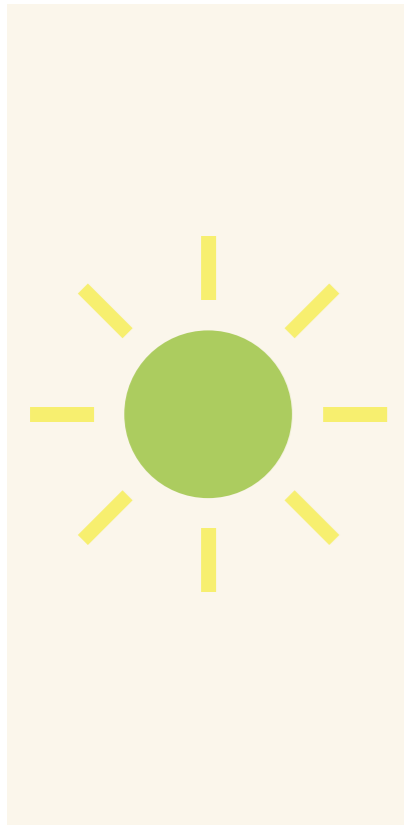
Outro exemplo de mudança gradual,

porém inexorável, ocorreu no mercado de taxis. Hoje tem mais gente usando carros dirigidos por outras pessoas, mas dentro da lógica dos aplicativos. O modelo de negócios dos taxistas não desapareceu com a chegada dos aplicativos, mas mudou radicalmente.

Como se manter na sela diante das mudanças? A resposta é equilíbrio. O equilíbrio nasce do autoconhecimento. Como diria Porter, conhecer bem suas forças e fraquezas é o primeiro passo para começar a vislumbrar uma solução. Dentre as lições que as técnicas de mindfulness nos ensina é que a realidade, o presente não deve causar preocupação. Deve, sim, dar o start a um processo de ocupação que deve ser orientado pelos 4 Es. A percepção da realidade presente é uma ocupação e tanto e é ela que, se estiver alinhada com os princípios de Elegância, Eficiência, Eloquência e Êxito vai desenhar o mapa da inovação relevante. Um bom exemplo disso provavelmente está no seu bolso. Quando Steve Jobs percebeu que as pessoas levavam o celular em um bolso, o iPod em outro e a câmera fotográfica em um terceiro, entendeu que era a hora de unir os três gadgets e, assim, nasceu a ideia do iPhone, que revolucionou o mercado em 2007. Eis um exemplo de inovação nascida da consciência e não da ansiedade e que, por isso, foi aceita pelo consumidor de forma imediata e entusiasmada.

Portanto, mais do que buscar ser uma empresa inovadora é preciso almejar ser uma empresa plenamente consciente do presente.

The Conscious Company



How the 4 Es can make companies better understand their present and avoid the fear of the future.

Delivering the basics should be automatic, right? However, defining what are “the basics” in the corporate world is much more complex than are dreamt of in the philosophy of most managers. Than most managers assume. In many businesses, the “basics” are not exactly the physical product that is sold. Often, the “basics” that consumers expect are somewhat more complex. This cognitive dissonance about what is fundamental in a business-client relationship proves that, in the corporate universe, deliveries, functions and vocations are far more volatile than might seem at first sight.

Uncertainties regarding the future torture leaders and derails teams.

One way to keep one’s feet firmly in the present is to reflect on the company’s ability to meet the 4 Es: Elegance, Efficiency, Eloquence, and Eminence that make up the Minimalist Strategy System. If teams are clear about the 4Es, they will certainly be attuned to the present and more prepared to deal with the future. However, a caveat is in place: When talking about the future, we mean the next quarter, the next three years, and also the next 30 years. Yes, contemplating the different faces of the future can be as scary as realizing its enormity and importance. Awareness of the future is indeed shocking, but it must never be greater than the importance of the present.

Many companies are so worried about preparing for the future that they forget

to live the present, to do what needs to be done right away. They often follow the fad of wanting to innovate forever, and end up forgetting to deliver the basics, which is what their consumers expect from them. The issue is that what consumers expect from a brand doesn’t always correspond to the actual physical product the company delivers. This mismatch between customer expectations and investments in purported innovation often compromises the financial results of a company – and the damage may take on many different forms. It could be a small drop in sales, a slight devaluation of the brand or it might even fully compromise the future of a company.

In the late 2000s – say, in 2007 or 2008 – Blockbuster executives were more concerned with finding the best locations

In other words, the consumer’s view of a brand is constantly changing and companies need to be pre prepared for this kind of dynamics.

Faced with such ongoing impermanence, it is even more crucial for managers and teams to keep in touch with the present in a positive, creative and conscious manner to be able to act decisively to maintain contact with the here and now, to preserve the connection with the their purpose and to advance towards the future with confidence. The only way to achieve the longevity that every company wants is precisely to open one’s eyes, see the present and meet the demands of today’s consumer, which may be very different from those that existed years ago..

locations for their video rental stores than developing ways to deliver videos by download. Meanwhile, Netflix was investing in download technology and exclusive programming. In 2012, Blockbuster no longer existed. Concern for the future is perfectly understandable; what is a mystery is the inability of certain teams to see the obvious about the evolution of their own business.

It is important to note that the unbridled – and often misguided – pursuit of innovation has created endemic suffering in the corporate world. Uncertainties regarding the future torture leaders and derail teams – or, even worse, disorient leaders and torment teams. The cure for the pains of innovation involves self-knowledge and the search for greater

wisdom within companies. Thus, the challenge becomes how to acquire self-knowledge and wisdom.

One way may be to apply mindfulness techniques in the corporate world. This set of psychological techniques and processes aimed at guiding one’s attention to the present moment is quite effective in producing greater self-knowledge and promoting wisdom. And they can – or, rather, should – be applied in the corporate milieu. After all, only by knowing its strengths and weaknesses can the team find the best evolutionary path.

As Michael Porter points out, it is critical that companies understand the objective forces that affect their business: 1. the intensity of rivalry among competitors; 2. the power of suppliers; 3. the power of buyers; 4. the threat of substitutes; and 5. the threat of new entrants. It should be noticed that all these threats that Porter mentions are external to the company. Identifying and managing them is critical. But it’s just part of the challenge.

Imagine that your company is a team in a championship. In this context, Porter’s forces involve everything that happens outside the locker room – who the other team is, in what field one is playing, the quality of the turf, the particular style of the referee, and even the position of the team in the schedule of the league. On the other hand, the study of the 4 Es and the mindfulness techniques are what take place within the locker room. The team knows what it wants and has developed its game style (Elegance); has trained a lot and is in excellent physical shape (Efficiency); has developed moves that take full advantage of its best talents (Eloquence); and is motivated by its previous results (Eminence). However, in addition to practicing the 4Es, the team

needs to be fully attuned to the specificities of the day of the match. It must be aware of the physical condition of each element, understand the incidence of light in the stadium, the temperature, the humidity. It must grasp how every detail of the present moment can affect its performance that day. And this is achieved with mindfulness techniques.

The process of envisioning the present in a company comprises five stages.

1 - Form:

Observe and map the departments of your company, analyze how they connect and how energy, work and communication flow from one to another. Continuing with the football team analogy, this means that each player understands and becomes aware of their role in the squad. Depending on what the coach determines, each player’s performance may be more offensive or more defensive, more creative or more conservative.

2 - Sensations:

Feel the impacts of the results – whether good, mediocre or poor. Be alert, for often good results lead to complacency. Inversely, a bad result can trigger a desire for victory. In team sports, this is very easy to notice. When the rehearsed plays don’t work or a star player is not having a good day, the team feels. Some can adjust, others get lost. That was what happened when Brazil was eliminated in the 2014 World Cup by losing to Germany with the traumatizing score of 7 to 1. On the Germany’s side, everything was like clockwork; on the Brazilian side, the unbalance was paralyzing.

3 - Perceptions:

Stay tuned. We are often deceived by our own perceptions. By practicing mindfulness, concentration, and soul-gazing we discover new dimensions of reality and can understand the mistakes we tend to make when addressing problems. Good teams adjust quickly to changes that occur during the game.

4 - Mental formations:

This is the moment to accept realities, understand problems, seek solutions and be creative. It is important both when the score is favorable and when the team is losing. If the score changes, the well-trained teams become more defensive and/or set off in a counterattack.

5 - Consciousness:

This is the time for critical vision, for understanding the impacts of the solutions and actions taken. It should be noticed that this implies observing the moment and taking a picture of it. This is the time to be strategic, to use perceptions and mental formations to guide actions. If the players have sharpened their perceptions, they’ll use the weariness of the opposing defense in their favor or seek to neutralize their players.

In order to carry out these five steps and to feel what is happening in real time in the company and in the marketplace, we must count on the collaboration of the professionals. We must act in synergy, and this requires that communication be encouraged. Nothing can be exclusively top-down. Each professional and each leader must stop and look at their processes and

understand which are the most important inputs, what causes anxiousness, what may be creating stress, and also recognize what is motivating their own performance and that of their team. By listening to what the present moment is saying it becomes possible to take immediate action. This helps to close energy leaks and prevent other day-to-day pitfalls. However, a state of mindful awareness is even more useful in moments when creativity is on an upward curve. Realizing this is key because it allows you to stimulate your team's talents to give the best of themselves.

Focusing the present and avoiding uncomfortable judgments is quite an exercise. It requires sincerity and discipline. We are taught to justify mistakes, to cover up weaknesses and to overestimate our victories. A champion climbs on the podium, raises his glass and pops a bottle of champagne as if he was far superior to the athlete who came second. Most of the time, however, the superiority is not that great. Usually the difference is minimal, no more than a detail. It may be a few milliseconds, a better placed ball or some other detail that does not translate into a noticeable difference between a winner and a loser. It is in such situations that attention to the present is key. Being fully aware of the present moment is what will prevent the winner from relaxing his/her training and lose in the next contest. After all, the most likely is that he has lost by very, very little – one additional point or a few thousandths of a second less.

Evaluating the present and expanding your awareness of the reality of your company is a process that requires open and serene mind. The first thing to be considered is that what the

company actually delivers is not always the product or service described in its articles of incorporation. The industry of which the company is physically a part doesn't always correspond to the business it is in. Thus, the "basics" the consumer expects from it can be quite different and not at all obvious.

For example, officially Coca-Cola is in the soft drinks business. However, when we take into account its brand perception among consumers, the delivery they expect from company has more to do with lifestyle than with sweetened carbonated water. For most people, the Coca-Cola brand, which was fourth ranked among the most valued brands of 2017 according to Interbrand, represents fun, self-indulgence and an agreeable package of emotional childhood memories. Thus, although product is not among those deemed healthy by consumers, this takes second place to their emotional needs. This assessment saves the brand, but in corporate terms it does not guarantee the future. So, for over a decade, the Coca-Cola Company has invested in purchasing brands of bottled water, soda and tea that are considered healthier products. That is knowing how to use the present in one's favor.

For a distracted observer, Zara, the leading brand of Inditex, the world's largest clothing retailer, is just one fashion store. If you look closely, however, and with an open mind, you'll realize that the true sales engine is the desire of consumers stressed out by "feminine empowerment" to grant themselves a reward for their two-shift workday. The articles sold in its stores are not utilitarian;

what is being marketed is the autonomy of women, the possibility of buying new clothes directly from the catwalks, as it were. Zara's consumers are not in the front row of the fashion shows, but wants to wear the latest trends or pieces similar to those debuted there only a few weeks earlier. They know that that famous brand model was copied, but they want to feel the pleasure of having access to a world previously forbidden to them. In this sense, the "unconquerable" fashion world of catwalks clearly parallels the "unconquerable" corporate universe. There is an almost subversive sense of heroism about it. It is as if the working woman said that, yes, she can be part of the same universe of the privileged women who attend the shows and purchase designer clothes. As long as it continues to steal fire from the gods, or rather the goddesses' garments, the brand will retain its relevance to consumers. Thanks to this, the brand had an 11% appreciation between 2016 and 2017, according to Interbrand. A broad view of the company's strategies shows that the magic of the brand lies in continuing to quickly offering fashionable pieces similar to those in fashion weeks. Therefore, there would be no point in attempting to evolve and offer 100% original creations. The compass that guides the brand's path points toward investing in agility rather than originality and, thus, to continually refining its logistics processes and its perception of the consumer's mind. Generation Z women, for instance, are less eager to consume and value catwalk launches less than principles of sustainability and applied ethics in the production chain of the clothing they wear. This shows how attention to the here and now can bring very different – and, to some extent, conflicting – information. Apple, the most valuable brand in Interbrand's 2017 ranking, does

not only make computers or smartphones; it offers the feeling of belonging to an elite of forward-looking consumers. This is a reality today and has been since Steve Jobs retook the company in 1997. However, this rebellious, iconoclastic and far-out aura has stronger appeal to Baby Boomers and Generations X and Y than to the younger Generation Z, for whom a sense of avant-garde is their default mode and does not represent a differential. For those born in a broadband world, what matters is price and usability. That is why the Apple brand showed only a 3% appreciation last year, while competitor Samsung appreciated 6% and is today the 6th most valuable brand in the world.

The Interbrand ranking reveals trends that deserve analysis. For example, Amazon currently ranks number 5, up 29%. What explains such appreciation? Perhaps the fact that Amazon put the 4Es masterly into practice. It's elegant because it puts customer experiences and preferences first. It's efficient because its algorithms make its suggestions are the most relevant and also because its logistics process allows the deliveries to happen with agility and correction. It's eloquent because its actions speak louder than anything the advertising media might say – the experience of their consumers is discussed during coffee breaks, in family conversations and, of course, in the social networks. And, with regard to success, it is a company that is incessantly looking for new ways to be present and relevant to its customers – even though it is already the segment leader. In fact, the company has begun choosing cultural products to sponsor and, thus, give its profits a noble destination, consistent with its history. One example was co-producing Woody Allen's film, *Wonder Wheel*.

But perhaps the clearest way to show the need for a company to connect with the present is to go beyond analyzing success and scrutinize the reasons of some resounding failures of the past few decades.

Several humungous transnational companies with well-accredited marketing, sales, and R&D departments disappeared because they were unable to correctly interpret signs of the present. They did not clearly perceive the impacts of the marketplace. They did not understand the rain they were getting wet under.

The list is huge. And includes several 20th century giants – Olivetti, Pam Am, Kodak, Nokia and several others from various industries. It is ironic that, while some of these companies disintegrated, the products they offered were becoming increasingly popular and accessible. Never was there so much typing as when typewriters became keyboards. Once reserved only for ablest professionals who could focus properly and keep a steady hand, photography spread widely. Today, thanks to the ease of smartphones, recording images is within everyone's reach.

Several businesses that were large in the 20th century got even bigger in the 21st, but based on other premises.

Some companies, such as Blockbuster, realized at one point that their business model was doomed and, as much as possible, negotiated their own end. As the international film-rental giant negotiated their stores and fired employees, movie fans consumed films with increasing voraciousness. Streaming and broadband technologies expanded access and enabled people to

watch content on a variety of screens. Blockbuster acted as a surfer who is knocked off the wave, struggled to emerge and reach the beach alive. It was wrong in its vision of the future, but when it realized it was being swallowed, it acted quickly.

Another example of gradual but inexorable change occurred in the taxi market. Today there are more people using cars driven by others, but within the logic of the apps. The business model of taxi drivers did not disappear with the arrival of the applications, but it changed radically. How to remain in the saddle in the face of change? The answer is balance. Balance emerges from self-knowledge. As Porter would say, knowing your strengths and weaknesses well is the first step to begin to envisage a solution. Among the lessons that mindfulness techniques teaches us is that reality, the present, should not cause concern. It should, however, give rise to an occupation process guided by the 4 Es. Perceiving the present reality is quite an occupation in itself and, if this perception is aligned with the principles of Elegance, Efficiency, Eloquence and Eminence, it will draw the relevant innovation map. A good example of this is probably in your pocket. When Steve Jobs realized that people were carried their phone in one pocket, the iPod in another and the camera in a third one, he understood that it was time to bring the three gadgets together. That is how the idea of the iPhone came about, revolutionizing the market in 2007. Here is an example of innovation born of awareness, not anxiousness, and was therefore accepted by the consumer immediately and enthusiastically. Therefore, rather than seeking to be an innovative company, one must aim to be a company fully aware of the present.

Precisamos de um novo Renascimento

No meu meio profissional, semanalmente tenho o privilégio de me deparar com ideias excelentes e promissoras. No entanto, passado algum tempo, poucas daquelas ideias se materializam em algo concreto; muitas perdem-se pelo caminho e, mesmo as realizadas, quando em sua forma final, já não têm aquele encantamento original.

A razão desse falho processo está no velho e conhecido conflito: “qualidade x quantidade”, que, ao meu ver, jamais esteve tão explícito e desequilibrado como atualmente. Entregar rápido é o que importa. Planejar, testar, errar, refazer, aprimorar e chegar a um produto ou serviço excelente está virando sinônimo de utopia. Em um certo momento da história, ocorreu um movimento que visava resgatar e reconstruir valores e referências de um período anterior àquele, para, dessa forma, recolocar a sociedade no caminho da evolução. Era preciso Renascer.

O Renascimento, baseado nos preceitos do humanismo, colocava o homem como o centro de tudo e o instigava a se tornar um investigador por excelência da natureza. O brilhante florescimento cultural e científico renascentista originou sentimentos de otimismo e abriu positivamente o homem para o novo, incentivando seu espírito de pesquisa. A religião já não estava acima do intelecto humano. O homem, artista intrínseco, deixava a simples condição de artesão para se tornar um erudito. No Renascimento, o intelecto deveria se tornar mais apurado e refinado. Pensar ativamente (no intuito de raciocinar e questionar) era essencial. Ser curioso e

humilde era preciso. Quando pensamos em Leonardo da Vinci fica fácil entender a lógica. O grande gênio do Renascimento (e de toda a história) era alguém cuja curiosidade insaciável era igualada apenas pela sua capacidade de invenção. Sua humildade se mostra presente nos múltiplos talentos e qualidades inerentes ao artista, que, embora mais conhecido como pintor, destacava-se também como cientista, matemático, engenheiro, inventor, anatomista, pintor, escultor, arquiteto, botânico, poeta e músico.

Aprender requer a humildade de escutar, conhecer limites (até para ultrapassá-los), reconhecer os erros e evoluir. Baseado nessa tese, defendo que intelecto e a humildade devem caminhar juntos. No coração da humildade, reside o homem real, forte e eterno, mas ser humilde requer grandes recursos internos. Uma pessoa que se mostra humilde provavelmente aprendeu a lidar com as próprias emoções e a tocar a boa vontade de outros para assim envolvê-los. No projeto de construir a grandeza, o homem capta a energia de outras pessoas, em vez de se opor a elas. A era industrial talvez tenha levado o valor que as pessoas davam ao todo, já que a humildade passou a ser vista como atraso no contexto social e a criatividade voltou a ser descartada (mesmo que não explicitamente) pela humanidade.

Essa verdade tem parecido existir em diversos seguimentos da sociedade. No meio corporativo, por exemplo, percebe-se grande desperdício de tempo, humildade e intelecto apenas pela distorcida ideia de que dinamismo e quantidade na produção valem mais que a qualidade criativa de quem faz

e intelecto apenas pela distorcida ideia de que dinamismo e quantidade na produção valem mais que a qualidade criativa de quem faz pensando no consumidor e num empenho satisfatório do produto. O que segue são clones de ideias ou de produtos, cópias de pessoas ou de empresas que se destacam, cavando buracos de falências pela simples falta de boa vontade e originalidade.

Em plena Era do Conhecimento, o homem se mostra cada vez mais voraz pelo consumo, ao mesmo tempo em que busca um sentido mais humano para sua existência. Segue num sentimento de menos valia, como se estar à frente, custe o que custar, seja o seu principal objetivo de vida. A vaidade do ser humano entra em choque com a realidade que ele deseja alcançar. Poderíamos nos tornar ainda mais produtivos que qualquer outra geração, já que, com o avanço das tecnologias, temos tantas ferramentas que podem nos ajudar a administrar o tempo, beneficiando o nosso intelecto criativo. Mas precisamos nos abrir à mudança.

Como é costumeiro se dizer por aí, às vezes precisamos dar um passo para trás, afim de avançar dois passos à frente. Se nos basearmos nessa lógica, seria interessante considerar a hipótese de que, para crescermos, seja cultural, política ou socialmente, torna-se necessário renascer. Dessa maneira, em um ambiente propício à inovação, livre de paradigmas “engessados” de pensamentos, teremos não só a oportunidade de conviver com os “Da Vincis” do novo milênio, mas principalmente de reconhecê-los, quem sabe, até, em nós mesmos.

We need a new Renaissance

Every week, in my professional milieu, I have the privilege of coming across excellent and promising ideas. However, after some time, only a few of these tantalizing ideas materialize into something worthwhile; many are lost along the way, and even those that are carried to fruition, when actually seen in their final form, no longer seem to have their original allure.

The reason this process is flawed lies in an age-old and well-known conflict: “quality x quantity,” which I believe has never been so explicit and lopsided as today. Fast delivery is what matters. Planning, testing, erring, redoing, refining, and attaining an excellent product or service is becoming synonymous with utopia.

Yet, at one point in history, there was a movement that sought to rebuild and redeem values and references from a prior period to put society back on a path of evolution. This movement called for a rebirth – or, better still, a renaissance.

And, indeed, the Renaissance, founded on the precepts of humanism, placed man at the center of everything and instigated him to become the quintessential canvasser of nature. The brilliant cultural and scientific flourishing of the Renaissance gave rise to a sentiment of optimism, positively opened man to the new, and emboldened his spirit of inquiry. Religion was no longer above the human intellect. Man, an intrinsic artist, ceased being a simple artisan, and became a scholar, or even a polymath.

In the Renaissance, the intellect was to become more refined and cultivated.

To think actively (i.e., to reason and question) was essential. To be curious and humble was almost compulsory. When we think of Leonardo da Vinci, it becomes easy to understand why. The great genius of the Renaissance (and of all history) had an insatiable curiosity that was matched only by his capacity for invention. His humility manifested itself in the multiple talents and qualities that are inherent in artists – and although Da Vinci is better known as a painter, he also distinguished himself as a scientist, mathematician, engineer, inventor, anatomist, sculptor, architect, botanist, poet and musician.

To learn, one must have the humility to listen, to know one’s limits (even if only to overcome them), and to acknowledge mistakes and evolve. On the strength of this thesis, I argue that intellect and humility must go hand in hand. At the heart of humility resides the real person, the strong and eternal man or woman, because humility requires enormous inner resources. A humble individual is someone who has learned to deal with his or her own emotions, and to arouse the goodwill of others to engage them. When striving to build greatness, people must capture the energy of others, rather than oppose them. The Industrial Age may have seized the value that people used to attribute to the whole, as humility came to be seen as socially backward and creativity was once again discarded by humanity (albeit not explicitly).

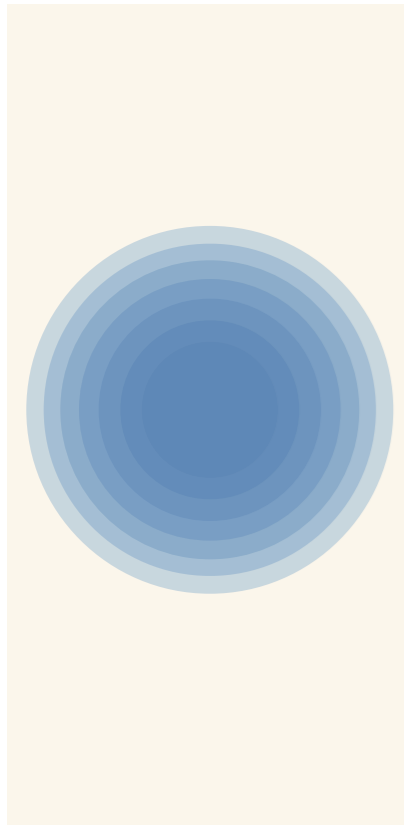
This truth seems to exist in various segments of society. In the corporate world, for instance, there is huge waste

of time, humility and intellect because of the distorted notion that, in production, dynamism and quantity are worth more than the creative quality of those who place the consumer and satisfactory product performance first. What ensues are mere clones of ideas or products, measly copies of conspicuous people or companies, while the holes of bankruptcy are dug by the simple lack of goodwill and originality.

In our own Age of Knowledge, people are increasingly voracious to consume, even as they seek a more humanistic and humanitarian meaning for their existence. What ensues, however, is a feeling of less value, as if getting ahead at any cost is one’s main goal in life. Human vanity conflicts with the reality one’s wishes to attain. We can certainly become more productive than any other generation because, with our unparalleled technological advancement, we have an abundance of tools to help us manage time and drive our creative intellect. But we need to open ourselves to change.

As is customary to say, sometimes we need to take a step back in order to advance two steps forward. If we act upon this logic, it’s interesting to consider the hypothesis that, in order to grow, whether culturally, politically or socially, a certain kind of rebirth, or renaissance, is required of us. Thus, in an environment conducive to innovation, free from “ironclad” paradigms of thought, we’ll not only have the opportunity to live among the “Da Vincis” of the new millennium, but also, above all, to recognize them, perhaps even within ourselves.

O futuro do marketing já está presente



Tendências e possibilidades estão rapidamente se consolidando como realidades no mundo do marketing devido à necessidade de acompanhar os desejos e prioridades dos consumidores, que estão se sofisticando cada vez mais rapidamente.

Imagine a força de um tsunami. Uma onda gigantesca que vem com força brutal, capaz de destroçar tudo o que está no seu caminho. Geralmente quando se percebe a aproximação de um tsunami já é tarde demais para alvar o que está no seu caminho. Outra característica deste

fenômeno é que ele expõe as estratégias erradas nas construções que ele destruiu e exige uma nova abordagem na reconstrução dos que havia no seu caminho. No último século, o mundo do marketing, publicidade e comunicação passou por diversos tsunamis: o cinema, o rádio, a televisão, os satélites, a TV a cabo, o vídeo cassete, a internet, o celular, as redes sociais, o smartphone. A curva entre o surgimento, a disseminação, a absorção e a criação de novos comportamentos vem acontecendo de forma cada vez mais rápida. A televisão levou 40 anos para chegar a todo o planeta, os smartphones

O papel do marketing continua a ser o de criar valor para os consumidores, entendendo suas necessidades e despertando desejos de consumo.

não levaram 10. Várias comunidades no interior da África, Ásia e América Latina literalmente saltaram da comunicação via tambor para a internet 3G do dia para a noite. O aumento da frequência dos tsunamis no comportamento das pessoas vem exigindo que os especialistas em marketing, propaganda e comunicação criem novas estruturas com cada vez maior rapidez e em escala global. A observação dos últimos anos mostra que não adianta tentar reconstruir o que a onda levou. O caminho é encontrar formas de surfar as novas ondas comportamentais que tem tido abrangência global.

As mudanças comportamentais do consumidor estão obrigando o pensamento de marketing a evoluir. Hoje, a competição pela atenção da audiência se acirrou tanto verticalmente quanto horizontalmente. Antes, o marketing buscava apenas chamar a atenção e passar uma mensagem de incentivo à compra de um produto ou serviço, agora é preciso estabelecer um diálogo com o consumidor e mostrar para ele que os valores da sua empresa combinam com os valores que esse consumidor tem para a vida dele. Hoje, um consumidor só prestigia uma marca quando ela representa algo em que ele acredita. Ou

seja, o relacionamento marca-consumidor administrado pelo marketing se tornou cada vez mais profundo. Como se esse desafio vertical já não fosse suficientemente grande, há ainda o horizontal: hoje cada empresa compete não apenas com as suas congêneres, com aquelas que estão na mesma categoria de consumo, e sim com todas as outras. O processo de administração do share-of-wallet mudou porque a noção de valor das pessoas mudou e suas aspirações também. Há apenas 10 anos, o desejo por comprar um carro existia na quase totalidade das famílias, de todas as classes sociais. E a competição de cada marca

era com a sua congêneres. Mas a coisa foi se complicando e o valor investido em um carro passou a ser questionado porque ele poderia subsidiar outras iniciativas familiares ligadas a outras categorias como as viagens de férias, cursos de especialização, o intercâmbio dos filhos adolescentes, renovação da cozinha, troca dos moveis, prestações para a compra de um sítio. Só que a competição, que já parecia selvagem, se intensificou ainda mais. Há toda uma geração (a geração Z) que não quer possuir um carro por uma série de razões que vão de impacto ambiental à aversão à propriedade. Mesmo as gerações que cresceram desejando ter carros (como a X) fizeram as contas e muitos preferem andar de Uber para não ter que se desgastar no trânsito, procurar lugar para estacionar ou, ainda, enfrentar as despesas ligadas à posse de automóvel. Ou seja, nesse caso, a competição das montadoras acontece em vários níveis: com as outras montadoras, com outras categorias de produtos e serviços e até com novos conceitos sobre mobilidade e propriedade.

Esse tipo de revisão de conceitos por parte do consumidor atinge literalmente todas as categorias de produtos e serviços e cria desafios de proporções épicas para os profissionais de marketing. Observar a lista de speakers de eventos ligados a marketing e inovação mostra que os cargos mudaram e que o que há bem pouco tempo era considerado pensamento vanguardista no mundo do marketing, hoje já é uma realidade em muitas empresas. Cargos envolvendo

expressões como “growth hacker”, “customer experience”, “storytelling”, “sustainability” and “shared value” vem se multiplicando nas empresas que estão liderando o pensamento de marketing e isso prova que o tal “futuro” de que se falava há três ou quatro anos atrás já chegou.

Até muito recentemente intervalos de 36 ou 48 meses eram considerados “médio prazo”. Hoje, esses períodos já estão sendo vistos como “longo prazo” dada a evolução rápida de conceitos, atitudes e hábitos dos consumidores. A influência das mídias sociais digitais combinada à disseminação dos celulares e ao barateamento do acesso às conexões de banda larga de alta velocidade vem acelerando as transformações no comportamento das pessoas em todo mundo. Há menos de cinco anos, nos eventos de marketing, se discutia o fato de que o celular se tornaria a “primeira tela” de comunicação. Atualmente essa tendência não só está consolidada como já foi absorvida em todas as estratégias. Não há mais quem possa discutir que esse equipamento passou a ser uma extensão do cérebro humano.

Disrupção, evolução, empoderamento e novas dinâmicas

A expansão da oferta de informação vem provocando uma atitude cada vez mais crítica e exigente do consumidor, e isso está mudando tudo no mundo marketing

Hoje as estratégias para criar relevância em mensagens e nas experiências do consumidor estão com características cada vez mais futuristas e, por isso, exigem profissionais de marketing com novas habilidades.

Uma pesquisa da Accenture 90% realizada junto a CEOs e CMOS em 2018 afirma que os entrevistados acreditam que a função do marketing vai mudar drasticamente nos próximos três anos. Nessa mesma pesquisa, 75% dos CMOS admitem que as fórmulas tradicionais não conseguem mais ter a mesma eficácia. Basta observar a nova geração de empresas disruptivas para observar que elas têm se mostrado mais eficientes em entregar experiências de consumo mais relevantes e, portanto, de maior sucesso junto ao consumidor.

Todas as empresas consideradas disruptivas e nas últimas décadas – de AirBNB, Amazon e Apple a Waze e WhatsApp passando por Microsoft, Netflix e Uber – têm em comum a atitude de empoderar o consumidor. Ao proporcionar para uma pessoa experiências de consumo que ampliam seu poder de escolha, aumentam seu acesso a produtos ou atividades, levam em conta seus hábitos, preferências e até aspirações, essas empresas conquistam o consumidor de forma tão completa que chegam a alterar os parâmetros de consumo das categorias em que atuam e até de outras categorias. Esse é o caso do Uber que afetou não apenas o mercado dos taxistas mas também mexeu com o mercado de automóveis, estacionamentos

estacionamentos e teve impacto até no setor de bares e restaurantes. E, como se esse impacto transversal isso não fosse o bastante, várias delas oferecem, inclusive, custos menores. O interessante é perceber que sempre que uma empresa altera um mercado ela só tem esse poder porque na sua proposta de valor tem o empoderamento dos seus clientes em potencial como premissa. Todas essas empresas colocam o consumidor no centro de tudo e focam em oferecer uma experiência empoderadora para ele.

Nos anos 1980, a lançamento do Windows pela Microsoft foi revolucionário porque trouxe o acesso ao PC a todos. A empresa atuou como Prometeu, o herói mitológico que roubou o fogo dos deuses e trouxe essa tecnologia para a humanidade. Graças a esse software as pessoas ganharam o poder de usar computadores pessoais, o que trouxe economia de tempo, maior produtividade e até permitiu mais criatividade. O programa trouxe relevância para o hardware e ampliou a percepção de utilidade que as pessoas tinham sobre esse equipamento. Essa noção de valor, essa sensação de poder que cada usuário descobriu fez com que os PCs migrassem dos escritórios para os lares -- o resto é uma história que todos conhecemos. Esse é um exemplo que trata da criação de toda uma nova categoria de consumo e de toda uma nova dialética de comportamento das pessoas. Mas muitas vezes o disruptivo acontece em categorias muito antigas e consolidadas.

Esse é o caso, por exemplo, da indústria de hospedagem. As estalagens, pensões e hotéis existem desde que o mundo é mundo. A revolução industrial fez com

que as redes hoteleiras surgissem e a globalização fez esse mercado se tornar gigantesco. Mas, enquanto as redes construíam grandes propriedades, muitas pessoas passaram a achar os preços de diárias proibitivos e isso excluía milhares de viajantes em potencial. O lançamento da plataforma AirBNB mudou completamente essa indústria porque deu a cada pessoa a possibilidade de ser um hoteleiro e deu à cada viajante em potencial a possibilidade de pagar valores mais acessíveis para sua acomodação ou, mesmo se o valor da locação for tão alto quanto o de um hotel, ter a sensação de ser um "residente" em uma cidade e não apenas um hóspede. Na verdade, o AirBNB permite que o cliente literalmente "viaje" na sua experiência de estadia. Por exemplo, em uma busca para uma estadia em Cannes as opções vão de casas na montanha, apartamentos no centro ou em bairros residenciais e até a acomodação em um iate no porto. Se alguém quer viver a experiência de se acomodar em um barco, a plataforma AirBNB não só permite isso como torna isso acessível com poucos cliques. No passado, encontrar um jeito de ficar hospedado em um veleiro era bem complicado para um simples mortal. Hoje, está a poucos cliques de distância graças à atuação transformadora de uma empresa. Ao dar super-poderes para o cliente, a empresa ganha em fidelidade e alcance em uma escala tão forte e eloquente que vai muito além das estratégias de marketing tradicionais ensinadas nas universidades.

Trazer para o cliente comodidade e valor agregado não é algo novo. Está nas lições mais clássicas do marketing. A questão é a forma como se faz isso. A Netflix entrou no negócio de alugar

filmes em 1997, época em que esse mercado era internacionalmente dominado pela gigante Blockbuster, empresa que continuava a crescer rapidamente e a engolir a locadoras independentes. Qualquer um que entrasse nesse mercado nessa época estaria fadado a, em caso de ser bem-sucedido, ficar em um segundo lugar bem distante da gigante em termos de volume e faturamento. Desde o primeiro momento, a proposta dos fundadores Reed Hastings e Marc Randolph era ser um serviço online de locação de filmes. Mas na época as conexões eram lentas. Então, em 1998 eles lançaram um site que permitia que as pessoas solicitassem DVDs que chegavam por correio. No ano seguinte, eles criaram a assinatura mensal que oferecia locação ilimitada de DVDs. Isso já foi uma inovação ousada diante do modelo de negócio em que a Blockbuster e as outras locadoras praticavam. A Netflix foi em frente porque trazia um diferencial de conveniência e valor agregado para os seus clientes: ela propunha que a pessoa pedisse um filme online -- ou seja, sem sair de casa, do conforto do lar, sem ter que colocar um sapato ou casaco ir até a locadora para escolher o que assistir. O sucesso das assinaturas foi tamanho que a Netflix foi oferecida para a Blockbuster, que não quis comprá-la porque não acreditava no seu modelo de negócio. Além de centrar suas estratégias na conveniência do cliente, a Netflix não parou de investir em inovação. A empresa acreditou que as conexões por streaming ficariam mais eficientes e se preparou para isso porque percebeu que essa conveniência era importante para a experiência de consumo. O mercado entendeu isso também. Em 2002, quando tinha 600

mil assinantes e 11,5 mil filmes no catálogo, as ações da Netflix começaram a ser negociadas na Nasdaq, manobra que permitiu que a empresa levantasse US\$ 82,5 milhões de capital. Em 2010, ano em que a Blockbuster pediu falência nos Estados Unidos, a Netflix começou sua expansão internacional: Canadá, América Latina, Europa, Austrália, Nova Zelândia e Japão. Os resultados junto aos consumidores foram tão animadores que a empresa de streaming passou a investir na produção de conteúdo original a partir de 2013, quando estreou a série House of Cards. Adotou a política de incluir no seu catálogo produções de diversos países. Assim, em apenas cinco anos, se tornou competidora de peso dos estúdios de Hollywood e da Disney. Hoje a empresa só não está nos países que não permitem a presença de empresas americanas: China, Coreia do Norte, Crimeia e Síria. Estima-se que atualmente tenha mais de 90 milhões de assinantes e sua coleção de prêmios Emmy não para de crescer. Tudo isso mostra que apostar na conveniência do cliente é a estratégia mais adequada.

Outro traço que une essas gigantes é a sua capacidade de entender que a tecnologia só faz sentido quando gera prazer para as pessoas. O high-tech precisa da emoção, do high-touch, para ter valor para o consumidor. A grande sabedoria da Apple foi fazer com que a relação das pessoas com seus celulares fosse lúdica. Por isso colocou música, fotos de qualidade, acesso a internet e jogos nos celulares. E foi além: criou uma plataforma aberta para que a oferta de aplicativos fosse ilimitada -- algo muito inteligente porque o uso de aplicativos torna o celular ainda mais indispensável para o usuário.

Obviamente que essas disrupções de mercado trazem em si uma questão técnica relacionada à evolução dos equipamentos, mas esse é apenas um elemento de uma equação em que a parte mais importante é a experiência do consumidor e esse é o terreno dos especialistas em marketing. Está no job description dos profissionais de marketing entender a rápida evolução do comportamento do seu público-alvo e, para isso, é fundamental ter uma visão holística do mercado e uma percepção profundamente humanista. Estar atento às pessoas ajuda a empresa a se adaptar rapidamente, o que permite preservar sua relevância ou até aumentá-la e, com isso, manter seu ritmo de crescimento. O exemplo da Netflix ilustra isso bastante bem. A presença e a relevância da marca na vida das pessoas do mundo todo cresce continuamente há duas décadas.

Grande poderes e grandes responsabilidades

Casos como este explicam porque a expectativa dos CEOs em relação à área de marketing e de que esse setor seja o mais atuante no sentido de dar suporte para o crescimento da empresa. É preciso notar que o papel do marketing mudou muito nas últimas décadas. No começo, o marketing existia para incentivar as vendas. Depois, passou a ser uma espécie de vitamina para as marcas. Hoje, o marketing é dos principais direcionadores do desenvolvimento de uma empresa. Mas, como diria o tio do Homem-Aranha, junto com grandes poderes vem grandes responsabilidades.

Cada centavo investido no marketing passa a ser discutido a partir da sua

performance. Uma das anedotas mais clássicas do mundo do marketing dizia que metade do investimento em propaganda não atingia o público-alvo e que o problema era saber que metade estava sendo desperdiçada. Com o surgimento da mídia de performance -- algo que só foi possível com a disseminação do uso das mídias digitais -- essa anedota perdeu (literalmente) a graça. Hoje, a mensuração das ações é determinante para a realização dos investimentos e só se coloca dinheiro em ações que provem sua eficácia junto ao público-alvo.

O papel do marketing continua a ser o de criar valor para os consumidores, entendendo suas necessidades e despertando desejos de consumo. A questão é que o que as pessoas valorizam está em constante transformação. Novos padrões culturais, sociais, morais e éticos surgem a cada momento. Nesse contexto de mudança constante, a visão de marketing precisa se reinventar -- não enquanto papel dentro da empresa e sim enquanto responsável por identificar as mudanças, por ter a capacidade ler a realidade e de adotar as posturas correspondentes.

Diante a epidemia de obesidade infantil identificada no Brasil -- um em cada quatro crianças brasileiras foi identificada como obesa --, a Amil se posicionou. Criou uma campanha de amplo espectro, que durou de 2014 a 2017, que incluía ações de conscientização para pais, professores, profissionais de saúde e, também, incluiu as crianças de forma lúdica utilizando personagens da Disney para gerar consciência sobre bons hábitos alimentares. Além de orientar diretamente as pessoas -- tanto as com

capacidade financeira para ser associado Amil quanto da sociedade em geral – a campanha teve um aspecto de conscientização tão importante que fez com que a empresa ganhasse prestígio junto aos vários segmentos da sociedade diretamente impactados pela questão do cuidado com as crianças como também gerou frutos indiretos. Mesmo quem não tinha uma criança obesa na família ou mesmo não tinha crianças na família passou a criar um diálogo com a Amil porque reconheceu a generosidade da empresa em usar o seu espaço publicitário em benefício da sociedade. Essa atitude provocou um reajuste na imagem da empresa junto ao consumidor. Se por um lado a mídia mostra os planos de saúde como vilões e bichos-papões das finanças familiares, a Amil mostrou com a campanha que está genuinamente interessada na saúde das pessoas. Essa mudança de discurso gerou no público uma expectativa em relação ao posicionamento da empresa em relação a questões de saúde pública. Por isso, a campanha seguinte, lançada nos 40 anos da empresa em 2018, voltou a abordar uma questão importante do setor: a questão do uso correto do sistema de saúde. Com o tema “Cuidado certo para você viver o seu melhor” a campanha aborda questões como a utilização desnecessária dos serviços de saúde, o excesso de exames e a automedicação. Por meio de filmes publicitários e canais nas redes sociais, a empresa segue com seu diálogo com o consumidor sobre questões relevantes em relação à questão da saúde. Existe um claro desejo do consumidor por uma interlocução de qualidade com as marcas sobre a realidade. O consumidor

da era das redes sociais e do smartphone está cada vez mais crítico, proativo, engajado e quer ver resultados.

As transformações são rápidas. Às vezes, basta que uma campanha viralize para que um hábito de décadas caia em desuso. Um exemplo disso foi a campanha contra o uso de canudinhos plásticos que foi realizada no Brasil em 2018 – o post no YouTube data de 19 de junho de 2018 e sua viralização foi rápida. Muita gente deixou imediatamente de usar canudos plásticos e as empresas – lanchonetes, restaurantes, padarias e até vendedores de rua – que oferecem canudos passaram a ser questionados e vistos de forma desconfiada. Antes considerados uma forma de oferecer mais higiene, hoje os canudos plásticos são vistos como poluidores importantes, como destruidores do meio ambiente e como ameaças mortais à fauna marinha. Como categoria de produto, foram de símbolos de modernidade e diversão a vilões ameaçadores do planeta em literalmente um clique. O marketing de quem trabalha com canudos teve que agir rapidamente. Alguns passaram a oferecer canudos de papelão – considerados bem chiques – outros instruem suas equipes a informar os clientes que a empresa utiliza canudos biodegradáveis. Mesmo assim, muitos clientes desconfiam..

Sim, a comunicação instantânea, viral e global gerada pela trica internet banda larga, celular e redes sociais está causando mudanças imediatas. Com a fluidez da comunicação, o marketing e agora usado também para promover alguns de nossos mais importantes valores, causas e preocupações da sociedade – como é o caso das campanhas contra obesidade

infantil, mal-uso do sistema de saúde e a contra os canudos plásticos.

A dimensão social da comunicação prova é uma prova definitiva de que fazer marketing é uma atividade cada vez mais complexa. É preciso mais do que saber passar uma mensagem, o momento exige que as empresas se posicionem, mostrem seus valores, dialoguem com a sociedade. Ninguém mais pode ficar alienado. Se o anunciante não estiver atento, se não se reinventar sempre, se ficar na zona de conforto de fazer o que sempre fez, corre um risco pior do que não conseguir chamar a atenção desse novo consumidor: o de tornar seu consumidor um inimigo.

A audiência está no controle e quer dialogar

É importante resgatar o propósito central do marketing que é criar relevância para marcas e produtos mas sempre em sintonia com os desejos da sociedade. Muitos profissionais de marketing ficam deslumbrados com as possibilidades da tecnologia e esquecem que o mexe com as pessoas é a emoção que é transmitida pelo conteúdo. Por isso é um erro pensar mais no veículo do que na estratégia.

Estamos vivendo um momento inédito na história do marketing. Pela primeira vez na história, a massa indistinta de receptores das mensagens de marketing (também chamada de público-alvo ou audiência) está no controle. Eles se tornaram emissores de conteúdo, são porta-vozes, formadores de opinião e têm nas redes sociais a mídia perfeita para veicular suas ideias. Isso lhes deu poder. Eles deixaram

de ser polo passivo da relação. Hoje o consumidor tem voz ativa essa mudança impacta diretamente o trabalho do Marketing.

Peter Drucker, no livro *Prática da Administração Moderna*, define: “Marketing é a função única e distinta de toda e qualquer empresa, que é posicionar seu negócio a partir do mercado, sob a ótica do consumidor, sob a ótica das pessoas que você quer sensibilizar para serem seus potenciais clientes, para que se tornem clientes fiéis”. Veja que a definição continua a mesma. O que mudou foi o cenário.

O Google tem um estudo chamado “Zero Moment of Truth” (ZMOT) que mostra que a decisão de compra começa com consultas sobre o produto ou o preço na internet. Antes de comprar alguma coisa, as pessoas verificam com sua rede de contatos a reputação do produto ou serviço que pretendem comprar. Esse comportamento acontece à revelia de qualquer planejamento de marketing. É uma atitude espontânea e proativa do consumidor. Para o profissional de marketing não há o que fazer além do mais óbvio: cuidar para que a imagem do seu produto seja à prova de críticas e estar sempre atento para atender às expectativas dos consumidores que já experimentaram seu produto ou serviço porque eles é que trarão os novos consumidores.

A junção do digital com a capacidade de entender o ser humano serão habilidades fundamentais do marketing do futuro. Por isso, para ser inovador nos dias em que vivemos é preciso respeitar as premissas

clássicas de ser relevante, de fazer o básico bem feito, ser empático e entender como a tecnologia pode potencializar soluções nesse sentido tendo sempre, em qualquer situação, o consumidor no centro da estratégia.

Por isso, uma das tendências mais claras do mercado hoje é o estabelecimento de um equilíbrio entre o marketing universal (mensagens para grandes mídias) e o marketing individual, onde é possível criar mais personalização nas mensagens. Nesse processo é fundamental ser muito honesto porque o consumidor está cada vez mais desconfiado.

Verdade, transparência e atitude geram resultados

Várias estratégias antigas estão com a credibilidade corroída. Um anúncio de descontos de até 70% destinado a gerar um impulso de compra provoca desconfiança imediata. Sinais de alerta se acendem na mente do consumidor. Os pensamentos que surgem são do tipo “dever ter umas duas peças com 70% off e o que realmente importa está na faixa de 10 a 20%” ou até pior: “aumentaram o preço antes para dar desconto depois”. O consumidor está caçado pelas ações de marqueteiros irresponsáveis ao longo de décadas. Os métodos de conquista precisam se adaptar as novas realidades da sociedade. As mensagens persuasivas ou mesmo aquelas chamadas propagandas enganosas não fazem parte mais da realidade atual. Isso o consumidor percebe e rejeita. O que no passado era uma cantada de gosto duvidoso hoje é visto como assédio moral.

O índice de tolerância ao erro está diminuindo.

Mas isso não significa que a comunicação publicitária perdeu sua função. O público continua a reagir bem diante de bons trabalhos criativos. As pessoas adoram comerciais divertidos, aqueles que fazem rir. Não há quem não se encante com uma loja de design diferenciado ou se apaixone por novas tecnologias que nos conectam com o mundo e com os outros. Tudo isso é fruto do marketing, que cria valor para atender as constantes mudanças de necessidade e desejo do consumidor.

A influência do consumidor será cada vez mais importante nos projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Por isso, é fundamental que o departamento de Marketing esteja conectado com vendas, serviços, finanças e TI. Não pode haver barreiras entre esses setores. É preciso haver sintonia e sinergia entre o marketing e as outras áreas da empresa. Como atualmente as visões do departamento de marketing vem ratificados por uma sólida base de dados numéricos a antiga visão de que as opiniões do marketing eram muito subjetivas ou intuitivas já não se aplica. Com isso, a contribuição do Marketing aos outros setores da empresa ganhou importância e já vem sendo considerada fundamental. Por exemplo, a relação entre CMO e CFO se tornou mais crítica e, ao mesmo tempo, mais benéfica. A relação com TI está cada vez mais importante e as interações entre as duas áreas está cada vez mais íntima porque o Marketing precisa da parceria com a tecnologia para apurar e interpretar o Big Data.

É fundamental que a informação coletada ganhe uma interpretação correta, que seja traduzida em aprendizados sobre o comportamento humano. Essa é uma tarefa muito grande e complexa. Por isso, ainda são relativamente poucas as empresas que estão com essa integração feita. Mas o desejo por seguir por esse caminho é grande. Segundo uma pesquisa da Nielsen, 79% das empresas espera investir mais em marketing analytics nos próximos 12 meses.

Do mesmo modo que a TI ou o financeiro passaram a gerar elementos fundamentais para as estratégias de marketing, esses setores precisam adquirir a consciência de que o Marketing detém o conhecimento sobre como atingir as sempre mutáveis expectativas do consumidor por meio da criação de experiências cada vez mais relevantes e, assim, atender as suas aspirações. Hoje o marketing está cada vez mais horizontal e misturado a outras áreas das empresas. Afinal, é essa área que está ligada à hora da verdade do consumo, que gera o momento da venda.

É preciso fazer historia para poder contar-la

Por décadas, as pessoas achavam que o que gerava a mágica da venda eram palavras. A capacidade dos marqueteiros de contar uma história que, caso não fosse verdade, estaria bem contada, era celebrada. Se o roteiro fosse envolvente e verossímil, estava bom. A busca da verdade era coisa para os jornalistas. Hoje essa visão não é mais suficiente. O escrutínio dos consumidores e a sua desconfiança

não podem ser combatidos apenas com palavras, é preciso que as ações da empresa sejam reconhecidas. Afinal, o que você faz torna você que você é. A Apple não diz que é inovadora, ela traz produtos e conceitos disruptivos anualmente há décadas. O Google vai além de dizer que é uma empresa da nova economia, ele mostra com sua comunicação, com a escolha dos prédios onde coloca seus escritórios, com a decoração dos seus espaços e com o tipo de pessoa que contrata que tem uma visão vanguardista. A Amazon mostra que vende e entrega de A a Z tanto na marca quanto na realidade. Por isso, cada vez mais se discute o poder do storydoing em face do storytelling. Contar uma história só tem valor quando se fez história. Hoje o consumidor não quer ouvir uma historinha para dormir, ele quer ver grandes atos, quer ver a ousadia das empresas. Ele quer ver as empresas roubarem o fogo dos deuses e dar mais poder para a humanidade. Há na sociedade hoje um desejo imenso pela construção de um mundo melhor. Cada vez mais gente está preocupada com sua pegada no planeta, com o lixo que gera, com o destino de tudo o que usa.

Empresas que defendem o “triple bottom line” e são socialmente justas, responsáveis com o ambiente além de serem lucrativas tendem a conquistar a lealdade dos consumidores. Um rápido passeio pelas gondolas do supermercado mostra isso. Há alguns anos os ovos eram divididos por cor e tamanho. Hoje a classificação dos ovos está ligada à forma como as galinhas são tratadas. Há ovos de galinhas livres de gaiolas, ovos de galinhas que comem ração orgânica e ovos de galinhas livres que comem comida orgânica. O resultado está no sabor. Os ovos de galinhas felizes

são mais gostosos. Diante disso, o fato de custarem o dobro deixa de ser tão importante. Esse é um exemplo claro de que as pessoas estão dispostas a pagar mais por produtos que atendam melhor aos seus conceitos de vida. As que não prestarem atenção a isso, tendem a desaparecer do mercado. É preciso estar atento para os elementos geradores de valor, aqueles capazes de aumentar a relevância de uma marca junto ao consumidor.

Por exemplo, a relação das pessoas com o Waze é valorizada porque o aplicativo tem um impacto claro na qualidade da experiência de dirigir pela cidade e ajuda a economizar tempo. O Waze eliminou a insegurança sobre que caminho tomar para chegar a algum lugar. Quem tem o aplicativo se sente dono e senhor de qualquer cidade. Isso é empoderamento e as pessoas valorizam isso. Essa capacidade de impactar efetivamente a vida de alguém acontece com várias das marcas mais valorizadas do mundo hoje como Apple, Uber, AirBNB, Netflix, YouTube e outras. Isso traz uma lição: é preciso gerar valor para a vida das pessoas. Dar a elas o que elas valorizam como mais tempo ou mais segurança ou mais acesso ou tudo isso ao mesmo tempo.

As empresas precisam parar de apenas vender coisas. Hoje, elas têm um desafio maior, que é gerar valor para a sociedade, de uma maneira ampliada. Ou seja, as marcas devem assumir seu papel como protagonistas da construção do futuro dos seus mercados e do planeta.

Algumas empresas, como Coca-Cola por exemplo, têm uma área que cuida apenas de Valor Compartilhado. Esse conceito de “shared value” foi criado por Michael

Porter e Mark R. Kramer e foi descrito em um artigo para a Harvard Business Review. Nele, os autores afirmam que a ideia estreita de que gerar valor é aumentar os lucros em curto prazo está completamente errada e obsoleta. A proposta deles é que as empresas passem a investir na melhoria de todo o ecossistema em que participam. A Nestlé faz isso com sua cadeia de produtores oferecendo tecnologia e educação para melhorar a qualidade da matéria-prima.

Mas como determinar qual é o caminho certo? Quais são os benefícios que devem ser adotados primeiro? No caso dos ovos qual seria o caminho: ovos mais baratos ou galinhas mais felizes. A resposta para isso está na apuração das tendências de consumo.

Números que são transformado em emoções

Se uma empresa investe em entender seu consumidor profundamente, ela saberá qual é a melhor estratégia. Criar uma estratégia nada mais é do que fazer escolhas e a bússola que orienta essas escolhas é sempre o cliente. A boa notícia é que a digitalização das relações e o Big Data permitem que os profissionais de marketing tenham acesso a dados mais precisos e interessantes sobre o comportamento das pessoas. A riqueza de informações será cada vez maior e os dados virão melhor estruturados e em tempo real.

Mas o desafio do Big Data é ter o Big Feeling. Cada vez mais, as informações estão disponíveis em rede e o profissional

nunca teve tanto acesso a elas, mas é o fator humano que fará a diferença. Ter a sensibilidade de perceber o desejo dos consumidores por trás dos números, ter a criatividade de entender a beleza das mensagens que os consumidores estão passando por meio dos números e buscar a conexão com as pessoas a partir daqueles números todos.

É importante deixar claro que o Big Data em si mesmo não serve para nada. Ele só tem valor estratégico quando podemos analisar e interpretar os dados para gerar ideias relevantes com agilidade. O marketing precisa ser em tempo real. Ele tem que entender o consumidor e agir de acordo.

Com os dados, passamos a trabalhar não apenas os números finais, mas a forma de mensuração tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. A partir da compreensão desses números, surgem aprendizados. O processo com o Big Data deve ser dinâmico: construir, mensurar e aprender. E sempre, mas sempre mesmo, ter em mente que por trás daqueles números existem pessoas com hábitos e sentimentos. A primeira revolução foi tecnológica, a capacidade de ter esses números, agora a revolução precisa incluir o elemento humano. O high tech não vale nada sem o high touch.

A comunicação necessariamente tem que ser cada vez mais personalizada e chegar no momento certo. É como a cena do filme *Minority Report* em que Tom Cruise entra em uma loja da GAP e imediatamente é bombardeado com

ofertas de roupas no tamanho dele. Ou quando uma consumidora olha no aplicativo do supermercado e vê as ofertas para os produtos que ela sempre compra (graças ao Big Data). A cumplicidade entre empresa e cliente é que dará o tom do marketing do futuro. Desde já é preciso rever o conceito de que o cliente é passivo. Hoje ele é atuante e exige dinamismo e fidelidade das empresas com quem se relaciona. E quer um diálogo aberto.

As marcas devem desenvolver conteúdos de qualidade e distribuí-los de forma cada vez mais inteligente fazendo parte da vida das pessoas e não atrapalhando sua jornada diária. Hoje temos que vender um propósito para ser exclusivos e quando fazemos propaganda, mesmo que não seja vinculada com pacto de compra, temos que falar algo capaz de tocar o coração e a cabeça do consumidor, sendo transparente e sincero. É fundamental não ser invasivo e achar a medida certa na abordagem para ser bem recebido.

Afinal, hoje o consumidor tem o poder de bloquear as mensagens publicitárias que ele não quer ver. Mais de 198 milhões de usuários bloquearam publicidades em 2015. Isso equivale a um valor estimado em cerca de US\$ 22 bilhões de dólares. Assim, para entregar bons resultados hoje o profissional de marketing precisa ser cientista para entender os números e os impactos da tecnologia, tem que ser artista para ser capaz de gerar emoção positiva e, também, ser ativista no sentido de estar alinhado com os desejos

evolutivos da sociedade. Empresas e profissionais de marketing vão ter que entender que precisam ser open source: um profissional que precisa ser aberto para se atualizar. Para ser efetivo, o marqueteiro precisa ser um especialista em experimentações. A internet fez com que as pessoas desenvolvessem uma mentalidade de hacker, que está baseada em teste e aprendizado.

O profissional de marketing atual tem que ser tanto criativo quanto analítico. É uma mistura de arte e ciência, subjetividade e objetividade. Chegou a hora de romper essas barreiras entre razão e emoção e entendermos que a área de marketing, assim como outras, tem que ser integral, respeitando a intuição da criatividade no mesmo nível da função analítica de processamento de dados.

Novos profissionais para novos tempos

Essa transformação já está se delineando claramente e algumas tendências estão se estabelecendo com cada vez mais força em empresas de vanguarda e que trazem nomes que, se hoje são considerados ainda meio estranhos, no futuro estarão rapidamente nas conversas de todos.

Um destes conceitos é o de "Think Thank". A expressão descreve com eficiência a área que, além de receber as pesquisas feitas, utiliza AI para cruzar as informações e entender melhor o seu consumidor para gerar campanhas com resultados mais efetivos. Participam dos

ThinkThanks especialistas em percepção do consumidor como futurologistas, cool hunters, trend setters que são responsáveis em identificar novas oportunidades para a empresa a partir da leitura de tendências e novos comportamentos do setor e do consumidor.

Outro profissional que está crescendo rapidamente na preferência dos recrutadores são os Growth Hackers, que são profissionais que combinam o conhecimento técnico de informática com a ousadia criativa do marketing e que criam e testam novas formas de fazer marketing para ajudar no desenvolvimento de novos produtos e na sua introdução no mercado. Sua premissa é fazer testes e identificar as estratégias mais eficientes.

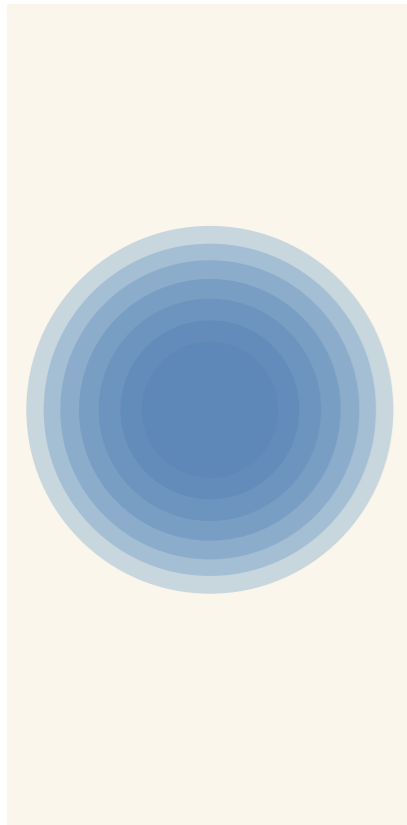
Nesse ponto entram os especialistas em Customer Experience, profissionais que mensuram a experiência que o cliente está tendo e desenham formas de conectar a empresa com os clientes de uma forma mais personalizada, muitas vezes combinando estratégias digitais com experiências físicas.

Mas como ser digital e físico é pouco porque o consumo na verdade tem uma origem emocional, as empresas estão trabalhando o seu Storytelling e, com isso, surge o Chief Storyteller, uma espécie de Mestre Yoda da mitologia da empresa, alguém que guarda o conhecimento sobre a Unique Value Proposition da empresa e buscam reforçar a mensagem central da empresa de forma mais emocional e envolvente. Vale observar novamente que o storyteller precisa de storydoing para ter o que dizer.

Completando esse novotime de marketing tem os especialistas em Sustentabilidade com uma visão de Shared Value, que são pessoas que olham toda a cadeia e buscam formas de melhorar processos, produtos, comunicação. Sua função é ajudar toda a cadeia a se capacitar e, com isso, incentivar o crescimento de todos. As pessoas querem se identificar com a marca e ajudar a sociedade. Por isso, mostrar esses valores é muito importante para o prestígio da marca.

Por isso, quando se observa os líderes de pensamento do mundo do marketing e se observa que vários deles apresentam cargos com nomes originais, diferentes e inovadores é preciso ver que isso é apenas mais uma evidência de que o marketing mudou, que vive sob novas premissas. A observação das ondas de comportamento mostra que o profissional de marketing tem que aprender a surfar e não tentar se apegar a conceitos antigos fincados na areia. Quem não perceber isso vai se afogar nas próximas ondas e desaparecer do mapa.

The future of marketing is finally here



Trends and possibilities are quickly becoming a reality in the world of marketing, due to the need for meeting the ever-increasingly sophisticated desires and priorities of consumers.

Imagine the strength of a tsunami — a gigantic wave approaching with brutal strength, capable of destroying everything in its path. Usually, when you realize there is a tsunami approaching, it is already too late to save whatever might be in its way. Another characteristic of this phenomenon is that it reveals weaknesses in the defense strategies

of the structures it destroys, requiring a new approach in rebuilding those structures. Over the course of the last century, the world of marketing, advertising, and communications has experienced several tsunamis: cinema, radio, television, satellites, cable TV, videotapes, Internet, cell phones, social networks, and smartphones. The growth curve of this emergence, spreading, assimilation and appearance of new behaviors has been happening in an ever-faster rate — television took forty years to reach the entire planet, while smartphones did so in less than ten.

The role of marketing still is creating value for consumers, considering their needs and increasing their desire for buying.

Different communities within Africa, Asia, and Latin America literally jumped from drum communication to 3G Internet overnight. The increase in the frequency of “behavioral tsunamis” requires marketing, advertising and communication specialists to create new structures with increasing speed and on a global scale. The experience of recent years has shown that it is no use trying to rebuild what the waves washed away. The path is finding new ways to ride the waves of new behavioral tsunamis that will have a global impact.

Consumer behavioral changes are forcing marketing-thought to evolve. Today, the

competition for audience attention has escalated both vertically and horizontally. In the past, marketing only sought to draw attention and send an incentive to buy a given product or service. Now, it is necessary to establish a dialogue with the consumer and show them that the values of the company of their choice, match with those they have for their own lives. Today’s consumer only chooses a given brand if it represents something they believe in — in other words, the brand-consumer relationship as managed by marketing has become deeper. As if such a vertical challenge was not big enough, there is also the horizontal one: each company not only competes against its

counterparts, that is, those that belong to the same category of consumption, but with all the others as well. The share-of-wallet management process has changed because people’s notion of value, as well as their expectations, have changed. Just ten years ago, almost all families, from all social classes, had the desire to buy a car. The competition for each brand was its counterparts. But things became more complicated, and the amount invested in a car began to be questioned, because it could be used to pay for other family initiatives —related to other categories—, such as holiday trips, specialization courses, student-exchange courses for teenage

children, refurbishment of the kitchen, new furniture, or loans for buying a new house. Yet the competition, which already seemed fierce, intensified even more. There is an entire generation (Generation Z) who does not want to own a car for several reasons, ranging from environmental impact to aversion to property. Even generations that grew up wanting to own a car (like Generation X) have done the math, and many of them prefer to use Uber so that they do not have to deal with the stress of traffic, look for a place to park, or even deal with the expenses related to owning a vehicle. That is, in this case, the competition among automobile manufacturers companies takes place at several levels: with the other automobile manufacturers, with other categories of products and services, and even with new concepts of mobility and property.

This type of concept revision by consumers literally reaches across all categories of products and services and poses challenges of epic proportions for marketing professionals. As Darwin has shown, evolution is often the result of overcoming challenges, and the species of marketing professionals have gone through interesting metamorphosis to face the changes in their environment.

Observing the list of speakers in events related to marketing and innovation shows that positions have changed, and that what not so long ago used to be considered state-of-the-art thinking in the marketing world, now is already a reality in many companies. Positions

involving that what not so long ago used to be considered state-of-the-art thinking in the marketing world, now is already a reality in many companies. Positions involving expressions such as “growth hacker”, “customer experience”, “storytelling”, “sustainability” and “shared value” have grown in number in companies that are leading the way in marketing thinking, and this fact proves that the “future” that used to be referred to three or four years ago is finally here.

Until recently, intervals of thirty-six or forty-eight months were considered “medium term”. Now, those periods are already considered “long term”, due to the rapid evolution of concepts, attitudes and habits of consumers. The influence of digital social media combined with the spread of cell phones and a reduction in the price of the access to high-speed broadband connections has boosted the transformations in people’s behavior around the world. Less than five years ago, in marketing events, it was argued that the cell phone would become the “first screen” of communication. Today, that trend is not only consolidated but has already been assimilated in all strategies. There is no longer anyone who can say that this equipment has not become an extension of the human brain.

Disruption, evolution, empowerment and new dynamics

The expansion in the offering of information has been causing an increasingly critical

and demanding attitude in the consumer — and that is changing everything in the world of marketing. Today, the strategies to create relevance in messages and consumer experiences are increasingly futuristic in character, and therefore they demand marketing professionals with new skills.

A survey by Accenture 90% carried out among CEOs and CMOs in 2018 found that respondents believed that the role of marketing will change drastically over the next three years. In this same survey, 75% of the CMOs admitted that traditional formulas were no longer as effective as they used to be. By looking at the new generation of disruptive companies, one can realize that they have been delivering more relevant consumer experiences, which yielded greater success among consumers.

All the companies deemed disruptive in recent decades —from AirBNB, Amazon, and Apple, to Waze, WhatsApp, Microsoft, Netflix, and Uber— have in common the same attitude: to empower the consumer. By providing the consumer with experiences that widen their power of choice, increase their access to products or activities, and take into account their habits, preferences and even dreams, these companies win the consumer’s heart in such a way that they can modify the consumption parameters of the categories in which they operate, and even those of other categories. This is the case with Uber, which has affected not only the taxi driver market, but it also had an impact on the automobile market,

parking lots and even on the bars and restaurant sector. And, as if this cross-market impact were not enough, several of them offer even lower costs. It is interesting to observe that when a company modifies a market, it is only due to the fact that in its value proposal, it has the empowerment of its potential customers as a premise. All of these companies place the consumer at the center of everything they do and focus on offering them an empowering experience.

During the 1980s, the launch of Windows by Microsoft was revolutionary because it made PCs accessible for everyone. The company acted as Prometheus, the mythological hero who stole fire from the gods and brought this technology to mankind. Thanks to this software, people have the power to use personal computers, which has allowed them to save time, increase productivity and even be more creative. The program brought relevance to the hardware and made people understand the usefulness of this equipment. Such a notion of value, and the sense of power that each user discovered, made PCs migrate from the office to the home — and the rest is history. This is an example of the creation of a whole new category of consumption, and of new dialectics in people's behavior. However, the disruptive behavior generally occurs in very old and consolidated categories.

The lodging industry is an example of this. Inns, bed and breakfasts and hotels have existed since the dawn of time. The industrial revolution made hotel chains possible, and globalization made this

market gigantic. However, while the chains built large properties, many people began to think that the daily rates were extremely high, and that they excluded thousands of potential travelers. The launch of the AirBNB platform completely changed this industry, because it gave every person the possibility to be a hotelier, and gave travelers access to more affordable prices or, in cases where the rental value was as high as that of a hotel, gave them the feeling of being a "citizen" in a city — and not just a guest. In fact, AirBNB allows the customer to literally "travel" across its staying experience. For example, when searching for a stay in Cannes, the options range from mountain houses, apartments downtown or in residential areas, and even accommodation on a yacht in the port. If someone wants to live the experience of staying on a boat, the AirBNB platform not only makes it possible, but it also makes it affordable with just a few clicks. In the past, finding a way of staying on a sailboat was too complicated for a layperson. Nowadays, you are only a few clicks away thanks to the transformative performance of a company. By providing the customer with superpowers, the company increases fidelity on such a strong and evident scale that it goes far beyond the traditional marketing strategies taught at universities.

Bringing comfort and added value to the customer is not a new thing. It is in the most classic marketing lesson. The question lies in how it is done. Netflix went into the movie rental business in 1997,

a time when the market was ruled by Blockbuster, a huge company that kept growing fast and destroying the independent rental companies. Anyone that got into that market at that time would be doomed and, if successful, would remain in a distant second, far from Blockbuster in terms of volume and sales. From the very beginning, Reed Hastings and Marc Randolph's (Netflix founders) proposal was an online service for movie rental. But, at that time, connections were slow. So, in 1998, they launched a site that allowed for people to request DVDs which arrived by mail. The following year, they created a monthly subscription that offered unlimited DVDs rental. That was already a bold innovation before the business model that Blockbuster and other rental companies had. Netflix was ahead because it offered a convenience-variable and added value for its customers. The proposal was that the person could request for a movie online — i.e., without leaving their house, in the comfort of their home, without having to put on shoes or a jacket, or going to the rental shop to choose what to watch. The subscriptions success was such that Netflix offered itself to Blockbuster, which did not want to purchase it because it did not believe in its business model.

Besides focusing its strategies in customer convenience, Netflix continued investing in innovation. The company believed that streaming connections would become more efficient, and prepared for just that, as it realized that said convenience was important for the consumption experience. The market also understood that. In 2002, when it had six hundred thousand subscribers

and eleven and a half thousand films in its catalog, Netflix's shares started being traded in Nasdaq, a move that allowed the company to raise US\$ 82.5 million capital. In 2010, the year in which Blockbuster filed for bankruptcy in the United States, Netflix began its international expansion: Canada, Latin America, Europe, Australia, New Zealand and Japan. The results with consumers were so encouraging that the streaming company started investing in the production of original content in 2013, when the "House of Cards" series premiered. It adopted the policy of including productions from several countries in its catalog. Thus, in only five years, it became a relevant competitor of Hollywood studios and Disney. Now, the only place where the company is not present is in countries where the presence of American companies is forbidden: China, North Korea, Crimea and Syria. It is currently estimated that it has more than 90 million subscribers and its Emmy award collection continues to grow. This shows that betting on the customer's convenience is the most adequate strategy. Another characteristic in common among these giants is their ability to understand that technology only makes sense when it brings pleasure to people. High-tech needs emotion, the high-touch, so it has value for the consumer. The great wisdom of Apple was turning people's relationship with their phones into a playful one. Because of that, it added music, quality photos, access to the Internet and smartphone games. And it went even further: it created an open platform so that anyone could make an application available — something very clever because the use of applications makes the cell phone

even more indispensable for the user.

It is obvious that these disruptions in the market imply a technical matter related to equipment evolution, but that is only one element in an equation in which the most important part is the consumer's experience — and that is the area of marketing specialists. Understanding the fast evolution of the target audience's behavior is in marketing professionals' job description and, because of that, it is essential to have a holistic view of the market and a deeply humanist perception. Paying attention to people helps the company to adapt itself quickly, which allows for protecting its relevance or even increasing it and, by doing so, maintains growth rate. The example of Netflix demonstrates this well. The presence and the relevance of the brand in people's lives around the world has continuously grown for two decades.

Great powers and great responsibilities

Cases such as this one explain why CEOs' expectations are so high in relation to marketing, and that this department be highly active in providing support for the growth of the company. It must be mentioned that the role of marketing has changed a lot in recent decades. In the beginning, marketing existed to encourage sales. Afterwards, it began to be a kind of vitamin for brands. Today, marketing is one of the key guiding forces in a company's development. However, as Spiderman's uncle would say, with great power comes great responsibility.

Every penny invested in marketing is analyzed based on performance. One

of the most famous anecdotes in the marketing world recounts that half of the investment in advertising will not reach the target audience and that the problem is knowing which half is being wasted. With the appearance of performance media — something that was only possible with the dissemination of digital media use — that anecdote is (literally) not funny anymore. The measuring of actions is decisive for carrying out investments, and money is only invested in things that prove effective with the target audience.

The role of marketing still is creating value for consumers, considering their needs and increasing their desire for buying. The question is that what people value is constantly changing. New cultural, social, moral and ethical standards are appearing all the time. In this constantly changing context, the view of marketing needs to be reinvented — not regarding the role inside the company but regarding the person responsible for identifying changes, for having the ability to face reality and for adopting the corresponding attitude.

Due to a childhood obesity outbreak identified in Brazil — one in every four Brazilian children was deemed obese —, Amil took a stand. It created a broad campaign, which lasted from 2014 to 2017, which included awareness-raising actions for Brazilians in general, and more specifically teachers, and health professionals. It also engaged children in a playful way by using Disney characters to raise awareness about health eating habits. In addition to directly people — both regarding the financial capacity to be an Amil member but also with society in general — the campaign so impactful in terms of awareness that company acquired prestige among several segments in society that are

are directly affected by issues like children's health care. It also generated indirect consequences. Even those who did not have an obese child in the family or did not have children in the family began to dialogue with Amil because they acknowledged the company's generosity when using its advertising space to the benefit of society. That attitude caused a readjustment in the image of the company with the consumer. While the media portrays health insurers as villains and enemies of family finances, Amil, with this campaign, showed that it is genuinely interested in people's health. That change in discourse provoked an expectation in the target public in relation to the company's positioning in matters of public health. Because of that, the following campaign, which was launched for the company's forty-year anniversary in 2018, dealt with a matter once again relevant to the sector: the question of correct utilization of the health system. With the topic "The right care to live your best life", the campaign deals with matters such as the unnecessary use of health services, the excess of exams and self-medication. By means of video ads and channels on social networks, the company continues to dialogue with the consumer about relevant questions related to the matter of health. The consumer has a clear desire for a quality conversation with brands about reality. Consumers who are of the social networks and smartphone era are increasingly critical, proactive, and committed. They want to see results.

Transformations are fast. Sometimes, a campaign going viral is enough to make

a decades-old habit go completely out of style. An example of that was the campaign against the use of plastic straws that was carried out in Brazil in 2018 – it was posted on YouTube on June 19, 2018 and is quickly going viral. Many people immediately stopped using plastic straws and companies – diners, restaurants, bakeries and even salespeople on the street – that offered straws starting being questioned and criticized. What used to be considered a hygiene-related product, is now deemed a significant polluter, a destroyer of the environment and a deadly threat to marine fauna. As a product category, it went from a symbol of modernity and entertainment to a villain threatening the planet. The marketing professionals working with straws had to act quickly. Some began to offer paper straws – considered quite chic –; others train their teams to inform customers that the company uses biodegradable straws. Still, many customers are suspicious.

Yes, instant, viral and global communications generated by broadband Internet, the cell phone and social networks is causing immediate change. With the flow of communication, marketing is now being used to promote some of our most important values, causes and concerns as a society — as the case with the campaigns against child obesity, the misuse of health plans, and the use of plastic straws.

The social dimension of communications proves to be definitive evidence that marketing is an increasingly complex activity. We need more than just sending a message; the current moment requires

companies to take a stand, to show their values, to talk to society. No longer can people be alienated. If the advertiser does not pay attention, if it is not constantly reinventing itself, if it stays in its comfort zone by doing what it usually does, it runs the risk of not being able to get the attention of that new consumer, or of turning the consumer into an enemy.

The audience is in control and wants to dialogue

It is important to remember the main purpose of marketing, which is creating relevance for brands and products while doing so in line with what society wants. Many marketing professionals are amazed at the possibilities of technology and forget that what moves people is the emotion transmitted by content. It is therefore a mistake to think that media outlets are more important than strategy.

We are living in an unprecedented moment in marketing history. For the first time in history, the unidentified mass of marketing message recipients (also known as target audience or audience) is in control. They've become broadcasters of content, they are spokespeople, opinion leaders, and social networks and the media are the perfect place to promote their ideas. That gives them power. They are no longer a passive part of the relationship. Nowadays, the consumer has an active voice and that change directly affects marketing work.

Peter Drucker, in the book *The Practice of Management*, defines: "Marketing is the distinguishing, unique function of the business, which consists of positioning its business based on the market, from

the consumer's point of view, from the perspective of people you want to make aware, so that they become your potential customers, so that they become loyal customers". You can see the definition remains the same. What has changed is the scenario.

Google conducted a study called "Zero Moment of Truth" (ZMOT) which shows that the purchase decision begins with questions about the product or the price on the Internet. Before buying something, people check the reputation of the product or service they want to purchase within their network of contacts. That behavior takes place when there is no marketing planning. It is a spontaneous and proactive attitude by the consumer. For the marketing professional, there is nothing left to do but the most obvious thing: being careful so that the image of the product is criticism-proof and paying attention to comply with the expectations of consumers who have already experienced the product or service, because they are the ones who will bring in new consumers.

People are increasingly more open to establish a relationship of proposal identification. We will see more and more brands expressing their point of view on things. That environment has caused companies to engage in mass super-segmentation, similar to companies in Silicon Valley.

Joining digital capabilities with the ability to understand human beings will be essential to marketing in the future. Because of this, in order to be innovative right now, we must respect the classical premises of relevancy, of doing a good job with the basics, of

being being sympathetic and of understanding how technology can enhance solutions, and always placing the consumer at the center of the strategy.

Therefore, one of the most evident trends in the market nowadays is striking a balance between universal marketing (messages for large media companies) and individual marketing, where it is possible to create more customized messages. In that process, it is essential to be very honest because the consumer is increasingly present and paying attention.

Truth, transparency and attitude create results

Several old-fashioned strategies have damaged credibility. An ad with discounts of up to 70% aimed at generating a purchase impulse causes an immediate sense of distrust. Warning signs appear in the consumer's mind as they think "for 70% is must be low quality..." or "...they've marked up the original price and then advertise a discount...". Over the years, consumers have become hardened by the actions of irresponsible marketing professionals. Ways of winning consumers over must be adapted to new societal realities. The persuasive messages or even so-called false advertising are no longer part of that current reality. Consumers perceive and rejects such messages. What used to be considered tasteless is now considered a moral affront. Tolerance for error has significantly decreased.

But that does not mean that advertising has lost its function. Audiences continue to react positively to good creative work. People love fun ads, those that make them laugh. Everyone loves to see a store with

a store with a unique design or new technologies which connect us to the world and with others. All this is because of marketing, which creates value to serve the constantly changing needs and desires of consumers.

The consumer's influence is increasingly more important in research and development projects for new products and services. Because of this, it is essential that marketing departments are connected to sales, services, finance and IT departments. There can be no barriers between these areas. There must be rapport and synergy among marketing and other departments in the company. As marketing department strategies have currently been ratified by a solid numerical database, old perspectives stating that marketing opinions were very subjective or intuitive are no longer applicable. Because of this, marketing contribution to other departments in companies has become more important and is already considered fundamental. For example, the relationship between the CMO and the CFO has become more critical and, at the same time, more beneficial.

The relationship with IT is increasingly more relevant and interactions between the two areas is more and more intimate, as marketing requires connection with technology to improve and interpret Big Data.

It is essential that the information collected is correctly interpreted, that it is translated into learning about human behavior. This is a huge and complex task. Because of this, there are still relatively few companies that are engaging in such

integration. But the desire for going down this path is big. According to a survey by Nielsen, 79% of companies expect to invest more in marketing analytics in the next twelve months.

How to make history

For decades, people thought that what generated the magic of sale were words. The ability of marketing professionals to tell a story that, even if untrue, was well-told, was celebrated. If the script was attractive and plausible, it was fine. The search for the truth was for journalists. Now, this vision is no longer enough. The close examination by consumers and their suspicion cannot be fought only with words; the company's actions must be acknowledged. After all, what you do makes you what you are. Apple does not say it is innovative; it has presented disruptive products and concepts for decades. Google goes further and says that it is a new economy company; with its communication, with its choice of the locations where it places its offices, with the decoration of its spaces and with the type of person it hires, it shows that it has a state-of-the-art vision. Amazon shows that it sells and delivers from A to Z both regarding the brand and the reality. Because of that, the power of storydoing is argued against that of storytelling. Telling a story is only valuable when you make history. Nowadays, consumers do not want to hear a bedtime story: they want to see great acts, they want to see boldness. They want to see companies stealing the fire from their gods and giving more power to humanity. Society today has a great desire to build a better world. More and more people are concerned about their footprint on the planet, with the waste

they generate, with where everything they consume wind up.

Companies that defend the “triple bottom line” and are socially just and environmentally responsible, in addition to being profitable, they tend to win over the loyalty of consumers. A quick walk by display racks in the supermarket shows just that. Some years ago, eggs were divided according to color and size. Now, egg classification is connected to how hens are treated. Eggs are cage-free, from chickens that eat organic food and eggs, or from free-roaming chickens. The result is in the taste. Eggs from happier chickens taste better. Considering this, the fact they cost double stops being so important. This is a clear example showing that people are willing to pay more for products that meet their life concepts in a better way. Those who do not pay attention to that tend to disappear from the market. We need to be alert regarding the elements that create value, those capable of increasing the relevance of a brand with the consumer.

For example, people's relationship with Waze is valued because the application has a clear impact on the quality of the experience of city driving — and it helps to save time. Waze has eliminated the uncertainty about what road to take to arrive somewhere. The person who has the application feels like the lord and master of any city. That is empowerment and people value that. That ability of having an effective impact on someone's life happens with many of the most valued brands around the world today, such as Apple, Uber, AirBNB, Netflix, YouTube and others. This provides us with a lesson: we need to generate value for people's lives — to give them what

they value, such as more time, more safety, more access, or all of that at the same time.

Companies need to stop just selling things. Now, they have a bigger challenge, which is generating value for society, in a wide-reaching way. I.e., brands must assume their role as protagonists in the building of the future of their markets and of the planet.

Some companies, such as Coca-Cola, have a department that only works on shared value. That concept of “shared value” was created by Michael Porter and Mark R. Kramer and was described in an article for the Harvard Business Review. In it, the authors declare that the narrow idea stating that creating value means increasing profits in the short term is completely wrong and obsolete. Their proposal is that companies start investing in the improvement of the entire ecosystem in which they participate. Nestlé did that with its production chain by offering technology and education to improve the quality of raw material.

But how can we determine which is the correct path? What are the benefits that must be adopted first? With eggs, what is the right path: cheaper eggs or happier chickens? The answer to that lies in understanding consumption trends.

Numbers transformed into emotions

If a company invests in understanding its consumer deeply, it will know what the best strategy is. Creating a strategy is simply about making choices and the

compass that always guides said choices is the customer. The good news is that digitalization of relationships and Big Data allow for marketing professionals to have access to more accurate and more interesting data on people's behavior. Information will increase and data will be better structured and in real time. But the challenge of Big Data is having Big Feeling. Information is becoming more available on the network and professionals have never had this kind of access to it before. But the human factor is the one that will make the difference. It's about having the sensibility to perceive what consumers want — behind the numbers —, having the creativity to understand the beauty in messages that consumers are sending through the numbers, and looking for the connection with people in all those numbers.

It is important to make it clear that Big Data itself is useless. It only has a strategic value when we can analyze and interpret the data to quickly generate relevant ideas. Marketing needs to be in real time. It has to understand the consumer and act accordingly.

With data, we start working not only with final numbers, but also with the method of measurement both in quantitative and qualitative terms. From understanding of said numbers, learning happens. The process with Big Data must be dynamic: building, measuring and learning. Always, always, keep in mind that behind those numbers there are people with habits and feelings. The first revolution was technological, the ability to have those numbers; now, the revolution needs to include the human element. High tech is worth nothing without high touch.

Marketing transformation will undergo a deeper reading by consumers, whether individually or in society, creating and recreating new forms of value for a highly volatile and dynamic culture such as the one we are living in.

Communication must necessarily be increasingly customized and arrive at the correct time. It is like the scene in the movie *Minority Report*, in which Tom Cruise goes into a GAP store and is immediately bombarded with clothes offers in his size. Or when a consumer is looking at the appropriate application in a supermarket and sees offers for products she always buys (thanks to Big Data). Collaboration between the company and the customer is what will provide the tone of marketing in the future. By all means, the concept stating that the customer is the passive party must be reviewed. Today, they are an active party and demand dynamism and loyalty of the companies they relate to. They want an open a dialogue.

Brands must develop quality content and distribute them in an increasingly clever way, being part of people's lives and not interfering with their daily routines. Today, we have to sell proposals to be exclusive and, when we advertise, even when not tied to a sale agreement, we have to say something that is capable of touching the consumers' hearts and minds, being transparent and sincere. Not being invasive and finding the right approach is essential.

After all, the consumer now has the power to block the advertising messages it does not want to see. More than 198 million users blocked advertisements in

2015. That is estimated at approximately US\$ 22 billion dollars. Therefore, to have good results, the marketing professional now needs to be a scientist and understand the numbers and the impacts of technology. They have to be an artist and able to provoke positive emotions, while being an activist in the sense of being aligned with the evolutionary desires of society. Marketing companies and professionals will have to understand that they need to be open source: a professional that needs to be open to being updated. In order to be effective, the marketing professional needs to be a specialist in experimentation. The internet has cause people to develop a hacker mindset, which is based on testing and learning.

The current marketing professional has to be both creative and analytical. They are a mixture of art and science, subjectivity and objectivity. The time has come to break through the barriers between reasoning and emotion and we understand that marketing, as well as other areas, have to be comprehensive, respecting creativity as much as the analytical function of data processing.

A new professional for new times

This transformation is already being clearly delineated and some trends are being established with more and more strength in state-of-the-art companies with names that may seem strange right now, but will be commonplace and known by all in the future.

One of these concepts is that of “Think

Thank". The expression efficiently describes the area that, in addition to receiving surveys conducted, uses AI to cross information and to better understand its consumer, to generate campaigns with more effective results. Specialists who observe consumers, such as futurologists, cool hunters and trend setters, are responsible for identifying new opportunities for companies through reading of trends and new sector and consumer behaviors.

Other professionals who are increasingly catching the attention of recruiters are the Growth Hackers, who are professionals who combine technical knowledge about computing with the creative boldness of marketing. They create and test new ways of marketing to help develop new products and launch them in the market. Their work is based on conducting tests and identifying the most efficient strategies.

At this point, Customer Experience specialists enter the scene; these are professional who measure the experience the customer is having and design ways of connecting the company to customers in a more customized way, many times combining digital strategies with physical experiences.

However, since being digital and physical is not enough — as consumption actually has an emotional origin — companies are working on storytelling and, because of that, hiring Chief Storytellers. These individuals are like Yodas, possessing knowledge about the company's Unique Value Proposition and working

to reinforce its central message in a more emotional and appealing way. It is worth restating that the storyteller needs storydoing in order to have something to say.

Finally, Sustainability specialists — who work from a Shared value perspective — complete this new model marketing team. These individuals are people who look at the entire chain and for ways of improving processes, products and communications. Their function is helping the entire chain as it relates to training and, by doing so, stimulating growth across the board. People want to identify with the brand and to help society. Because of this, demonstrating values is very important for brand prestige.

Therefore, when you look at thought leaders in the marketing world and you see that many of them have positions with original, different and innovative names, you realize that this is just another piece of evidence showing that marketing has changed, that it is working from new premises. New behavior trends imply that marketing professionals must learn how to "ride waves" and not be married to old concepts and be "stuck in the sand". Those who do not adapt will be overtaken by the next wave and wiped off the map.

CHANGE IN A BLINK