



# CLIPPING DE ARTIGOS

## SUMÁRIO

Crônicas .....	2
CHARGES .....	3
Encontre todos os artigos destas e várias outras revistas na biblioteca João Lázaro Ferreira .....	4
CONFIANÇA DIGITAL: o diferenciador do futuro .....	6
AS CORPORAÇÕES NA ERA DA DESIGUALDADE.....	8
HACKEANDO OS NEGÓCIOS: strategic design.....	15
SUGESTÕES PARA LEITURA .....	19

## CRÔNICAS

### Só pode ser de Deus mesmo!

Por Lissânder Dias

Os pés pesam cada vez mais. E não sabe quanto tempo ainda vai andar. Ele observa as fachadas das residências e lembra das fachadas das casas de sua infância. Bem diferentes.

As casas de antigamente sempre tinham varandas, e quase nunca muros. As de hoje abdicaram do espaço de convivência porque precisam proteger-se.

Tudo é bem calculado por estas bandas. Não há tanto espaço para improvisos. Ele consegue perceber a simetria enquanto caminha na desarmonia dos seus próprios passos.

O suor já impregnou sua pele. O cheiro não é bom, e o incomoda. Gostaria de tomar um gostoso banho. Mas a verdade é que não há perspectiva de que isso aconteça nas próximas horas.

Não falei, mas ele não está apenas caminhando. Carrega um carrinho vazio. O seu trabalho é conseguir papelão e vendê-lo. Assim é que ele sustenta a família.

O problema é que já está no fim do dia e pouca coisa conseguiu. É a última rua do bairro. Todas as casas fechadas.

Quase desistindo, pensa na vida. Por que tanta escassez? Como fez tanta escolha errada na vida? Por que a família não o ajuda? Por que continuar?

Ele também pensa em Deus.

Sabe pouco. Mas tem fé.

Lembra de sua pequena igreja próxima à sua casa. Lá ele canta, ora, chora e ouve as lições da Bíblia.

Uma das lições é não desistir. “Deus está contigo”.

Então levanta um pouco mais o carrinho, retoma o fôlego e acelera os passos.

Um veículo se aproxima. O motorista abre a janela e diz: “bom dia. Tenho uma coisa para você lá em minha casa”.

“Bom dia, doutor. É mesmo? Então vamos lá”.

Seguem. O carro o ultrapassa, mas não acelera tanto.

A casa não é longe. E ele já percebe a fachada próxima. Sim, tem muros também.

O motorista abre o portão automático e o chama para entrar.

Ele entra.

O motorista é um jovem de baixa estatura, barbudo e sem cabelos. Um sujeito simpático e amável.

Mas de todas as frases doces que ele poderia pronunciar, a melhor de todas foi:

“Acabamos de nos mudar para cá. Temos muitas caixas de papelão vazias no canto direito da garagem. Pode ir lá e pegar para você”.

A reação foi automática:

“Só pode ser de Deus mesmo!”

Foi uma mistura de oração com suspiro. De fé com cansaço. De surpresa com gratidão a Deus.

Ele lembrou-se de Pedro, que havia tentado pescar a noite toda, mas sem resultado. Jesus entrou no barco e o ordenou que jogasse a rede. E ele jogou!

Neste caso, era simplesmente papelão, mas valia muito para quem luta para sobreviver.

Claro, ele sabe que é apenas mais um dia. Que seria bem melhor se tivesse mais oportunidades além de catar papelão. Mas aqui e agora o que vale é o momento. Terminar o dia com o carrinho cheio é muito bom! É benção de Deus.

O dono da casa se surpreende com a reação dele e então repete, meio que pensando na sua própria vida ou até mesmo recebendo uma resposta divina:

“É, só pode ser de Deus mesmo”.

Link: < <http://ultimato.com.br/sites/fatosecorrelatos/2017/04/28/so-pode-ser-de-deus/> >.

## CHARGES

### Reforma da Previdência



Fonte: <http://ctbbahia.org.br/?page=charges>

### Educação brasileira: Este é o meu sangue



Fonte: <https://esteeomeusangue.wordpress.com/category/charges/>

**ENCONTRE TODOS OS ARTIGOS DESTAS E VÁRIAS OUTRAS REVISTAS  
NA BIBLIOTECA JOÃO LÁZARO FERREIRA**



**Playstation Official Magazine - UK**

**The big 10: stories everyone's talking about**

Voltar para Mordor com a Terra do meio: sombra da guerra. Talion está de volta para criar um exército épico de Orc em um enorme mundo aberto.

**Dirt 4**

O novo rally realista da série de corridas é impressionante.

**Mass Effect Andromeda**

Hands-on é o jogo mais esperado da primavera, trás algumas surpresas...

**17 indies for 2017**

As coisas boas vêm de pequenos desenvolvedores – nessa matéria contem a nossa escolha dos presentes indie deste ano.



**Project Design Management**

Nesse número você encontrará assuntos sobre PMO e análise de negócios; Design Project Risks; Projetos a preço fixo: foco na gestão de prazo; UNPC INNOVATIVENESS MODEL: seleção de ideias e projetos inovadores para incubar baseada no usuário; entre outros.





### Harvard Business Review/Brasil

Olha o que você encontrará no interior desta edição:

Nessa edição você encontrará artigos com assuntos sobre a desigualdade nas corporações; porque algumas empresas pagam melhor. Entrevistas com Jason Furman e Lavina Nagar. E a história e dados da desigualdade em gráficos.



### Wired magazine

WIRED revela as histórias mais surpreendentes e ressonantes sobre as pessoas, empresas, tecnologias e ideias que estão transformando as nossas vidas.

## CONFIANÇA DIGITAL: o diferenciador do futuro



# Confiança digital, o diferenciador do futuro

*As organizações líderes do futuro serão aquelas capazes de se diferenciar com eficiência e tecnologia, ao passo que os melhores gestores de risco serão aqueles que conseguirão traduzir as incertezas em confiança.*

A disrupção está ocorrendo em todos os setores e regiões no mundo. Avanços no desenvolvimento tecnológico tornaram-se uma das principais forças a promover transformações e causar disrupção, aliado à globalização e às mudanças demográficas. Este processo pode representar enormes oportunidades para as organizações. Porém, implica também desafios significativos, tais como o surgimento de novos concorrentes, dificuldades para lidar com o acelerado ritmo das mudanças, alterações no comportamento dos clientes e dos modelos de negócio, as consequências de uma transparência sem precedentes, preocupações relativas à privacidade e ameaças de cibersegurança.

Diante deste quadro, os negócios têm diante de si o desafio de incorporar uma dimensão digital em seus produtos, serviços e,

não menos importante, em seus processos. Mas esta jornada de transformação implica riscos ainda não conhecidos, em função das tecnologias emergentes empregadas. Em seu recente estudo "Can digital uncertainty be transformed into trust", a EY aponta que as organizações líderes do futuro serão aquelas capazes de se diferenciar com eficiência e tecnologia, ao passo que os melhores gestores de risco serão aqueles capazes de traduzir incertezas em confiança.

Na visão da EY, as empresas precisam estar atentas a algumas questões fundamentais. Em primeiro lugar, é preciso considerar que os negócios digitais podem criar riscos novos ou ampliar os já existentes - e, em ambos os casos, isso pode trazer ameaças significativas se eles não forem gerenciados de maneira apropriada e na agilidade necessária. O segundo

The diagram illustrates the evolution of risk management through three stages, plotted on a graph with 'Performance dos negócios' (Business Performance) on the vertical axis and 'Proteção de valor' (Value Protection) to 'Criação de valor' (Value Creation) on the horizontal axis.

- Gestão de riscos básicos (Basic Risk Management):** Focuses on 'Identificar e relatar riscos' (Identify and report risks).
- Foco histórico (Historical Focus):**
  - Estabelecer processos de avaliação e identificação de riscos que sejam independentes da gestão do desempenho e das operações.
  - Mantê-lo focado em prover a visibilidade dos riscos para a liderança e conselho.
  - Centrar o foco na avaliação das exposições atuais com base em perspectivas históricas.
  - Centrar o foco em compliance.
- Foco expandido (Expanded Focus):** Focuses on 'Percepção de risco e melhoria de performance' (Risk perception and performance improvement).
- Confiança para seguir em frente (Confidence to move forward):** Leads to 'Gestão de performance direcionada pela inteligência de riscos' (Performance management directed by risk intelligence).
- Práticas líderes (Leading Practices):**
  - Integrar o processo de gestão de riscos com a gestão da performance.
  - Centrar o foco na percepção de riscos para níveis gerenciais.
  - Ligar a percepção do risco para promover a criação de valor.
  - Reduzir a incerteza por meio de visões preditivas e análise de cenário.
  - Equilibrar o foco entre o resultado da estratégia digital com compliance.
- Confiança digital (Digital Confidence):** The final stage of the evolution.

**Performance dos negócios** (vertical axis)  
**Proteção de valor** (left horizontal axis) → **Criação de valor** (right horizontal axis)

aspecto é que, se quiserem desenvolver resiliência, as organizações terão de considerar a governança de riscos externos em seus ecossistemas. Por fim, as organizações precisam entender como transformar sua função de gestão de risco e obter o conjunto de competências correto à medida que embarcam nesta jornada digital.

Desenvolver a estrutura digital correta pode fazer com que as empresas mudem sua forma de operar, passando da prevenção para a capacitação. Ao acompanhar de perto os riscos tradicionais e os digitais, as empresas tornam-se mais bem posicionadas para defender seus negócios e, em última análise, transformá-los em parceiros digitalmente confiáveis – internamente com os colaboradores e externamente com os clientes.

Uma abordagem de confiança digital ajuda ainda as organizações a gerar valor ao tomarem os riscos corretos, ao mesmo tempo em que se mantêm em compliance, capacitadas e protegidas em todo o ecossistema digital. Num mundo onde tudo está mudando, a confiança será o diferenciador do futuro. ■



Acesse [ey.com.br/digital](http://ey.com.br/digital)



# AS CORPORAÇÕES NA ERA DA DESIGUALDADE

**A DESIGUALDADE NÃO AFETA APENAS AS PESSOAS –  
ELA TEM CRESCIDO ENTRE AS EMPRESAS.**

**NICHOLAS BLOOM**

Numa manhã ensolarada de dezembro de 2013, enquanto os funcionários da Google embarcavam no ônibus onde faziam seu traslado diário de Oakland para a sede da empresa, em Mountain View, Califórnia, manifestantes começaram a protestar. Um deles desenrolou uma faixa azul onde se lia “Fora, Google!”. Alguns distribuíam panfletos do motivo da indignação: “Enquanto vocês vivem gordos como leitões com refeições gratuitas 24/7, os outros estão raspando o fundo dos bolsos, mal sobrevivendo neste mundo caro que vocês e seus amigos ajudaram a criar”. Os noticiários relataram que pedras foram atiradas e uma janela de ônibus foi estilhaçada.

**FOCO** A DESIGUALDADE FAZ PARTE DO NEGÓCIO

Na baía de São Francisco, os funcionários da Apple que seguiam nos ônibus da empresa enfrentaram demonstração semelhante. Vários protestos tinham ocorrido nos últimos meses — a maioria com a participação de apenas algumas dezenas de manifestantes. Não obstante, a manifestação foi suficiente para a Google reforçar a segurança, e para um usuário do Google tuitar de um ônibus rodeado por manifestantes que ele e seus colegas de trabalho estavam “sitiados”. Um manifestante contra-atacou: “Estamos aqui para enviar uma mensagem para as ricas empresas de tecnologia: seus negócios têm ramificações e consequências”.

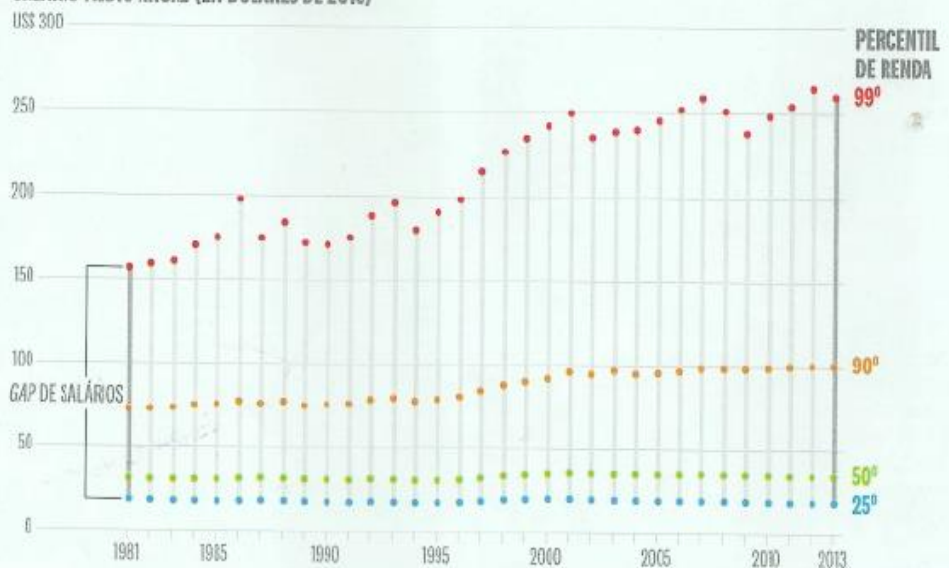
Os chamados protestos do ônibus da Google não obtiveram a mesma repercussão nacional do movimento “Ocupem Wall Street” de dois anos antes. Foram muito menores e considerados fenômenos locais — uma reação regional ao aumento dos aluguéis e à gentrificação urbana. Mas evidenciaram uma tendência econômica que o movimento “Ocupem Wall Street” não mostrou, mas merece atenção especial. Para os manifestantes do

ônibus — e as novas pesquisas mostram isto —, existem mais implicações além da desigualdade de renda de 1% versus 99%, de CEOs versus funcionários comuns, ou do setor financeiro versus o resto da economia. Há mais que funcionários competentes versus incompetentes, embora as habilidades contem muito. O verdadeiro motor que alimenta a crescente desigualdade de renda é “desigualdade de empresa”: numa economia baseada no mote “o vencedor leva tudo” ou, pelo menos, o vencedor leva quase tudo, os funcionários mais preparados e mais qualificados se concentram em empresas mais bem-sucedidas, e sua renda aumenta desmedidamente quando comparada à de pessoas externas. Essa segregação corporativa é acelerada pela contínua subcontratação e automatização de atividades não centrais da empresa e pelo crescente investimento em tecnologia. Não é por acaso que uma empresa como a Google se tornou o estopim da polêmica. Seus funcionários são muito mais bem remunerados que os empregados de quase qualquer outra empresa.

## A desigualdade entre as pessoas aumentou

Boa parte do debate sobre desigualdade de renda foi centrada corretamente no *gap*, cada vez maior, entre as pessoas. Dados salariais divulgados pela Administração da Seguridade Social dos Estados Unidos mostram que o *gap* entre os americanos mais ricos e os mais pobres aumentou significativamente nos últimos 35 anos.

### SALÁRIO MÉDIO ANUAL (EM DÓLARES DE 2013)



FONTES: ARQUIVO DOS MAIORES VENCIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE SEGURIDADE SOCIAL DOS ESTADOS UNIDOS.





O AUTOR  
**NICHOLAS BLOOM**

Obviamente há quem diga que desigualdade de renda não é um problema, mas mesmo no mundo dos negócios suas posições estão caindo. Numa pesquisa de 2015, 63% dos alunos da Harvard Business School afirmaram que reduzir a desigualdade econômica deveria ser uma prioridade alta ou muito alta para a sociedade americana. Somente 10% afirmaram que ela não seria uma prioridade. A decisão do Brexit e a recente eleição presidencial dos Estados Unidos acenderam um holofote nas formas pelas quais a desigualdade de renda está originando uma onda de populismo global que ameaça desestabilizar governos e economias do mundo todo.

Se quisermos realmente entender a desigualdade de renda — se quisermos mitigá-la e seus efeitos perniciosos —, precisamos olhar além da remuneração do CEO e das políticas fiscais e considerar o papel desempenhado pelas empresas e suas políticas de contratação e compensação de funcionários comuns, não milionários. Não se trata de um simples ato de moralidade pelo qual empresas mal intencionadas se posicionaram contra a classe média. Não há nada de abominável no objetivo da Google de querer ser líder global em *softwares*, nem em contratar os melhores funcionários do mercado. No entanto, o resultado de inúmeras decisões estratégicas na persecução dessas metas pela Google e outras empresas de elite mundial — não apenas em tecnologia — foi aumentar mais a remuneração de alguns funcionários que de outros.

Está na hora de mudar o foco de nossa atenção, deixando de comparar as fortunas pessoais e começando a considerar as diferenças entre as empresas.

### DADOS SOBRE A DESIGUALDADE

Vamos começar com uma revisão do que a maioria das pessoas já sabe sobre o debate da desigualdade, mesmo que não tenham lido as 704 páginas do *best-seller* *O capital no século XXI*, de Thomas Piketty.

Desde 1980, a desigualdade de renda tem aumentado acentuadamente nas economias mais desenvolvidas, principalmente nos Estados Unidos. Boa parte do discurso público tem focado no *gap* entre o 1% do topo e os demais. Em 1980, os proventos de 1% dos mais altos executivos nos Estados Unidos eram, em média, de US\$ 420 mil por ano (sem descontar impostos, e em dólares de 2014) — 27 vezes mais que a média de 50% de assalariados da parte inferior. Atualmente o 1% do topo recebe, em média, US\$ 1,3 milhão por ano — 81 vezes mais que a média de empregados da metade inferior (ver quadro “A desigualdade entre as pessoas aumentou”).

Mas o *gap* não é apenas em relação ao 1% do topo. O *gap* entre os funcionários com nível superior e os com curso médio também aumentou drasticamente.

Traduzir os princípios econômicos em linguagem comum é a paixão de Nicholas Bloom, que descreve seu trabalho como “economia de barzinho” ou “conceitos que eu consigo explicar aos meus amigos bebendo cerveja em Londres”. Aqui ele retoma as interpretações equivocadas comuns sobre desigualdade de renda e propõe uma nova forma de pensar o problema. Citando o Brexit no Reino Unido, a eleição presidencial nos Estados Unidos, o movimento Cinco Estrelas na Itália e o ressurgimento de Marine Le Pen na França, Bloom opina sobre desigualdade de renda: “Não é somente uma enorme questão social, mas ela agora está comandando a política global”.

Enquanto vários economistas focam na desigualdade entre as pessoas, a visão de Bloom é filtrada por seu trabalho anterior como consultor

da McKinsey, onde ele começou a se interessar pelo impacto da boa gestão na economia. “Há muito tempo os economistas se recusam a admitir a importância das práticas de gestão e, muitas vezes, criticam o valor da pesquisa em administração”, observa Bloom. “Eu costumava brincar dizendo que quando dava palestra para economistas com a palavra ‘gestão’ no título, a percepção de meu QI caía 20 pontos.” Na McKinsey, Bloom se surpreendeu com a variedade de práticas de gestão entre seus clientes — e como cada cliente estava convencido de que as suas práticas eram as melhores.

Depois de concluir seu Ph.D. na University College London — sua tese foi sobre o impacto econômico das incertezas políticas —, Bloom aceitou um emprego em Stanford e começou a traduzir seus interesses em gestão numa agenda

de pesquisa acadêmica. Trabalhando com colegas da Harvard Business School e da London School of Economics, ele coletou dados sobre as práticas de gestão e desempenho financeiro de cem mil organizações de 35 países. No artigo “A gestão realmente funciona?”, com Raffaella Sadun e John Van Raenen, ele mostrou evidências empíricas de que a boa gestão tem um grande impacto na economia.

Nesse programa, Bloom partilha sua pesquisa sobre o papel que as empresas e a gestão desempenham no aumento da desigualdade de renda. Ele destaca como as forças competitivas e as tomadas de decisão corporativas contribuíram para os resultados divergentes para os empregados e sugere que a desigualdade não será completamente entendida se não pensarmos nas empresas.

Em 1979, o salário médio anual de homens americanos com nível superior era US\$ 17.411 maior (após correção da inflação) que o da média de homens com ensino médio completo. Por volta de 2012, o *gap* tinha praticamente dobrado, chegando a quase US\$ 35 mil. O *gap* entre mulheres com nível universitário e com diploma de nível médio também praticamente dobrou.

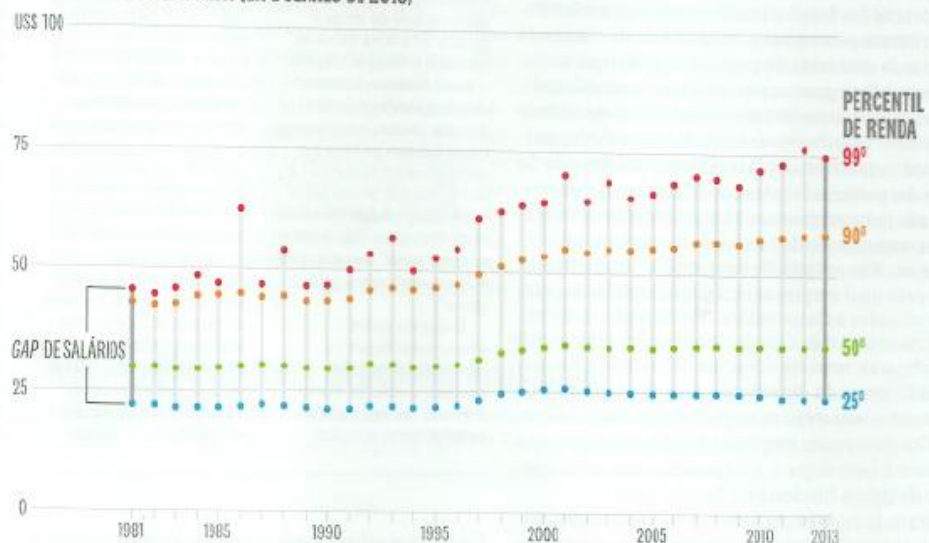
Enquanto isso, a metade inferior de assalariados nos Estados Unidos basicamente não teve aumento de vencimentos brutos, antes de descontar impostos e seguridade social, apesar de ter havido aumento no número de horas trabalhadas. O problema da estagnação da renda para esse grupo não é o lento crescimento do PIB, como geralmente se sugere. A economia dos Estados Unidos está produzindo muito mais do que produzia nas décadas passadas. O mais importante, como mostra um estudo realizado por Raj Chetty e colegas, é o crescimento da desigualdade de renda. A pesquisa mostra que somente metade dos empregados nascidos em 1980 — atualmente com 37 anos — ganha tanto quanto seus pais ganhavam com a mesma idade. Quando os pesquisadores rodam simulações para testar os efeitos da diminuição do crescimento do PIB *versus* aumento da desigualdade de renda sobre a estagnação



## Cresce a desigualdade também entre empresas

Análises de dados de empresas norte-americanas mostram que os salários médios e as empresas com empregados nos percentis superiores têm aumentado drasticamente, enquanto os salários nas empresas com empregados nos percentis mais baixos têm se mantido praticamente estagnados. Pessoas regularmente pagas não apenas ganham mais, mas também se concentram cada vez mais em empresas que, em geral, pagam salários mais altos.

### SALÁRIO MÉDIO DA EMPRESA (EM DÓLARES DE 2013)



Fonte: ARQUIVO DOS MAIORES VENCIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE SEGURIDADE SOCIAL DOS ESTADOS UNIDOS.

dos salários, a porcentagem com 37 anos de idade, que ganha mais que seus pais, saltou para 80% enquanto a desigualdade de renda se manteve estável, mas somente 60% conseguiram melhor resultado quando o crescimento do PIB recuperou a antiga taxa.

### UM OLHAR DENTRO E ENTRE AS EMPRESAS

Mas não é só isso. Nos últimos anos, os economistas começaram a examinar os *gaps* de salários dentro das empresas e entre empresas para entender como a estratégia e as tendências corporativas afetam de forma mais ampla o aumento da desigualdade. As descobertas dessa nova área de estudo são surpreendentes e ajudam a explicar por que a renda aumentou tanto para alguns e não para todos. Elas explicam por que tantos executivos, gestores e outros funcionários bem remunerados não conseguiram perceber a crescente disparidade.

As empresas podem contribuir para o aumento da desigualdade de renda de duas formas. Como acabamos

de discutir, os *gaps* salariais podem aumentar dentro das empresas — por exemplo, entre os salários de executivos e o de assistentes administrativos. Mas estudos recentes mostram que os *gaps* entre empresas são os verdadeiros responsáveis pela desigualdade de renda. Uma pesquisa que realizei com Jae Song, David Price, Faith Guneeven e Till von Wachter analisou empregadores e empregados americanos de 1978 a 2013. Os salários médios nas empresas que empregavam pessoas no topo da distribuição de renda aumentaram rapidamente, e nas empresas que empregavam pessoas nos percentis de renda mais baixa, aumentaram muito menos (*ver quadro “Cresce a desigualdade também entre empresas”*).

Em outras palavras, a crescente desigualdade observada entre funcionários reflete a crescente desigualdade entre empresas. Mas nossa pesquisa mostra que o *gap* de salários não está aumentando tanto quanto dentro das empresas. Isso pode tornar a desigualdade menos visível, porque as pessoas não percebem que ela está aumentando em seu próprio quintal.



Isso significa que o *gap* crescente de salários entre as empresas responde pela maior parte da crescente desigualdade de renda nos Estados Unidos. Ele é responsável também por uma parte substancial da desigualdade em outros países, como mostram as pesquisas realizadas no Reino Unido, Alemanha e Suécia.

### POR QUE ISSO ACONTECEU?

Os *gaps* entre as empresas estão crescendo por uma série de motivos. O maior deles é que alguns setores aumentaram os salários mais que outros — nos escritórios de advocacia, por exemplo, o aumento foi maior que no setor varejista. Mas o *gap* entre empresas que pagam bons salários e as que pagam menos, na mesma indústria, também aumentou consideravelmente.

Por que algumas empresas pagam melhor que outras? Pode ser que algumas sejam apenas mais generosas — remunerando melhor seus funcionários que outras empresas pelo mesmo trabalho; no entanto, isso pode surpreender os economistas que assumem que “a lei do preço único” garante que empregos similares tenham remuneração similar. De acordo com nossa pesquisa, a explicação mais provável é que as empresas estão pagando mais para ganhar mais: aumentar os salários para atrair os melhores talentos ou contratar funcionários com as competências desejadas. O resultado é que funcionários altamente capacitados e com boa formação acadêmica fazem fila na porta das empresas que oferecem salários generosos, benefícios e regalias — e alimentam ainda mais o *momentum* de suas empresas. Os funcionários de empresas menos bem-sucedidas continuam a ser mal pagos e suas empresas estagnam.

Eu acredito que boa parte do aumento da desigualdade entre empresas — e, portanto, a desigualdade em geral —, pode ser atribuída a três fatores: aumento da terceirização, adoção da TI e efeitos acumulativos da concorrência — o vencedor leva quase tudo.

**Terceirização.** Ao considerar o efeito da subcontratação na desigualdade, é instrutivo olhar para a GE. Na década de 1960, ela empregou operários do chão de fábrica, gestores de linha, executivos, encarregados de manutenção, pessoal administrativo e outros tipos de funcionário. Nas últimas décadas, a empresa automatizou ou terceirizou uma grande variedade de funções. No entanto, durante esse período, o número de funcionários permaneceu relativamente constante — cerca de 300 mil. Isso significa que a GE contratou mais engenheiros e programadores, dobrando a capacitação de sua competência central, isto é, ser o primeiro produtor de equipamento industrial de alta tecnologia. E pagou a outras empresas para que se encarregassem de tarefas fora de sua atividade central.

Ou então veja o exemplo da Google. Ela contrata agressivamente engenheiros de *software* e cientistas de dados, oferece salários generosos e os enche de regalias, como transporte grátis em ônibus fretado como o que foi alvo das pedras atiradas por manifestantes. Mas os motoristas desses veículos não recebem necessariamente os mesmos benefícios — eles são subcontratados, não são funcionários.

Em 1990, C. K. Prahalad e Gary Hamel publicaram “As competências centrais das corporações” persuadindo as empresas a focar sua estratégia não nos produtos ou mercados, mas na “aprendizagem coletiva da organização” — a *expertise* da GE em equipamento industrial, por exemplo, ou da Google em *softwares*. As empresas parecem ter ouvido. Um estudo mostrou que de 1980 a 2008, a parcela de trabalhadores empregados em agências de serviços temporários, limpeza, logística ou empresas de seguros na Alemanha mais que triplicaram, passando de aproximadamente 2% para 7%.

À medida que as empresas focavam em suas competências centrais e terceirizavam as funções não centrais, o mundo corporativo começava a se dividir entre empresas fortemente direcionadas para o conhecimento, como a Apple, Goldman Sachs e McKinsey, e empresas fortemente direcionadas para a mão de obra, como a Sodexo, que fornece serviços de alimentação e de gestão de facilidades. Os funcionários com alto nível educacional e habilidades desejáveis eram contratados para o setor do conhecimento, com altos salários, regalias e benefícios. Os funcionários com nível de instrução mais baixo conseguiam emprego em empresas focadas na mão de obra, onde os salários estavam estagnados ou até declinando e os benefícios como planos de saúde mal eram garantidos. Os funcionários desses dois tipos de empresa, muitas vezes, trabalham no mesmo prédio, mas em órbitas diferentes. E quando chega a hora das comemorações, os terceirizados nunca são convidados.

No entanto, a terceirização não é o único fator que causa a desigualdade na empresa. Se fosse, a desigualdade teria aumentado somente entre empresas de diferentes indústrias: entre a Goldman Sachs e a Sodexo, por exemplo. Mas nos últimos 35 anos, as empresas do topo se distanciaram das empresas medianas em seus próprios setores, tanto em termos de lucros como de produtividade (ver quadro “O vencedor leva quase tudo”).

**TI e automatização.** Essa cinâmica parece ser conduzida principalmente pela tecnologia. Minha pesquisa e estudos de outros pesquisadores sugerem que a desigualdade de salários entre empresas cresceu mais rápido em setores que investem mais em TI. Os investimentos em



tecnologia permitem que empresas bem-sucedidas *online* cresçam rapidamente e colham os benefícios dos efeitos da rede. Dessa forma, empresas líderes como Amazon e Facebook dominam seus mercados. Empresas *offline* com *softwares* e automação aprimorada das tarefas de rotina têm mais facilidade de administrar e desenvolver grandes negócios, como a Shake Shack (hambúrgueres) e Xiaomi (telefones celulares).

Alguns especialistas, principalmente Jason Furman, presidente do Conselho de Consultoria Econômica durante os três últimos anos da administração Obama, alegam que o aumento dessas “superempresas” resulta da falta de concorrência. As indústrias se tornaram mais concentradas, e o número de novos negócios diminuiu. Mas a concentração das empresas não implica necessariamente falta de concorrência. Em alguns setores, como manufatura, há evidências de que o crescimento do comércio global *intensificou* a ferocidade da concorrência nas últimas décadas, o que promoveu uma concorrência mais doméstica, enquanto cada vez menos empresas americanas sobrevivem. Para mim, não está claro se, no geral, a competição aumentou ou diminuiu nas últimas décadas.

**Concorrência em que o vencedor leva quase tudo.** O que está claro é que nos últimos 35 anos as empresas se dividiram entre vencedoras e perdedoras e entre as que se baseiam fortemente no conhecimento e as que não.

Os funcionários de empresas vencedoras são estimulados pela renda crescente e por aspectos cognitivos desafiadores. Já a experiência dos empregados fora desse círculo atraente é bem diferente. Encarregados de manutenção subcontratados, por exemplo, já não recebem os benefícios ou vantagens vinculadas a algumas atividades numa grande empresa: os salários foram sendo espremidos à medida que seus empregadores rotineiramente pagam para manter os contratos de terceirizados, e nesse processo os custos do trabalho permanecem baixos ou são ainda mais reduzidos. Seus salários também sofrem pressão à medida que o *pool* das pessoas que procuram empregos menos qualificados aumentou devido à automação, comércio e a recessão de 2008. No processo, o trabalho começou a espelhar as periferias — acentuadamente segregadas da linha econômica e da educacional.

### O QUE PODE SER FEITO?

O cenário de desigualdade entre empresas que esbocei não invalida outras teorias de desigualdade de renda. Ao contrário, corrobora muitas delas. E para ser franco, embora a desigualdade entre empresas seja uma grande parte do quebra-cabeça, não é tudo. Particularmente, ela não explica o aumento de 1%. Essa é outra tendência importante que foi bem documentada por

## O vencedor leva quase tudo

Historicamente, certos setores sobrepujaram outros, tanto em lucros como em produtividade. Mas nas últimas décadas as empresas de topo se distanciaram das empresas medianas no mesmo segmento industrial. Como essas empresas têm melhor desempenho, os salários oferecidos também aumentam.

Variação na produtividade de trabalho a partir dos níveis de 2001



FONTE "O FUTURO DA PRODUTIVIDADE", OCDE, 2015.



outros estudiosos. Mas, ao mudar o foco de pessoas para empresas, surgem várias recomendações singulares, tanto para legisladores como para executivos.

**Foque no antitruste.** Para começar, um foco renovado nos problemas de antitruste pode ser uma boa ideia, no sentido de que a falta de concorrência pode exacerbar a dinâmica do vencedor leva quase tudo. Mas como essa dinâmica é global, políticas antitruste mais robustas não resolverão o problema.

**Reestruture o debate de políticas.** Segundo, as políticas estabelecidas devem ser reavaliadas por meio da lente da desigualdade entre empresas. Veja as regras de transparência da remuneração determinadas pela Lei Dodd-Frank, de 2010, que exige que as empresas divulguem a relação entre a remuneração do CEO e a dos funcionários de nível intermediário. Com a intenção de mitigar as disparidades de salários *dentro da empresa*, as medidas podem ter valor limitado à luz da pesquisa que mostra que os *gaps* dentro das empresas não são o principal gerador da desigualdade de renda. Elas podem até ter consequências não intencionais: CEOs sagazes podem muito bem decidir que o modo mais fácil de aumentar os salários de empregados de nível intermediário é terceirizar mais atividades de baixos salários, reduzindo assim a razão entre salário do CEO e salário de nível intermediário. Como economista, eu apoio as políticas que tornam públicas as informações corporativas, mas se as regras de transparência da Lei Dodd-Frank forem rigorosamente fiscalizadas, o tiro pode sair pela culatra.

**Reestruture as tomadas de decisão e as práticas de contratação corporativas.** Executivos de empresas que pagam bons salários devem identificar até que ponto suas estratégias e práticas contribuem para a desigualdade de renda. Você não precisa ser um gestor de fundo *hedge* para estar do lado vencedor de algum divisor de águas econômico muito profundo. Na verdade, as empresas não devem deixar de terceirizar todos os serviços ou parar de automatizar as tarefas, mas os líderes seniores e os responsáveis pelas contratações devem entender o papel que suas decisões desempenham numa economia mais ampla.

**Invista em educação.** Talvez a única grande prioridade para os legisladores e corporações seja a educação. Como a desigualdade entre as empresas parece ser, na maior parte, devida a empregados que são selecionados de acordo com seu nível de escolaridade e competências, a melhor forma de preparar as pessoas para o sucesso é garantir que elas adquiram a capacitação necessária para competir no mercado de trabalho no século 21. Ultimamente, está na moda mostrar que melhorar a educação de funcionários comuns não altera a renda extraordinariamente alta do 1% do topo. Isso é verdade: contratar mais funcionários de nível universitário não

ajuda muito no controle da renda de gestores de fundo de cobertura e da dos CEOs. Mas para a desigualdade igualmente importante entre os não fabulosamente ricos e os mais pobres — entre os 20% do topo e os 80% restantes —, educação e desenvolvimento de habilidades são claramente parte da solução.

**Aumente a renda mais baixa por meio de políticas fiscais.**

Os governos deveriam criar medidas que coloquem mais dinheiro no bolso da população, como imposto de renda negativo — ou seja, os cidadãos que ganham abaixo de certo patamar receberiam auxílio financeiro diretamente do governo. Os Estados Unidos deveriam pensar, por exemplo, em expandir o Crédito de Imposto sobre a Renda Recebida, que é, basicamente, um imposto de renda negativo com uma obrigação de trabalho. Em vez de impor às empresas regras mais onerosas referentes à remuneração, o imposto de renda negativo suplementaria a renda dos empregados cujas habilidades estivessem com baixa demanda e, ao mesmo tempo, permitiria que as economias se organizassem de forma mais eficiente.

E, finalmente, está na hora de mudar o discurso sobre a desigualdade de renda redefinindo os papéis das empresas de vilões gananciosos ou heroicos criadores de empregos para o sistema fundamental onde as mudanças na economia repercutem e na forma como a maioria de nós é remunerada.

**EM SEU DISCURSO INAUGURAL** na Harvard Business School, em 2012, Sheryl Sandberg compartilhou com o público alguns conselhos que Eric Schmidt lhe deu quando a contratou na Google, na época uma *star up* pouco conhecida. Naquela altura da carreira, Sandberg já tinha trabalhado no Banco Mundial e na McKinsey e sido chefe de pessoal da Secretaria do Tesouro. O emprego na Google não parecia suficientemente importante, e ela disse isso a Schmidt. Ele replicou dizendo que ela precisava prestar menos atenção no título do cargo e mais atenção na trajetória da organização na qual estava ingressando. Seu conselho foi sucinto: “Se lhe for oferecido um assento num foguete, não pergunte qual é o assento. Apenas entre”.

É um bom conselho e ilustra o papel que as empresas desempenham em nossos destinos econômicos. Se realmente tiver a chance de embarcar num foguete, simplesmente aceite. Mas, como sociedade, precisamos ter mais consciência de quanto do *gap* crescente, entre o que ter e o que não ter, é motivado pelas vantagens acumuladas pelos felizardos que conseguem assentos — e pense na possibilidade de fazer mais pela igualdade dos que ficam para trás, sufocando na fumaça da plataforma de lançamento. 🚀

HBR Reprint R1706A-P

Para pedidos, página 8



HACKEANDO OS NEGÓCIOS: strategic design



**HACKEANDO**

**OS NEGÓCIOS:**

**STRATEGIC  
DESIGN**

POR ANDRÉ COUTINHO





—  
“Hackers don't take realities of the world for granted; they seek to break and rebuild what they don't like. They seek to outsmart the world.” Sarah Lacy

#### INTRODUÇÃO

No seriado Mr. Robot, Elliot (Rami Malek) se junta a um grupo insurgente de “hacktivistas” para combater o establishment de megacorporações e o consumismo. Exímio hacker por hobby, Elliot é capaz de saber tudo sobre todos, mergulhando nas redes sociais e aprendendo rapidamente sobre o comportamento das pessoas, o funcionamento dos serviços públicos, decodificando e quebrando o código – procedimentos e normas preestabelecidas. Elliot é funcionário da empresa que ele vai ajudar a destruir, cujo efeito será devastador para a economia global.

O movimento hacker surgiu no final da década de 1960 e esteve originalmente associado à programação de software, a jovens que descobriam via código (linguagem de computação) maneiras criativas de elaborar e modificar programas de softwares e hardwares de computadores, seja desenvolvendo funcionalidades novas, seja adaptando as antigas. Com o tempo muitos hackers passaram a atuar de forma clandestina, ilegal e fraudulenta, operando nas brechas de segurança do sistema financeiro ou da inteligência de governos. O hacker que opera de maneira ilegal ganhou uma nova expressão – cracker – usada para designar quem pratica a quebra de um sistema de segurança. Na essência, hacker e cracker fazem a mesma coisa – o que muda é a intencionalidade e a consequência do que estão fazendo. Enquanto o hacker de programação operava com softwares e hardwares nas décadas de 1970 e 1980, a internet nos anos 1990 surge como ambiente livre por excelência, ainda que governos estejam seriamente se esforçando para regulamentar os direitos e deveres na/da era digital.

O hacker digital ganha então uma plataforma infinita de possibilidades (para hackeamento) e a ética hacker parece então fazer sentido em outros campos que não o da programação. A começar pelo ativismo político. Curiosamente em julho de 2016 o aclamado MIT lançou o prêmio desobediência responsável, oferecendo R\$ 250 mil dólares para projetos que desafiem as normas, regras e leis da sociedade – seria o hackeamento civil? Basta observar que entre 2010 e 2015 a primavera árabe



## PERSPECTIVA

promoveu via redes sociais uma mobilização sem precedentes da população oprimida em países como Egito, Tunísia, Líbia, Iêmen e Sudão, e que levou à derrocada de regimes autocráticos – aliás, essa foi a inspiração de Sam Esmail ao escrever e dirigir *Mr. Robot*.

Jeff Bezos é conhecido há quase 25 anos como sócio fundador e empreendedor em série da Amazon. Bezos tem uma definição muito peculiar do que para um estrategista entende por “foco”, já que sua empresa opera atualmente de maneira diversificada em setores tão diversos como varejo, serviços de TI, pagamentos digitais, inteligência artificial (com seus produtos Echo e Dash), logística de alta tecnologia (com drones), produção cinematográfica (em 2017 ganhou 3 Oscar’s); ou por “desempenho”, já que a Amazon tem se orientado a gerar resultado com receita em novos mercados e vem operando sistematicamente com rentabilidade abaixo de 3% sobre receitas. A Amazon é uma máquina de inovação e esse modelo ganhou a simpatia de investidores e do mercado, que a tornam uma das empresas mais valiosas do planeta (atualmente US\$ 400 bilhões). Por desafiar e hackear o que a administração convencional entende por estratégia onde foco = não dispersão de esforços, e por desempenho em que resultado = lucro sobre capital investido, e se orientar pelo crescimento com diversificação serial operando com baixa lucratividade, Bezos deveria ganhar o troféu de insensatez administrativa.

Aplicando tecnologias emergentes (e exponenciais), a Amazon Prime Air é um dos primeiros serviços a oferecer comercialmente o uso de drones ou MAV (*miniature unmanned air vehicle*) para a entrega de diversos produtos adquiridos na amazon.com. Como os EUA não tinham legislação específica para drones voando ao que hoje se convencionou alturas de no máximo 400 metros e velocidade até 160 km/h, a Amazon chegou a entregar ao FAA (Federal Aviation Administration) e à NASA suas sugestões de *guidelines* para regulamentação do espaço aéreo, na tentativa de acelerar e buscar brechas nas leis estaduais e federal dos EUA para implementar esse tipo de tecnologia. Em junho de 2016 os órgãos reguladores americanos apertaram o cerco e lançaram uma nova regra, exigindo um operador acompanhando a olho nu o trajeto do drone – ora, isso inviabilizou, pelo menos temporariamente, as operações da Amazon com drones nos EUA. O argumento da FAA para coibir a ação dos drones é baseada em segurança e privacidade das pessoas. Mesmo assim o projeto piloto de entrega do Prime Air foi concluído com êxito em outro lugar, mais precisamente em Cambridge, na Inglaterra, em dezembro de 2016, numa clara demonstração de que se os EUA não aceitam o drone da Amazon, outros países o aceitarão. A outra

cartada de Bezos, para surpresa das grandes redes de supermercados como Walmart, foi o design (projeto) do Amazon Go, cujo protótipo está sendo testado em Seattle, nos EUA, um supermercado sem nenhuma caixa: basta entrar na loja, pegar o que você quiser e ir embora – tudo é cobrado automaticamente. Com esse experimento a Amazon pode estar criando não necessariamente um negócio de supermercado automatizado mas um novo modelo de pagamento automático para o varejo (um boost em seu produto Amazon Payments), tendo para isso hackeado o que um supermercado entende por experiência do consumidor e segurança.

Bezos, assim como tantos outros empreendedores, como Elon Musk, Richard Branson e Jack Ma, operam como verdadeiros hackers de negócio, desafiando modelos, padrões e paradigmas da cultura vigente, personalidades movidas por um propósito transformador na sociedade. E nada melhor do que o Vale do Silício na Califórnia ou Tel Aviv em Israel como emblema dos projetos de negócio que desafiam praticamente todos os setores existentes. Em comum com esse perfil empreendedor, o alto grau de experimentação com tecnologias emergentes, a prática de modelos de negócio não convencionais e o financiamento com capital do investidor de risco (*venture capital*). Inspirados pelo fenômeno das empresas nascentes de tecnologia (*startups*) e o aprendizado que decorre desse movimento, cresce em todo o mundo o número de empreendedores que se lançam na sociedade com conceitos, projetos e empreendimentos originais de impacto. O empreendedor do século XXI aproxima cada vez mais os projetos de negócio de um futuro antes distante, e o *hacking* de negócio tem despertado uma legião de jovens curiosos para experimentar tecnologias emergentes cujo progresso científico tem sido exponencial, resolvendo problemas reais das pessoas, do contexto e do planeta, e gerando negócios escaláveis e digitais. Os projetos mais inovadores do carro elétrico (Tesla) ou do autônomo (Google) nasceram fora da indústria automotiva que tem mais de 100 anos. A maior rede de hotéis (Airbnb) não tem um ativo sequer. A maior escola do mundo em número de alunos (Coursera) é acessível livremente e gratuita. É inegável a influência de tendências como a inteligência artificial e economia do compartilhamento nesses experimentos de negócio.

Em seguida vamos explorar 3 operadores cognitivos, ou seja, a maneira como pensam e agem esses empreendedores: obliquidade e exaptação, mentalidade global e desobediência responsável.

### OBLIQUIDADE E EXAPTAÇÃO

Os experimentos do design estratégico são mais bem realizados de maneira indireta. A intervenção direta gera resistência, confronto e enfraquece o experimento, já que a solução procura resolver o problema de forma pragmática, atingindo diretamente os *stakeholders* envolvidos. Já a obliquidade e a exaptação, como veremos a seguir, vão esmorecendo pouco a pouco os pilares que sustentam os modelos resistentes ao tempo.

Tomemos o exemplo do trânsito, um problema complexo e persistente nas grandes cidades. Várias são as tentativas de os engenheiros de tráfego reduzirem e controlarem o trânsito, redesenhando ruas e avenidas ou instituindo esquemas de rodízio municipal e pedágio urbano, todas intervenções diretas que custam à população, além de serem medidas compreensíveis mas politicamente impopulares. Indiretamente, a irvenção do *home office* tem possibilitado às pessoas trabalharem sem sair de casa; de maneira oblíqua, os formidáveis aplicativos de carro compartilhado tipo Blah Blah Car e Uber Pool reduzem significativamente o número de carros na rua. Em muitas cidades as prefeituras concluíram que é mais adequado resolver o problema criando “novos” bairros ou cidades satélite do que mexer na infraestrutura das cidades antigas –



esse foi o caso de Nova Deli e Nova Luanda, cidades "novas" acopladas às antigas.

A solução oblíqua procura resolver o problema de forma sutil, incôreta e trabalhando nos meios para atingir o objetivo. Muitas organizações que querem impulsionar a inovação investem em ambientes que estimulam a criatividade e a experimentação. Já a exaptação constrói um novo modelo de experimentação que possa ser desenvolvido de maneira independente mas conectado ao antigo modelo. No caso do impulso à inovação, vale destacar os modelos SkunkWorks que têm equipes separadas com desafio, orçamento e prazo para cumprir, mas ausência total de restrições para inovar, ou os Innovation Labs separados das empresas (tipo Google X Lab) que têm características similares.

Numa organização é o hackeamentc de políticas, processos, sistemas e orçamentos que possibilita viabilizar técnica, comercial e legalmente um determinado novo projeto. Conhecendo que a cultura de sua empresa é avessa a expressões como mudança, transformação e inovação, há 5 anos um diretor de marketing de uma multinacional atuando no Brasil destina 25% do orçamento para projetos de inovação sem nunca ter sequer mencionado a palavra inovação em seus projetos – ele simplesmente executa projetos inovadores como se fossem projetos de marketing. Em casos como esse é mais fácil pedir desculpas do que licença.

#### MENTALIDADE GLOBAL

Mentalidade (global mindset) é um atributo individual que compõe a inteligência de empreendedores, equipes e organizações para identificar e explorar oportunidades e influenciar o surgimento e crescimento de negócios globais. O tabuleiro do empreendedor que vai mudar as regras do jogo ou criar um novo jogo não se limita a atuar numa cidade, região, ou num país, mas em diferentes culturas e regiões do planeta. Essa mentalidade tem permitido a articulação de ideias, tecnologias, pessoas e recursos humanos sem fronteiras – estamos falando de especialistas, centros de pesquisa, incubadoras, aceleradoras e empresas ou fundos de venture capital. Além disso ocupam espaços e culturas mais abertas à experimentação ou menos restritivas do ponto de vista regulatório. Empresas já citadas como Amazon e outras como Microsoft, Apple e Google têm travado batalhas judiciais frequentes na União Europeia e na China; o Uber tem ganhado metade das brigas com as justiças municipais que insistem em restringir o funcionamento dos novos modelos de plataforma digital que conectam profissionais (no caso do Uber, motoristas, e usuários) e

desmantelam setores inteiros, antes protegidos por sindicatos patronais ou de trabalhadores.

#### DESOBEDIÊNCIA RESPONSÁVEL

Estudos recentes no campo da psicologia social indicam que alguma dose de desobediência à autoridade, normas e regras preestabelecidas é fundamental na continuidade dos grupos sociais. A desobediência aliada com propósitos transformadores e projetos que efetivamente mudam o status quo são os verdadeiros motores da inovação. No setor de tecnologia temos dezenas de exemplos de funcionários cujos projetos e ideias foram rejeitados por motivos de incompatibilidade estratégica, restrição orçamentária ou simplesmente resistência organizacional à mudança – em inovação são os farrosos falsos negativos (ideias rechaçadas que iam dar certo). A 1ª câmera digital (projeto nascido na Kodak de 1972) e um projeto de MP3 (Philips) são emblemáticos neste sentido. A toda ação há sempre uma reação oposta. A sociedade nunca foi e nunca será homogênea, e sempre será pautada por movimentos de experimentação que provocam debates com opiniões opostas. As consequências positivas ou negativas de novos experimentos são continuamente colocadas à prova e dessa forma é natural que para cada tendência criada existam contratendências na forma de polêmicas e controvérsias. Aquele que antecipa futuros irá enfrentar a resistência da sociedade, dos governos e das lideranças políticas, sociais e empresariais que não vão entender de antemão, vão temer, resistir, negligenciar e até boicotar a mudança. Pensar o futuro é diferente de tentar prevê-lo. A dinamicidade, irracionalidade e as questões morais e éticas trazidas pelo novo não são possíveis de serem previstas e somente pela experimentação o empreendedor é capaz de provar, comprovar e aprovar suas ideias. **O grande desafio para quem empreende é acelerar o grau de aceitação do novo pela sociedade — uma questão de adesão — e fazer com que o novo seja entregue conforme prometido — uma questão de capacidade e infraestrutura disponível.**

Na essência empreender de maneira disruptiva ou praticar o que chamo no meu livro de design estratégico é uma forma de crítica social. A intenção de antecipar futuros carrega em si a rejeição do status quo, uma oposição implícita a realidades que já não servem mais aos olhos e vontades de quem projeta e empreende. Nas palavras do pensador italiano Giulio Argan "não se projeta nunca para, mas sempre contra alguém ou alguma coisa: [...] contra a exploração do homem pelo homem, contra a mecanização da existência, contra a inércia do hábito e do costume, contra os tabus e a superstição, [...] sobretudo projeta-se contra a resignação do imprevisível, ao acaso, à desordem, aos golpes cegos dos acontecimentos, ao destino."

#### SOBRE O AUTOR:



André Ribeiro  
Coutinho

Sócio e agente de inovação pela Symnetics.  
Sócio fundador da Evolve Soluções Ambientais.  
Professor da FIAP e Business School São Paulo.  
Presidente do Comitê Estratégico de Marketing da Amcham.  
Coautor dos livros "Gestão da Estratégia", "O Ativista da Estratégia" e "Design Estratégico".

<sup>1</sup> Vide COUTINHO, André; PENHA, Anderson. Design estratégico: direções criativas para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Altabooks, no prelo.  
<sup>2</sup> ARGAN, Giulio Carlo. Projeto e destino. São Paulo: Ática, 2001. p. 53.



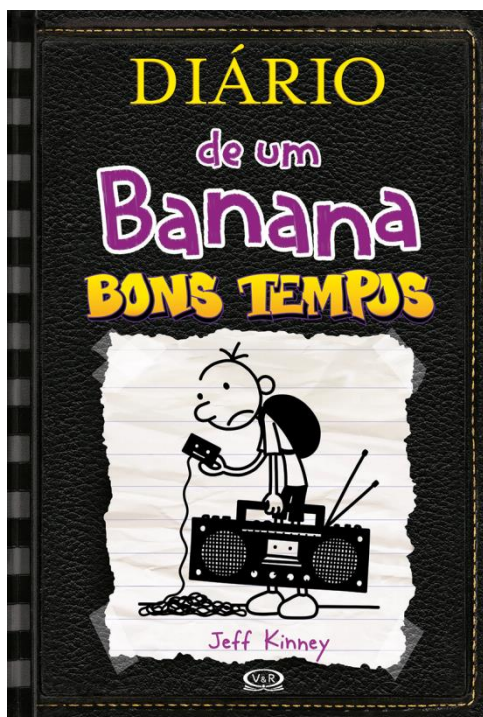
## SUGESTÕES PARA LEITURA



### A sombra da serpente

Sadie e Carter são importantes descendentes da Casa da Vida, uma sociedade secreta de magia estabelecida no Egito ainda no tempo dos faraós. Os irmãos sabem que sua herança ancestral lhes reserva um importante papel: seus poderes são fundamentais para a restauração do Maat, a ordem do universo. Mas, uma vez instalado, o Caos é imprevisível, incalculável e incontrollável, e agora que Apófis está livre os Kane têm somente três dias para evitar que a serpente destrua o planeta. Como se isso não bastasse, a sorte deles parece só piorar.

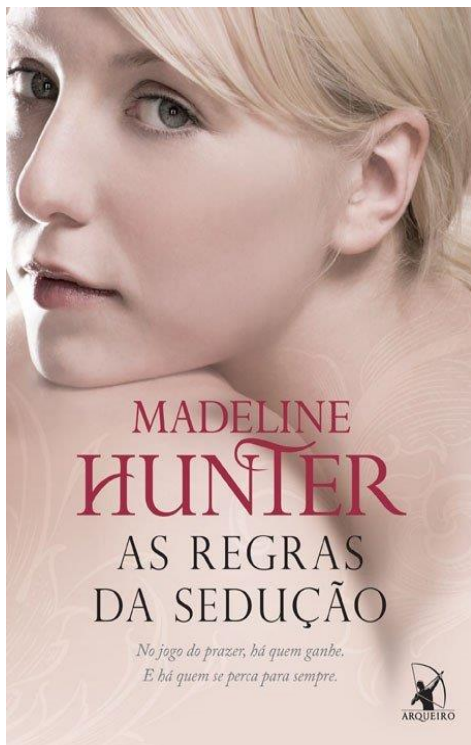
Os magos estão divididos. Alguns deuses egípcios estão enfraquecendo e, um a um, começam a desaparecer. Walt, um dos mais talentosos combatentes da Casa do Brooklyn, foi amaldiçoado, e sua energia vital está se esvaindo. Zia agora é responsável por Rá, o deus sol, que está completamente senil e não será de grande ajuda. Sadie e Carter, ao lado de alguns jovens magos e uns poucos aprendizes, são os únicos dispostos a enfrentar a serpente e salvar o mundo.



### Diário de um banana: bons tempos

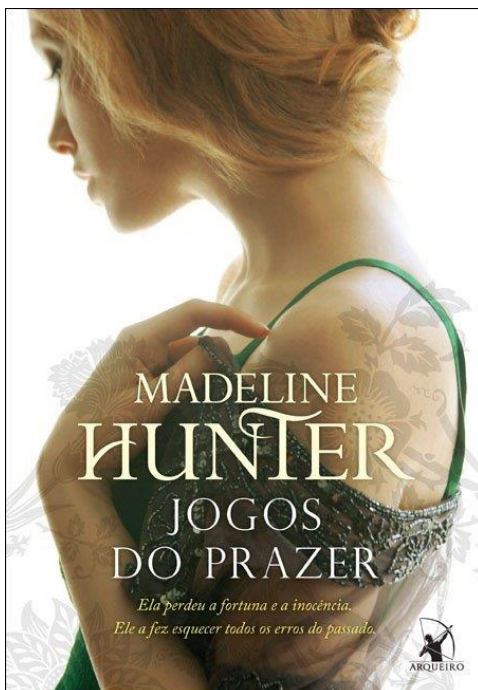
A vida era melhor antigamente. Bem, pelo menos é o que dizem. Mas Greg Heffley, um garoto bastante acostumado ao conforto do mundo moderno, não concorda muito com isso. E uma decisão polêmica vai colocar o seu paraíso tecnológico em curto-circuito: todos em sua cidade resolvem dar um tempo dos aparelhos eletrônicos. Dentro e fora de casa, Greg terá que enfrentar o dia a dia à moda antiga. Será que ele vai conseguir sobreviver do mesmo jeitinho que se fazia nos “bons e velhos tempos”?





### As regras da sedução

Lorde Hayden Rothwell chega à casa de Alexia Welbourne sem aviso e sem ser convidado – um homem poderoso e sedutor, movido por interesses obscuros. Sua visita anuncia a ruína financeira da família de Alexia e o fim das esperanças da jovem de um dia conseguir um bom casamento. Para se sustentar, a moça recebe a proposta de ser dama de companhia de Lady Henrietta Wallingford e preceptora de sua filha. O problema é que a oferta vem do sobrinho de Henrietta, ninguém menos que lorde Hayden. Morando na casa da tia de Rothwell, Alexia descobre que a proximidade com o homem que destruiu sua família pode ser perigosamente irresistível. Num gesto impensado, ela se entrega a ele, e ambos se veem obrigados a se casar. O que Alexia não sabe é que os atos aparentemente arrogantes de seu belo e sensual marido são motivados por uma dívida de honra que pode levá-lo a sacrificar tudo. Com tantas mágoas e segredos entre eles, o casal tem tudo para se manter afastado. Mas Hayden é um homem apaixonante e Alexia, a tentação que o faz perder a cabeça. Morando sob o mesmo teto, eles acabam se aproximando e, juntos, vão descobrir um jogo de sedução em que cada um faz as próprias regras.



### Jogos do prazer

A bela Roselyn Longworth já aceitou seu destino. Depois que o irmão fraudou o banco em que era sócio e fugiu do país levando o dinheiro dos clientes, suas finanças ficaram arruinadas, assim como suas chances de conseguir um bom casamento. Por isso foi fácil acreditar nas falsas promessas de amor de um visconde. Mas a decepção não demorou a chegar: quando Rose não se sujeitou a seus caprichos na cama, o nobre se vingou leiloando-a durante uma festa em sua mansão. Ela acredita que o destino lhe reserva um fim trágico. Ainda mais ao ser arrematada por Kyle Bradwell, um homem que venceu na vida pelo próprio esforço, mas não é bem-vindo nos círculos mais exclusivos. Mas a jovem é surpreendida pela atitude dele, que a trata com um respeito e uma gentileza que ela não recebia desde antes do escândalo envolvendo o irmão. Quando Rose finalmente descobre o que está por trás do comportamento de Kyle, é tarde demais: já foi fisgada pelo homem que conhece seus segredos mais íntimos.