

SUMÁRIO

CURIOSIDADES SOBRE O NATAL.....	3
CALVIN E HAROLDO.....	4
TÍTULOS DE REVISTAS.....	5
O PROFESSOR DA ALEGRIA.....	7
CRIAÇÃO & DESIGN EMBALAGENS.....	9
GUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL.....	11
ELAS QUEREM SUA IDEIA.....	22
HACKEADO.....	29
A BIOENGENHARIA DE SOLOS NA RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS POR MINERAÇÃO.....	33
SUGESTÕES DE LEITURAS.....	36

CURIOSIDADES SOBRE O NATAL

Dia 25 de dezembro, comemoramos o Natal. Por ser uma tradição cultural, a festa se manifesta de diferentes formas no mundo, dependendo da região e mesmo religião. Para conhecer um pouco mais sobre esta data comemorativa conheça algumas curiosidades sobre a história do Natal.

O Natal, apesar do consumismo a que ficou reduzido em vários lugares, é capaz de operar verdadeiros “milagres”. Conheça a história dos soldados inimigos que, em plena Primeira Guerra Mundial, fizeram uma trégua na data natalina. Acesse: <http://www.historiadigital.org/artigos/o-natal-na-primeira-guerra-mundial/>



A criação da Missa do Galo é atribuída a São Francisco de Assis, que teria construído o primeiro presépio em 1224, na cidade de Greccio, na Itália. O ato era seguido de uma missa e, como os galos cantavam às primeiras horas da madrugada, o povo deu a essa celebração o nome de Missa do Galo.

Na Europa, antigamente as pessoas deixavam a porta da casa aberta durante a noite para que viajantes e pessoas pobres pudessem participar da ceia de Natal. Até hoje, a refeição é o momento de confraternização entre amigos e familiares. No Brasil, o prato mais tradicional é o peru assado.

A canção natalina Noite Feliz nasceu na Áustria, em 1818. O padre Joseph Mohr saiu atrás de um instrumento que pudesse substituir o antigo órgão da igreja. Em suas peregrinações começou a imaginar como teria sido a noite em Belém, fez anotações e procurou o músico Franz Gruber para criar a melodia.

Esta lista foi extraída do “Guia dos Curiosos”

CALVIN & HAROLDO

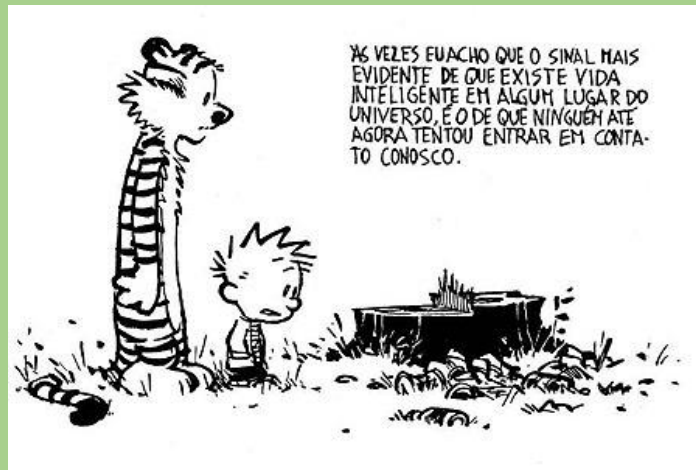
Bill Watterson



REALMENTE ME FEZ VER AS COISAS DE MODO DIFERENTE, ME DEU MUITO SOBRE O QUE PENSAR!



CALVIN E HAROLDO – Bill Watterson



Calvin e Haroldo – Bill Watterson



Peanuts – Charles Schutz



TÍTULOS DE REVISTAS



Revista Info Exame

Veja todos os artigos disponíveis na edição 346 da Revista Info Exame. Edição que tem como destaque: “Entre em forma: smartphones, pulseiras e relógios inteligentes, tênis high-tech, bola com chip. A tecnologia pode ser uma excelente aliada na hora do exercício, seja para perder peso, melhorar resultados ou só se divertir.”



Revista Venda Mais

Veja todos os artigos disponíveis na edição 246 da Revista Venda Mais. Edição que tem como destaque: “PEC: Planejamento Estratégico Comercial.”



Revista Meio Ambiente

Veja todos os artigos disponíveis na edição 110 da Revista Meio Ambiente. Edição que tem como destaque: “Reciclagem de Automóveis.”



Revista Você S/A

Veja todos os artigos disponíveis na edição 11 da Revista Você S/A. Edição que tem como destaque: “Os lugares mais legais para trabalhar: salários atraentes e oportunidades de crescer fazem as startups se tornarem a primeira opção de trabalho dos profissionais talentosos.”



Revista Publish

Veja todos os artigos disponíveis na edição 125 da Revista Publish. Edição que tem como destaque: “Importando 2 D para 3D – parte 1 aprenda como fazer.”

REVISTA ONLINE:



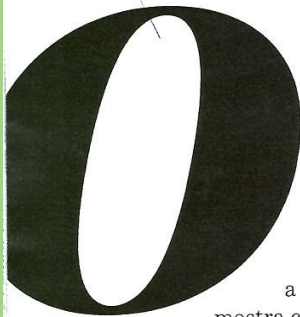
Revista Mobile Magazine n. 62

Veja todos os artigos disponíveis na edição 62 da Revista Mobile Magazine. Edição que tem como destaque: “Desenvolvimento de jogos multiplataforma: construindo um jogo em 2D com o Unity.”

O PROFESSOR DA ALEGRIA

Conhecido por dar as aulas mais concorridas da Universidade Harvard, o israelense **Tal Ben-Shahar** conta como ajuda os alunos a ser mais realizados

Por Anna Carolina Rodrigues



Os cursos mais populares da Universidade Harvard, nos Estados Unidos, não ensinam medicina nem direito, mas felicidade. No ano passado, mais de 1 000 alunos se inscreveram para assistir às aulas do professor Tal Ben-Shahar, que usa um ramo da psicologia para ajudar os estudantes de graduação na busca da realização pessoal. Na primeira vez que ministrou o curso, há dez anos, oito pessoas se inscreveram. A fama cresceu e, embora os alunos façam trabalhos, não recebem notas, mas algo mais pessoal. “Eles falam que a aula muda a vida deles”, diz Tal. Nesta entrevista, ele mostra como encontrar satisfação profissional e pessoal.

Aulas que têm como enfoque otimismo e felicidade não são algo comum em uma universidade tradicional como Harvard.

Por que criou o curso?

Comecei a estudar psicologia positiva e a ciência da felicidade porque me sentia infeliz. No meu segundo ano de estudante em Harvard, quando cursava ciência da computação, eu era bem-sucedido, pois tinha boas notas e tempo para atividades que me davam prazer, como jogar squash. Mesmo assim era infeliz. Para entender por que, mudei de área e fui cursar filosofia e psicologia. Meu objetivo

era responder a duas perguntas: por que estou triste e como posso ficar feliz? Estudar isso me ajudou, e decidi compartilhar o que aprendi.

Uma pesquisa de doutorado feita no Brasil revela visões diferentes do que é ser bem-sucedido, que vão além de dinheiro e poder. As pessoas buscam algo mais profundo?

Sucesso não traz, necessariamente, felicidade. Ter dinheiro ou ser famoso só nos faz ter faíscas de alegria. A definição de sucesso para as gerações mais novas mudou. Não é que

as pessoas não busquem dinheiro e poder, mas há outros incentivos. No passado, sucesso era definido de maneira restrita, e as pessoas ficavam numa empresa até a aposentadoria. Agora, há uma ânsia por ascender no trabalho, ter equilíbrio na vida pessoal e encontrar um propósito.

Qual a principal lição sobre a felicidade o senhor aprendeu?

O que realmente interfere na felicidade é o tempo que passamos com pessoas que são importantes para nós, como amigos e familiares — mas só se você estiver por inteiro: não adianta ficar no celular quando se encontrar com quem você ama. Hoje, muita gente prioriza o trabalho em vez dos relacionamentos, e isso aumenta a infelicidade.

Descobrir para onde queremos ir seria a grande questão?

Muita gente não sabe o que pretende da vida simplesmente porque nunca pensou sobre o assunto. As pessoas vivem no piloto automático. Ouvem de alguém que deveriam ser advogado ou médico, e acreditam em vez de se perguntar do que gostam. Essa é a questão fundamental.

Como aplicar as diretrizes da psicologia positiva no dia a dia do trabalho?

Uma maneira é pensar nos progressos diários que um profissional alcança no fim de cada dia. Segundo uma pesquisa de Teresa Amabile, professora de administração da Harvard Business School, quem faz isso tem índices mais altos de satisfação e é mais produtivo. Deve-se também valorizar os próprios pontos fortes e, no caso dos chefes, os pontos fortes das pessoas da equipe, o que aumenta a eficiência dos times. Isso não significa deixar de lado as fraquezas, que devem ser gerenciadas. Apenas que a maior parte da energia precisa ser gasta fortalecendo os pontos fortes ao máximo.

“A felicidade não é estática. É um processo que termina apenas com a morte”



Dá para fazer isso mesmo em momentos de crise ou de baixo desempenho?

Sim, desde que os profissionais sejam realistas. Em 2000, quando Jack Welch (*ex-presidente da GE e referência em gestão*) foi nomeado o gerente do século pela revista *Fortune*, perguntaram que conselho ele daria a outros gerentes. A resposta foi: aprendam a encarar a realidade. O mesmo se aplica nesse caso. A psicologia positiva não defende que os erros e os pontos fracos sejam ignorados. Apenas propõe uma mudança de foco: parar de enxergar só o que

vai mal e ver o que dá certo — mesmo nas crises. A proposta é observar o quadro completo da realidade.

Qual sua opinião sobre o discurso de que basta fazer o que ama para encontrar satisfação profissional?

Isso pode ser a solução para alguns. Na maioria dos lugares e trabalhos, é possível identificar aspectos significativos para cada pessoa. Uma pesquisa feita com profissionais que trabalham em hospitais mostrou que tanto no caso de médicos quanto de enfermeiros e auxiliares havia profissionais que enxergavam o trabalho como um cha-

mado e outros que o viam apenas como um emprego. Em outras palavras, o foco que damos ao trabalho acaba sendo mais importante do que a natureza dele. Alguém que é funcionário de um banco pode pensar que trabalha com planilhas o dia todo ou que está ajudando as pessoas a gerenciar sua vida.

O jornalista britânico Oliver Burkeman defende que não se deve buscar felicidade, mas o equilíbrio, pois ninguém pode ser feliz sempre. O que acha disso?

Concordo. A primeira lição que dou na minha aula é que nós precisamos nos conceder a permissão de sermos seres humanos. Isso significa vivenciar emoções dolorosas, como raiva, tristeza e decepção. Temos dificuldade de aceitar que todo mundo sente essas emoções às vezes. Não aceitar isso leva à frustração e à infelicidade.

O senhor é feliz?

Eu me considero mais feliz hoje do que há 20 anos e creio que serei ainda mais feliz daqui a cinco anos. A felicidade não é estática. É um processo que termina apenas com a morte. Encontrei significado em meu trabalho e faço o que me dá prazer, mesmo tendo, como todo mundo, momentos de estresse e sofrimento — esse é o equilíbrio que todo profissional deve almejar. Mas também procuro desfrutar de coisas fora do mundo do trabalho: passar tempo com minha família, com meus amigos e encontrar um espaço na agenda para a ioga. Tudo com moderação. ☘

Novos hábitos de consumo exigem novas embalagens



INDÚSTRIA DE EMBALAGENS SE MOSTRA ATENTA ÀS NECESSIDADES DE CONSUMO ATUAIS

Há pouco tempo, a indústria de produtos de consumo percebeu que a aceleração da vida moderna, provocada pelas novas tecnologias, criou um novo consumidor que se caracteriza fundamentalmente pela falta de tempo. O tempo passou a ser o bem mais precioso do momento e a falta dele é a queixa mais frequente dos profissionais de hoje. Este contingente urbano, plugado no mundo e preocupado com sua “empregabilidade”, corre o dia todo e a noite a dentro, de um lado para o outro, tentando se manter no fogo. Sem tempo nem para se alimentar direito, devido à dupla jornada de trabalho, este novo consumidor também estuda, frequente academia, faz curso de inglês, MBA, pós, mestrado e assim por diante.

A alimentação entre uma jornada e outra é feita em trânsito; nunca se viu tanta gente comendo em pé, andando, dirigindo, no metrô e nos ônibus. Perceber mudanças de comportamento, hábitos e atitudes, sempre foi a arma secreta das indústrias de ponta e mais uma vez elas saíram na frente, ajustando ou criando produtos focados nas necessidades desse consumidor sem tempo para nada.

Na indústria de alimentos vemos surgir novidades, como o café que esquenta na própria lata, apertando-se um botão no fundo da

embalagem. Os snacks ganharam um pote plástico que permite despejar o produto diretamente na boca sem sujar os dedos, nem o volante, nem o teclado, nem o celular...

Tenho colecionado uma dezena de exemplos de produtos que atendem a esta necessidade e suas variantes derivadas, por exemplo, de produtos e embalagens geradas pelo sentimento de “não estar se alimentando corretamente” que este tipo de consumo provoca nas pessoas. Este sentimento tem provocado um aumento expressivo do consumo de sucos naturais prontos para beber e de bebidas lácteas que podem ser levadas na bolsa ou encontradas nas vending machines e nas mesas de bares e lanchonetes, como alternativa aos refrigerantes.

Além das frutas, os legumes também entram nesta vertente aparecendo agora combinados com as frutas como suplemento alimentar de “melhor qualidade”, segundo a percepção dos consumidores. O suco combinado com acerola e cenoura que pode ser pedido na academia ou na cantina da escola é um exemplo deste tipo de demanda. Outro produto derivado desta percepção é a barrinha de cereais cujo consumo disparou. E, finalmente, os biscoitos que são o equivalente ao “pão de cada dia” no mix que mencionamos, que já contém o

leite, as frutas, os legumes e cereais. Eles ganharam uma nova embalagem, de porção individual, cujo sucesso tem obrigado os fabricantes a incluírem esta alternativa portátil em suas linhas. Os tradicionais wafers também se renderam a esta nova tendência. Não é fácil comer um wafer em trânsito, no carro ou sobre uma mesa de trabalho, pois não é possível enfiar o biscoito inteiro na boca e, ao mordê-lo, não conseguimos evitar a queda de migalhas. Por isso, a solução foi criar mini wafers que podem ser colocados na boca de uma só vez.

O novo saquinho flexível que fica em pé completou o conjunto. É como comer pipoca sem sujar os dedos. Novos hábitos exigem novos produtos e embalagens que atendam a este novo consumidor. A indústria, de um modo geral e a indústria de embalagem especialmente, tem muito a ganhar acompanhando a evolução da sociedade humana e de seus hábitos de consumo, como confirmam o sucesso destes novos produtos.



* Fabio Mestriner é designer e professor coordenador do Núcleo de Estudos da Embalagem da ESPM.

Para falar com o autor, escreva para: fabio@mestriner.com.br

ABEDESIGN CRIA DUAS NOVAS DIRETORIAS

A Associação Brasileira de Empresas de Design (Abedesign) criou duas novas diretorias com o objetivo de cuidar da imagem da entidade no Brasil e no exterior. Com isso, Gustavo Greco passa a responder pela diretoria de Imagem e Ellen Kiss pela de Relações Internacionais.

Entre as atribuições da diretoria de Imagem, estão cuidar de todos os assuntos que se referam à imagem da Abedesign e a comunicação externa (linguagem visual, materiais institucionais, imprensa). Também estão no escopo da nova área o Projeto Imagem e o Brasil Design Awards. Caberá a Gustavo Greco, a interseção com as demais diretorias da entidade. Já a diretoria de Relações Internacionais terá como objetivos construir relevância e representatividade para a Abedesign no contexto do design internacional, capturar informações e conhecimento relevante aos associados, e identificar benchmarks em estratégia e operação que possam ser incorporados tanto pela associação como pelos associados. A área que Ellen Kiss

assume cuidará, entre outros projetos, da participação da entidade e seus associados no Cannes Lions Festival Internacional de Criatividade e demais eventos no exterior. A Abedesign informou também que juntamente com a eleição da nova diretoria e da criação das duas novas áreas, foram realizadas mudanças em suas sete diretorias regionais. Com Gustavo Greco assumindo a diretoria de Imagem, houve mudança nos representantes regionais, sendo que Cynthia Massote passa a responder pela Diretoria Regional de Minas Gerais; Vinícius Iubel responde pelo Paraná; Allyson Reis, pelo Ceará; Marcos Sebben, por Santa Catarina; Paulo Oliva, por Pernambuco; Mario Verdi, pelo Rio Grande do Sul e Felipe Arcoverde, pela Bahia.



Abedesign

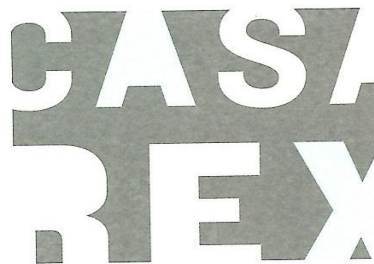
www.abedesign.org.br

CASA REX SE DESTACA NO PENTAWARD E NO DESIGN EFFECTIVENESS AWARD

No último mês de setembro, em cerimônia realizada em Barcelona, na Espanha, a Casa Rex foi contemplada com dois troféus no Pentaward, um dos maiores prêmios de design de embalagens do mundo. Um dos troféus foi de Ouro, por conta da linha desenvolvida para Anto', tradicional marca italiana de ingredientes em conserva. De acordo com a Casa Rex, esta foi a primeira vez que uma agência brasileira conquistou a premiação máxima no concurso.

O outro troféu conquistado pela casa de design brasileira foi de Bronze, com a linha de embalagens "Hora do Chá", criada para a Brigaderia. Assim, no total, a Casa Rex contabiliza seis Pentawards em seis anos de participação. O Blog do concurso apresenta outros detalhes: <http://blog.pentawards.org/>.

A agência também foi contemplada no Design Effectiveness Award 2014, o prêmio anual da Design Business Association (DBA). A conquista também se deu por conta do projeto de redesign da marca e linha



de embalagens desenvolvidas para a Anto'. Exclusivo para agências britânicas, o prêmio celebra o design e seu papel no sucesso comercial de produtos e empresas, sendo o único prêmio da categoria que traz ao seu critério de avaliação os dados de venda e desempenho efetivo do projeto no mercado. A cerimônia de premiação será realizada em Londres, capital da Inglaterra, onde está instalada uma de suas sedes, no dia 13 de fevereiro de 2014.

Confira entrevista com o proprietário da Casa Rex, Gustavo Piqueira, na TV Publish: www.youtube.com/RevistaPublish.

Casa Rex

www.casarex.com

BRASIL DESIGN AWARD 2013 DIVULGA VENCEDORES



A Associação Brasileira de Empresas de Design (Abedesign) divulgou os vencedores do Brasil Design Award 2013 (BDA '13), premiação de design nacional, tida como o "prêmio dos prêmios", e que objetiva reconhecer o que de melhor é feito no design brasileiro. De acordo com a entidade, por terem sido o escritório que mais inscreveu projetos em prêmios nacionais e internacionais e o projeto que mais pontos obteve entre os expostos na Brasil Design Week (BDW), a Casa Rex e a Natura foram os destaques da edição 2013 do BDA '13. As empresas receberam, respectivamente, os Grand Prix de "Escritório do Ano" e "Projeto do Ano" durante evento realizado no último dia 4 de novembro, em São Paulo (SP). "Sabemos que o design é transversal e que o mesmo auxilia em muito as indústrias em seus projetos estratégicos. Dessa forma, nada mais justo que parabenizar e evidenciar essas empresas e profissionais que colaboram para que o design brasileiro seja visto e evidenciado cada vez mais", afirma o vice-presidente da Abedesign, coordenador geral do prêmio e sócio da Oz Design, André Poppovic.

Segundo a Abedesign, neste ano, foram finalistas 39 projetos, classificados dentro de um processo de ranking, conforme estabelecido em regulamento. Desses, 21 foram premiados, exatamente aqueles que obtiveram pontuações mais altas de acordo com a classificação nos prêmios selecionados e de acordo com a abrangência (nacional ou internacional). Além disso, foram homenageadas seis personalidades e instituições por suas atividades voltadas ao design brasileiro.

Abedesign

www.abedesign.org.br

MESTRINER, Fabio. Criação & Design Embalagens. Novos hábitos de consumo exigem novas embalagens: indústria de embalagens se mostra atenta às necessidades de consumo atuais. Publish, São Paulo, v. 23, n. 125, p. 48-49, jan. 2014.



EDIÇÃO ESPECIAL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL

GUIA DO PEC

GUIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL

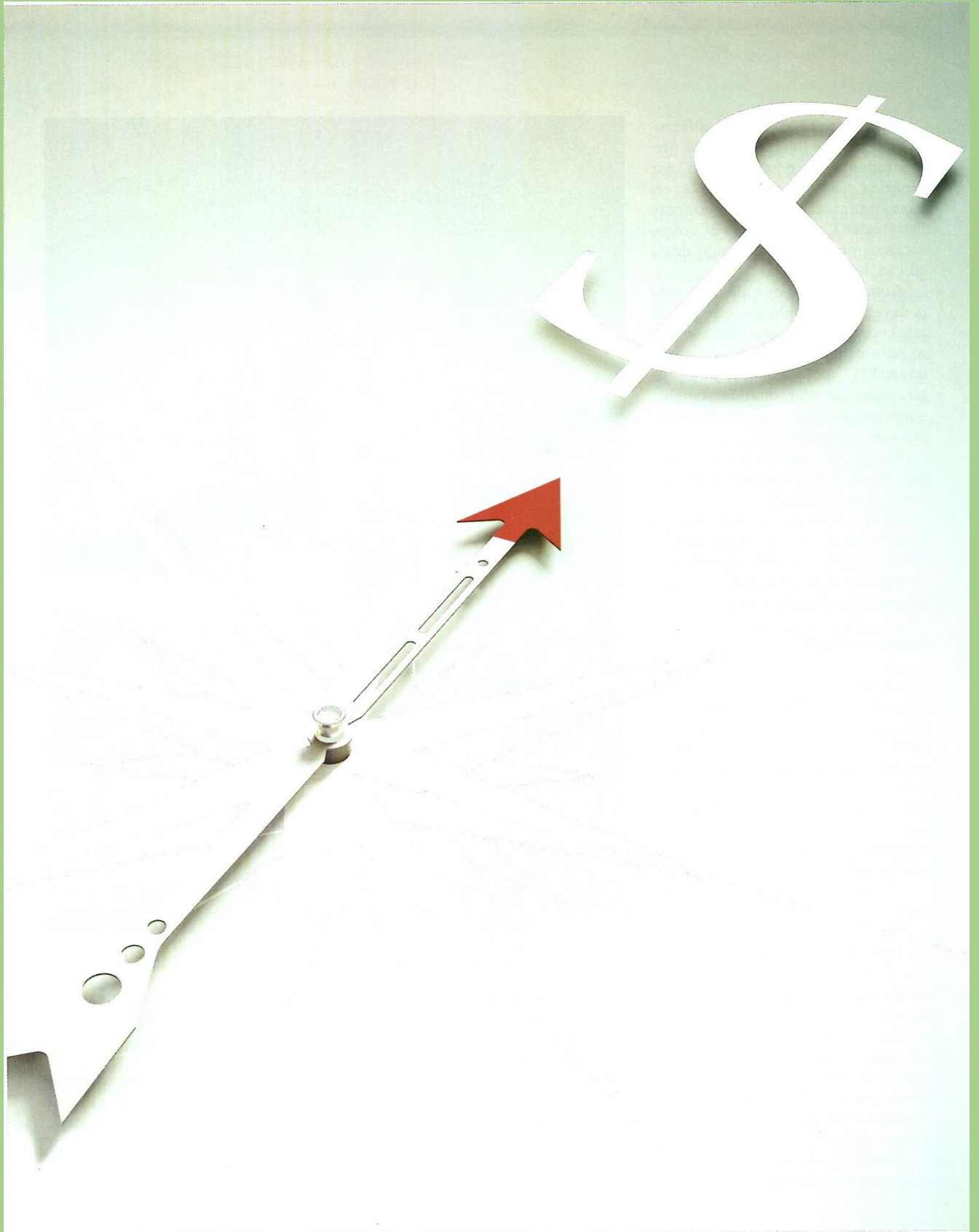
Saiba como estruturar seu Planejamento Estratégico Comercial e encerre a leitura desta reportagem preparado para fazer o PEC dos próximos anos

POR **NATASHA SCHIEBEL**
Colaboração **Francine Pereira**
 Divulgação

H

Há muitos anos boa parte das empresas brasileiras se convenceram da importância do Planejamento Estratégico para o sucesso de suas ações. Assim, desenvolveram metodologias próprias de planejamento, tornaram o PE algo habitual e observaram os resultados aparecerem.

Porém, na ânsia de fazer as coisas acontecerem, muitas vezes cometeram um erro que prejudicou bastante a área de vendas: fizeram o planejamento estratégico desse importante pilar junto com todo o restante. A consequência? Equipes de vendas desorientadas, seguindo estratégias que não agregavam valor para os seus departamentos e para a sua gama de atividades, metas e cobranças.



Mas, como não podia ser diferente, logo grandes líderes de vendas perceberam que era preciso mudar esse cenário e passaram a implementar em suas organizações o Planejamento Estratégico Comercial, ou PEC, como estamos chamando ao longo desta edição da **VendaMais**.

Como sabemos que até aqui você já deve ter percebido que este é o caminho, preparamos um guia completo para orientar o desenvolvimento do **seu** PEC. Você vai saber o que planejar, como planejar, quando planejar, quem envolver no processo de planejamento e muito mais.

É o que você precisa para garantir que em 2015 não apenas o Planejamento Estratégico global da sua empresa seja feito da melhor maneira possível, mas também o Planejamento Estratégico Comercial. Assim, suas vendas têm tudo para decolar no ano que vem aí e nos próximos.

Como começar?

Antes de mais nada, tenha em mente que o Planejamento Estratégico Comercial da empresa "A" jamais será igual ao da empresa "B", da "C" ou de qualquer outra letra do alfabeto. Portanto, fórmulas prontas não existem. O que existe, sim, são algumas orientações que valem para qualquer organização. A começar pelo pontapé inicial do PEC: o questionamento.

"Deixar o ego de lado e questionar tudo que envolve a área comercial é o primeiro passo para o PEC eficaz. Você precisa colocar as cartas na mesa e debatê-las. Talvez o que está sendo feito até o momento não funcione mais, mesmo trazendo resultados aparentes", abre a discussão Marcelo Caetano, sócio-diretor da consultoria Soluções VendaMais, responsável pela implementação do PEC em empresas brasileiras dos mais diversos tamanhos e segmentos.

Outro aspecto importante no início do processo de PEC é entender que



ele não deve ser atrelado apenas ao calendário (planeja-se de janeiro de 2015 a janeiro de 2016 e pronto). "Em 2014, deveríamos estar planejando 2015, 16 e 17. Em 2015, 2016, 17 e 18. Isso porque existem algumas estratégias cuja maturação exige um período superior a 12 meses e, também, porque há a necessidade de fazer revisões do planejamento periodicamente", expli-

ca JB Vilhena, presidente do Instituto MVC e coordenador acadêmico do MBA em gestão comercial da FGV.

Ainda na esfera de preparação do PEC, há que se destacar que não existe uma época do ano certa para iniciar esse processo. Porém, Silvio Costa, Mestre em Administração, professor da FGV e consultor de Vendas, recomenda que o trabalho comece a ser

feito de três a seis meses antes do início do período a ser medido, pois assim há tempo de preparar a estrutura e a equipe para implementar o PEC. Aliás, a equipe envolvida é justamente a próxima questão de análise.

Os participantes do Planejamento Estratégico Comercial

Para Marcelo Caetano, os PECs mais ricos são aqueles que envolvem profissionais de diferentes áreas, como financeiro, crédito e cobrança, RH e logística, pois “muitas vezes o diferencial comercial da empresa está na logística, ou em outros departamentos que talvez normalmente fiquem de lado no momento do Planejamento”, analisa.

Apesar de concordar com Caetano, Elimar Melo, Mestre em Administração Estratégica e especialista em Gestão Empresarial, Comunicação Social e Administração de Marketing, revela que nem sempre essas pessoas devem participar do processo todo - como das etapas de definição de metas, remuneração e de vendas propriamente ditas -, mas elas contribuem muito, principalmente na análise da situação, pois trazem uma visão que complementa a da diretoria. “Para que se possa avaliar e até mesmo tomar decisões, não se pode ter só a visão da diretoria, é preciso de algo mais amplo, ter mais contribuições, ser mais profundo, porque a visão superficial prejudica muito o andamento do PEC e das estratégias. E profissionais de diferentes áreas trazem isso para o processo de planejamento”, afirma.

O único cuidado que se deve ter nesse sentido, de acordo com os especialistas, é o de não inflar demais a sala de reuniões, pois isso pode fazer com que os debates que realmente interessam se percam.

Concluindo este debate, José Luiz Meinberg, especialista em Planejamento Estratégico de Marketing pela Columbia University com mais de 25 anos de experiência na área comercial, destaca que as reuniões de planejamento devem ser

capitaneadas pelo Diretor Comercial, mas envolver profissionais de outras áreas e níveis é fundamental para que se possa pensar em uma única maneira de atender o cliente estrategicamente.

Assim, segundo ele, o grupo termina o PEC extremamente alinhado, com o valor a ser entregue ao cliente definido. “A partir daí tudo fica mais fácil, porque todos estão buscando os mesmos objetivos e sempre tendo o Planejamento Estratégico Comercial em mente”, conclui.

As 7 etapas do PEC

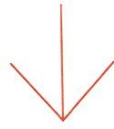
Com a sala de reuniões fechada o PEC começa para valer. Nesse momento, a sugestão de nossos entrevistados é que você oriente o processo da seguinte forma:

1) Use as informações a seu favor – “Primeiro, olhe para fora, detectando oportunidades e ameaças de mercado. Depois, olhe para dentro, analisando forças e fraquezas. Ou seja, faça uma matriz SWOT. Ela possibilitará que você chegue à etapa seguinte, a da definição de objetivos”, orienta JB Vilhena.

2) Defina objetivos – “Se a gente não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve. Tudo nasce da pergunta ‘o que a empresa quer?’. Dependendo do objetivo, pode ser que você precise vender menos. Se a empresa quer, por exemplo, gastar menos com matéria-prima, ela tem que se perguntar por que está comprando tanto e, depois, avaliar se tudo que ela está produzindo tem a margem que ela quer. Se não, a saída pode ser vender menos, reduzindo os negócios que não trazem rentabilidade e os clientes que querem pagar pouco. Logo, eu vou produzir menos, ter um estoque menor e uma margem maior. Então veja a importância da definição dos objetivos”, salienta Silvio Costa, que logo emenda uma explicação sobre a definição de estratégias.

3) Defina as estratégias para alcançar os objetivos – “Se seu objetivo é ‘ter as melhores férias da sua vida’, você precisa primeiro pensar no destino, em quanto tempo irá ficar lá e quanto precisa economizar para alcançar essa meta”, sugere.

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL NA TADEU COSTA MADEIREIRA



Por mais que a teoria sobre Planejamento Estratégico Comercial seja muito importante para o sucesso do seu PEC, a inspiração de empresas que já colhem os resultados desse processo há anos com certeza pode ser um diferencial. Assim, escolhemos algumas empresas que participaram da nossa pesquisa para entrevistar um representante e saber como funciona, na prática, o PEC por lá. No setor de Varejo, nossa escolhida foi a Tadeu Costa Madeireira, empresa de Fortaleza (CE), que nasceu em 1993 como um depósito.

O próprio Tadeu Costa, fundador da organização, falou com a gente sobre Planejamento Estratégico Comercial. Aprenda com a história dele.

VendaMais – Como funciona o Planejamento Estratégico Comercial da sua empresa?

Tadeu Costa – Todos os anos, no decorrer do mês de dezembro do exercício anterior são realizadas reuniões com a administração e os líderes da empresa (encarregados dos setores) para debatermos o que foi realizado de positivo e negativo e o que pode ser melhorado. Neste momento, definimos um plano para o exercício seguinte, analisamos o cenário comercial atual e as perspectivas para o próximo ano. Além disso, definimos os segmentos em que precisamos melhorar e investir mais e fazemos as seguintes análises:

Sobre nossos clientes: necessidades e grau de satisfação;

Sobre nossos colaboradores: que contribuição cada um deu para o crescimento da empresa e como foi a evolução deles tanto profissional quanto pessoal no ano que está chegando ao fim.

Também é neste momento que definimos que crescimento desejamos para nossa empresa, qual faturamento buscamos, quais produtos devemos lançar nos próximos meses e anos e o que devemos fazer em termos de inovação em nossos serviços.

A partir disso, trimestralmente analisamos a necessidade de adequar o planejamento com a realidade atual, melhorar ou até se for o caso acrescentar algo. Mas tudo, claro, varia de acordo com a análise que fizemos do que já atingimos até ali. Nossos indicadores de performance são: fluxo de caixa, variação de vendas, investimento x retorno, taxas de retorno, positividade de clientes e produtos e níveis de satisfação de clientes.

O que percebemos desde que implementamos esse hábito é que as vendas aumentaram, reduzimos as perdas e desperdícios, otimizamos nossos resultados, melhoramos o desempenho financeiro, aumentamos a lucratividade, passamos a aplicar corretamente nossos investimentos e essas aplicações geraram resultados muito interessantes.

Para quem quer alcançar os mesmos resultados, recomendo que utilize os dados do(s) exercício(s) anterior(es) como ponto de partida. Analise-o(s) como ruim(ns), satisfatório(s) ou ótimo(s) e, a partir destes parâmetros, envolva toda a equipe de liderança, analise as variáveis do mercado, de oferta e procura, situação econômica e etc., e então decida onde quer chegar e em que nível, e o que se deve fazer para alcançar esses objetivos. Sempre ciente de que para se chegar a um objetivo é indispensável o planejamento estratégico, pois não adianta saber o destino se não se sabe o caminho que se deve percorrer para chegar até ele.

4) Defina as ações táticas para alcançar os objetivos – “Depois, é necessário definir como você vai até lá, qual companhia vai usar, como vai pagar pela viagem e assim por diante. É a etapa de definição das ações a serem tomadas para que tudo dê certo”, conclui Costa.

5) Estabeleça indicadores de controle – O próximo passo é, na opinião de Vilhena, a definição de indicadores de controle, que vão permitir que você descubra como está a execução do que foi planejado. No Checklist, que está nas páginas 56 e 57, você conhece alguns indicadores que podem auxiliá-lo nessa tarefa.

6) Planeje a execução dessas ações – É a hora de colocar a mão na massa. Defina quem vai fazer o quê, qual o prazo de execução, como os resultados serão medidos e coloque o PEC em prática.

7) Revise o PEC de tempos em tempos – Se você quer que seu Planejamento Estratégico Comercial seja efetivo, precisa ter em mente que ele não pode ser estático. É preciso revisá-lo de tempos em tempos e, se for preciso, fazer correções nas metas, estratégias para alcançá-las e assim por diante.

Mas o que planejar?

Um bom ponto de partida para o Planejamento Estratégico Comercial é a ferramenta 5W2H, que pode orientar no seguinte sentido:

☉ **Nível Estratégico:** Quanto (How Much) e Por que (Why) queremos alcançar? (Exemplo: quero vender 20 milhões do produto/serviço “x”, porque quero aumentar meu market share)

☉ **Nível Gerencial:** O que (What) precisamos fazer para atingir esse objetivo?

☉ **Nível Operacional:** Quem (Who), Quando (When), Onde (Where) e Como (How) vai fazer isso?

Como lembra Silvio Costa, essas sete perguntas são simples, mas maravilhosas. “Para quem não sabe o que fazer, elas indicam qual caminho seguir. É uma verdadeira bússola”, analisa.

Além disso, Vilhena aponta que é importante também aproveitar esse momento para falar das políticas da área comercial. “Estou falando de política de recrutamento e seleção, política de treinamento, política de liderança e motivação, entre outras. Por que isso? Porque não adianta você ter objetivos e estratégias e não ter os *guidelines* para poder te orientar sobre como tocar, no dia a dia, a área comercial”.

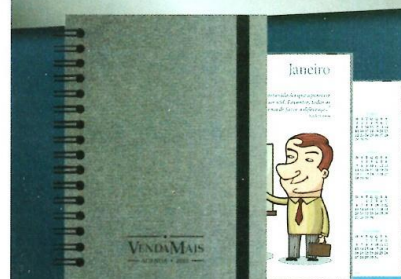
“Deixar o ego de lado e questionar tudo que envolve a área comercial é o primeiro passo para o PEC eficaz. Você precisa colocar as cartas na mesa e debatê-las. Talvez o que está sendo feito até o momento não funcione mais, mesmo trazendo resultados aparentes”

Marcelo Caetano

ESSAS SITUAÇÕES FAZEM PARTE DO SEU DIA A DIA?

- “Estou cheio de coisas para fazer.”
- “Amanhã eu faço” ou “ainda tenho tempo”.
- “Preciso planejar melhor isso.”
- “Não tenho agenda e esqueço os compromissos.”
- “Hoje tenho reunião até na hora do almoço.”
- “Vou só dar mais uma olhadinha no Face.”
- “Que pena que não tenho tempo para fazer esse curso.”
- “Vou só olhar o e-mail do trabalho para ver se o meu cliente respondeu e vou dormir.”

A PESSOA QUE NÃO ORGANIZA AS TAREFAS, ACABA VIRANDO UMA ESCRAVA DAS CIRCUNSTÂNCIAS E TUDO SE TORNA UMA URGÊNCIA.



AGENDA VENDA MAIS 2015 FOI DESENVOLVIDA COM BASE NOS PASSOS DA VENDA PARA AJUDAR A MELHORAR O DESEMPENHO DO VENDEDOR, GARANTINDO MELHORES VENDAS E MAIORES LUCROS.

ESTOQUE LIMITADO

Compre já!

0800-647-6247

www.agendavendamais.com.br

Consulte condições de personalização:
grupo@vendamais.com.br

Para encerrar a discussão desse tópico, Marcelo Caetano apresenta sua opinião: "Algumas áreas precisam ser trabalhadas. Destaco 'Pessoas', e tudo que envolve os profissionais da equipe, desde recrutamento até remuneração; 'Canais de Venda', para definir quais são as melhores formas de vender seu produto/serviço; e 'Posicionamento', que vai orientar se você vai ser diferenciado ou vai vender preço e o que precisa fazer para seguir essa decisão".

Nesse sentido, o sócio-diretor da consultoria Soluções VendaMais sugere que você crie um roteiro de perguntas para cada uma dessas divisões. Elas o orientarão no processo de definição de objetivos, estratégias, ações táticas, estabelecimento de indicadores e, claro, execução de tudo isso. A lista de perguntas sugeridas por ele é esta:

- Nossa equipe comercial está alinhada com a empresa?
- O funil de entrada de vendedores é bem feito?
- O que precisa melhorar no recrutamento?
- O que precisa melhorar na capacitação?
- Que momento defino que vou demitir algumas pessoas?
- Quais são os canais de venda que utilizamos hoje?
- Qual o peso de cada um?
- Em qual canal de venda devemos dedicar mais esforços nos próximos anos? Por quê?
- Qual é o nosso posicionamento?
- Como evidenciamos isso ao cliente?
- E assim por diante.

Como você vai notar na reportagem específica que produzimos sobre os benefícios do PEC, os resultados desses cuidados são vários, mas de cara já adiantamos que o Planejamento Estratégico Comercial bem feito ajuda a evitar que a organização seja pega de surpresa a cada momento. É como diz Vilhena, "muitas vezes as pessoas esquecem de entender a lógica do processo.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

"Se você não tiver um exército alinhado, não adianta ter uma estratégia vencedora. Aquele exército não vai vencer a guerra". Essa é opinião de Marcelo Caetano sobre o que deve vir antes: o Planejamento Estratégico Comercial ou o Planejamento Tático e Operacional.

Ou seja, na visão do sócio-diretor da Soluções VendaMais, muitas vezes os primeiros planejamentos não são nada estratégicos, pois existem muitas questões operacionais e táticas que precisam ser discutidas. E isso, para ele, não deve ser motivo de vergonha. Faz parte do processo. "Organizar a empresa para que ela se prepare para um planejamento de médio/longo prazo é muito mais importante do que chegar de forma enlouquecida e fazer um PEC que não vai ser aplicado", pontua.

O problema aqui é que muitas empresas inexperientes optam por fazer o planejamento estratégico custe o que custar, e depois, por estarem operacional e taticamente despreparadas, podem pagar um preço muito alto. O primeiro passo da organização de uma empresa sólida é a "padronização da linguagem", a garantia de que todos falam a mesma língua e remam para o mesmo lado, e isso é parte do planejamento tático e operacional. "Se você não fizer essa base, vai construir uma mansão sem alicerces. Ela vai cair", analisa Caetano.

Isso acontece porque sem um planejamento tático e operacional forte, o argumento da sua empresa é frágil perante o cliente e à própria equipe de vendas. Não adianta fazer PEC se não se tem boas pessoas, se o gerente está desalinhado, se sua equipe comercial não acredita na estratégia da empresa, se a política de preços não é respeitada, se você atravessa seus vendedores com preço novo, descontos e 500 cartas na manga. Não existe estratégia que se sustente assim. O PEC precisa ser bem feito. Por isso, não tenha pressa.

"Esse é o caminho em que acreditamos: ser prático, ser operação, ser gestão. A estratégia vem a partir disso. Os ocidentais acreditam que a perfeição faz você executar bem. Os orientais, que executar bem faz você atingir a perfeição. A gente concorda com o segundo grupo. Se executar bem, em algum momento chegará à perfeição. E aí você vai poder fazer o PEC de maneira muito mais estruturada. Se sair da perfeição para buscar a execução e a equipe estiver desalinhada, isso não vai acontecer, e será uma grande tragédia para a empresa", revela.

Então agora pare e pense: como anda a operação e a tática da sua organização? Se não estão 100%, antes de iniciar o PEC, organize esses pilares. Eles o ajudarão a garantir uma estratégia vencedora mais para frente.

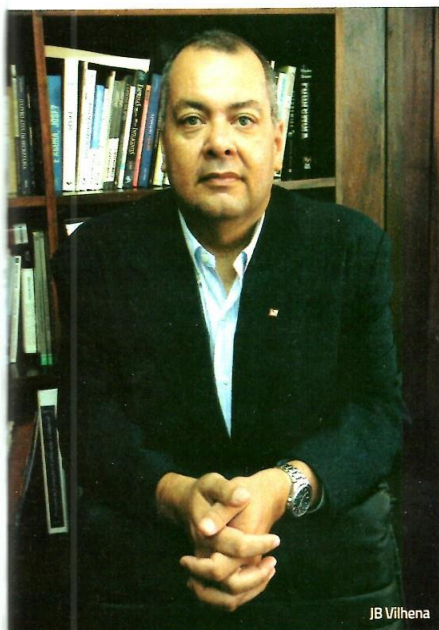
O que é planejar? Planejar é antecipar. O que é estratégia? Estratégia é sinônimo de opção, escolha dos caminhos para atingir os objetivos. Então, o Planejamento Estratégico Comercial é antecipação da escolha dos caminhos para atingir determinados objetivos. Quanto mais eu planejo, menos sou pego de surpresa. Existem empresas que desenvolvem uma cultura reativa, pois elas nunca têm a menor noção do que pode acontecer. Eu entendo como principal ganho do PEC justamente o fato de nunca se ser pego de surpresa”.

O presidente do Instituto MVC também afirma que com o PEC é possível alinhar os esforços da empresa. “Passa todo mundo a remar em uma só direção. Sem planejamento, cada um - mesmo achando que está fazendo seu melhor - dá contribuições que não necessariamente levam a empresa ao melhor caminho”.

Já Elimar Melo prefere não falar em benefícios, mas sim em consequências que a falta do PEC pode trazer:

- Alocação de recursos de maneira inadequada;
- Impossibilidade de antecipar cenários, preparando a organização para o futuro possível;
- Contratação ineficaz (o que gera equipes formadas por profissionais inaptos para buscar os objetivos da organização);
- Despreparo na produção e logística para a demanda futura (por exemplo: em 2016 vamos ter um boom de vendas porque vamos abrir dez novas filiais. Legal, mas a produção acompanha? E a logística? Com o PEC, muito provavelmente sim. Sem o PEC fica difícil);
- Falta de um Plano de Marketing, algo que ajuda muito na execução de todo o planejamento estratégico.

Não é o tipo de consequência que você quer viver, é?



JB Vilhena

“Muitas vezes as pessoas esquecem de entender a lógica do processo. O que é planejar? Planejar é antecipar. O que é estratégia? Estratégia é sinônimo de opção, escolha dos caminhos para atingir os objetivos. Então, o Planejamento Estratégico Comercial é antecipação da escolha dos caminhos para atingir determinados objetivos. Quanto mais eu planejo, menos sou pego de surpresa” JB Vilhena

DICAS PARA TER MAIS DISCIPLINA NA GESTÃO DO SEU TEMPO

- ✓ Nada de jogar para amanhã as coisas que tem para fazer hoje. Resolva o que tem que ser resolvido, sem enrolar, sem deixar para depois.
- ✓ Defina metas. Como exercício, liste suas prioridades na vida.
- ✓ Não espere estar com vontade de fazer alguma coisa. Se algo precisa ser feito, faça mesmo que não esteja muito a fim.
- ✓ Termine tudo o que você começa.
- ✓ Conheça seu biorritmo diário.
- ✓ Premie-se.

QUER GANHAR 2 HORAS POR DIA? A CADA 15 MINUTOS ORGANIZANDO O SEU DIA VOCÊ GANHA 2 HORAS DE PRODUTIVIDADE!



AGENDA VENDA MAIS 2015
MUITO MAIS DO QUE UMA SIMPLES AGENDA. A COMPANHEIRA DE TODO O VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE

ESTOQUE LIMITADO

Compre já!

0800-647-6247

www.agendavendamais.com.br

Consulte condições de personalização:
grupo@vendamais.com.br



Silvio Costa

“O PEC deve prever quando e quem é responsável por cada etapa da execução. E isso precisa estar bem claro entre todos da equipe. Se eu venho depois de você, eu tenho que saber disso, eu tenho que estar pronto para pegar o bastão quando você entregar, assim como na corrida de atletismo. Cada um faz sua parte no momento adequado”

Silvio Costa

A execução do Planejamento Estratégico Comercial

Sim, este é um processo trabalhoso e cheio de detalhes. Porém, se levado a sério pode fazer toda a diferença nos resultados da sua empresa. Para isso, é preciso cuidar também do próximo passo: a execução do que foi planejado e a “compra” do PEC pela equipe de vendas, que vai colocá-lo em prática.

No que diz respeito à aceitação do Planejamento Estratégico Comercial pelo seu time, JB Vilhena é claro: as mesmas técnicas usadas para convencer o mercado a comprar seus produtos ou serviços precisam ser utilizadas para “vender” a ideia do planejamento para as pessoas da organização. Ou seja, é preciso se preocupar com a

maneira como você comunica ao seu público interno o seu PEC. Para isso, você precisa pensar em ações de marketing interno que transpareçam seu plano, como newsletters enviadas por e-mail, cartazes espalhados pela organização, reuniões de apresentação com palestras e treinamentos e assim por diante.

Já na etapa de execução do que foi planejado, a definição de indicadores, o estabelecimento de metas e a cobrança por resultados são as três ações fundamentais para que isso aconteça. Por exemplo, “se o PEC está pedindo rentabilidade, é preciso garantir que a rentabilidade das vendas seja medida periodicamente. Se o que foi previsto não está sendo alcançado, ou você ajusta o PEC, buscando uma rentabilidade menor, porque o mercado não

está pagando mais, ou você volta na área comercial para ajustar a maneira e vender para ter a margem esperada. O que não se pode é ficar de braços cruzados esperando que as coisas mudem magicamente. A postura do líder e a presença constante ao lado da equipe de vendas é o que garantirá que o planejamento saia do papel”, destaca Silvio Costa.

É como diz Vilhena, “a única garantia que o gestor pode oferecer é a garantia da coerência entre o que ele diz e o que ele faz. Ele é o fiador do processo, na medida em que é o maior beneficiado. Então, se ele convence as pessoas que vai fazer com que o planejamento aconteça, as coisas tendem a ficar muito mais fáceis. Por isso, o gestor precisa ter credibilidade e coerência”.



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL NA RISCALLI OPERADORA DE SEGUROS

Denise Strapazon Crispiniano, fundadora da Riscalli Operadora de Seguros, também participou da pesquisa que fizemos sobre Planejamento Estratégico Comercial que resultou nesta edição da **VendaMais**. Acompanhe o depoimento dela.



“Uma vez por ano fazemos o Planejamento Estratégico Comercial da Riscalli Operadora de Seguros. Normalmente, o mês de novembro é o escolhido. A direção analisa vários fatores e os utilizamos como parâmetro para traçar a visão/meta (crescimento, faturamento e margem de lucro). Em seguida, há reuniões com as equipes e, em conjunto, todos estabelecem as diretrizes, planos de ação e estratégias.

Depois de apresentar a visão/meta, todos os integrantes preenchem o Mapa da Gestão Comercial, que aprendemos no curso Gestão de Equipes Comerciais (GEC), ministrado por Raúl Candeloro, respeitando todos os quadrantes. Ou seja, procuramos responder os valores, visão, prioridades, posicionamento, PUV (Proposta Única de Venda), forças, oportunidades e tolerância zero. Isso tudo é planejado.

No processo, participam os membros da direção e funcionários da corretora, e as ferramentas utilizadas são escolhidas de acordo com as dinâmicas aplicadas na ocasião.

Para nós, o PEC traz foco, disciplina, organização, otimiza o tempo e minimiza os erros. Mas, para isso, estamos constantemente fazendo revisões dele. A frequência é semanal, e as alterações, se necessárias, são mensais. Entre os indicadores que usamos para balizar nossas ações destacamos: produção geral, produção na cota 'a' e 'b' (acordos comerciais), índice de renovação, comissionamento, segmentação de produto e cancelamentos.

Nossa empresa já fez vários tipos de Planejamento, entretanto nem todos foram válidos - ou por inexperiência nossa, ou por complexidade apresentada pelos consultores contratados. Por fim, o que nos ajudou de forma prática, sem perder atenção para dados relevantes foi o curso GEC (Gestão de Equipes Comerciais)*, especificamente o primeiro módulo, 'Posicionamento', que abriu nossos horizontes, fez com que optássemos por um posicionamento mais adequado às nossas características e objetivos e, assim, pudéssemos elaborar nosso primeiro Planejamento Estratégico Comercial eficiente e de fácil entendimento. Então minha dica é esta: faça o curso GEC.”

→ *Conheça o curso Gestão de Equipes Comerciais acessando www.institutovendamais.com/

COMO GANHAR 2 HORAS POR DIA

- ◆ Tenha todos os seus compromissos organizados.
- ◆ Use a agenda para se organizar.
- ◆ Defina um tempo específico para cada uma das atividades que realizar.
- ◆ Não perca tempo com reuniões ineficientes.
- ◆ Deixe um espaço em branco na agenda para lidar com imprevistos.
- ◆ Ao começar o dia, dedique-se inicialmente às principais prioridades.

COMECE A COLOCAR TUDO QUE VOCÊ PRECISA FAZER EM FORMA DE LISTA EM SUA AGENDA, TODOS OS DIAS, E SIGA A AGENDA.



A AGENDA **VENDAMAI** 2015 TRAZ, TODOS OS DIAS, DICAS, CONCEITOS E “INSIGHTS” SOBRE OS PASSOS DA VENDA.

A COMPANHEIRA DE TODO O VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE

ESTOQUE LIMITADO

Compre já!
0800-647-6247
www.agendavendamais.com.br

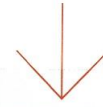
Consulte condições de personalização:
grupo@vendamais.com.br

Estabelecendo metas e dividindo tarefas

Depois de tudo isso chega a hora de estabelecer as metas e dividir as tarefas. A recomendação de Caetano é a seguinte: quem está na mesa precisa sair da reunião com alguma função. Para isso, você deve ter um 5W2H para cada etapa (lembre-se que ao fim de cada edição da **VendaMais** há um modelo para você usar) e definir os padrinhos para cada ação. “A cada três meses o padrinho deve dar um feedback a respeito das suas metas. O gerente deve capitanear a execução. É preciso ter uma estrutura sólida para o PEC fluir bem”, recomenda.

Além disso, é importante ter em mente que as tarefas e metas são atribuídas aos cargos, não às pessoas que os ocupam no momento, para que a estratégia não se perca caso alguém mude de função ou deixe a organização. “O PEC deve prever quando e quem é responsável por cada etapa da execução. E isso precisa estar bem claro entre todos da equipe. Se eu venho depois de você, eu tenho que saber disso, eu tenho que estar pronto para pegar o bastão quando você entregar, assim como na corrida de atletismo. Cada um faz sua parte no momento adequado”, explica Silvio Costa.

Por último, mas não menos importante, nossos entrevistados sugerem que o PEC, depois de estruturado e colocado em prática, seja revisto periodicamente e que, caso necessário, pequenas correções de rumo sejam feitas. A periodicidade da revisão, assim como a definição de metas, os indicadores de performance e a forma de cobrança, são particulares à cada organização. O importante é tê-los todos bem definidos. O resto é experiência, vivência e trabalho. Os resultados sempre aparecem.



8 DICAS PARA APRIMORAR SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL

Difícilmente será possível fazer um Planejamento Estratégico Comercial perfeito, que não precise ser revisado e que garanta 100% de satisfação de todos os envolvidos. No entanto, o que dá pra fazer é aprimorar o seu processo de PEC e, com isso, conseguir resultados cada vez melhores. As dicas que nossos entrevistados reuniram para isso são estas:

1. Pensar mais, em vez de simplesmente seguir modelos e regras – dependendo das características do seu negócio um modelo simples e único pode ser o mais favorável;
2. Buscar exemplos de sucesso em planejamento e inspirar-se neles – as histórias contadas pelo nosso Superplanejador (página 20) são um bom ponto de partida;
3. Usar os diferentes conhecimentos dos profissionais da sua equipe a favor do PEC;
4. Olhar atentamente para os erros cometidos desde a última revisão e utilizá-los como ensinamento para os próximos planejamentos;
5. Estudar constantemente o tema “Planejamento Estratégico Comercial”, buscando manter-se a par das novidades que podem ajudá-lo a planejar melhor suas ações comerciais;
6. Pedir a opinião de pessoas da sua confiança sobre o que vem sendo feito em termos de PEC na sua organização e levar em consideração esses conselhos sempre;
7. Não ter medo de rever as decisões periodicamente. Como você já deve ter entendido, o PEC é um instrumento vivo, que deve receber atenção periodicamente. Lembre-se disso e não fique com medo de mudar algo que no momento do planejamento parecia interessante e que acabou sendo prejudicial à alguma estratégia maior da empresa. Isso fará com que no próximo processo de PEC as coisas estejam mais alinhadas e fluam melhor;
8. Mantenha esta edição da VendaMais sempre por perto. Leia e releia nossas reportagens, baixe nossos e-books e construa o melhor Planejamento Estratégico Comercial possível para a sua empresa.

 **VM Plus:** O bate-papo com Marcelo Caetano sobre Planejamento Estratégico Comercial foi além do que você leu nesta reportagem. Acesse a seção VM Plus de nosso site (www.vendamais.com.br) e confira a entrevista na íntegra

INOVAÇÃO



0
5
8

ROMEO BUSARELLO
Diretor da Tecnisa

GABRIELA CASTEJON
Fundadora da Bistrô

Com o FastDating, programa para buscar ideias, a Tecnisa conheceu a Bistrô Brand Ideas, que hoje cuida do conteúdo da construtora nas mídias sociais

[TWITTER.COM/_INFO](https://twitter.com/_INFO)



ELAS QUEREM SUA IDEIA

0
5
9

GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS ESTÃO DE OLHO NO POTENCIAL DAS STARTUPS. COM PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA ATRAIR EMPREENDEDORES, ELAS BUSCAM IDEIAS PARA RESOLVER PROBLEMAS INTERNOS, CRIAR NOVOS NEGÓCIOS E ACELERAR A INOVAÇÃO. A PRÓXIMA ESCOLHIDA PODE SER A SUA

—
// POR PAULA ROTHMAN // FOTOS GUI MORELLI

[TWITTER.COM/_INFO](https://twitter.com/_info)

“Olá.”

FUNDEI UMA STARTUP que, no momento, é formada por mim, meu MacBook e meu cachorro. Mas tenho uma boa ideia.” Foi assim que a publicitária Gabriela Castejon, 30 anos, começou sua apre-

sentação para o grupo de executivos de uma das maiores construtoras do país, a Tecnisa. Na sede da empresa, em São Paulo, Gabriela era uma entre 15 empreendedores selecionados para mostrar seus projetos. Em comum, todas as startups tinham poucos clientes, ainda menos recursos financeiros e nenhuma experiência com o mercado imobiliário. Por que, então, elas atraíram a atenção e o tempo valioso dos executivos da construtora?

Os motivos que levam a Tecnisa a ouvir uma jovem como Gabriela são os mesmos de dezenas de outras empresas brasileiras que, nos últimos dois anos, têm criado programas para se aproximar de startups. Elas buscam soluções rápidas, novas ideias e formas de incentivar e promover

a inovação internamente. Em troca, oferecem mentoria e suporte para os empreendedores transformarem protótipos em produtos de sucesso.

Nos Estados Unidos, na Ásia e na Europa, o modelo tem dado tão certo que empresas como Disney, Bayer e Coca-Cola criaram as próprias aceleradoras. A Nestlé preferiu abrir um escritório no Vale do Silício para estudar tecnologias digitais, enquanto gigantes como Nike e Unilever lançaram programas para desenvolver soluções em conjunto com empreendedores. “No Brasil esse movimento está começando a crescer”, diz Pedro Waengertner, um dos fundadores da Acelerotech. Há seis meses, Waengertner e sua equipe trabalham com marcas nacionais interessadas em se aproximar desse ecossistema. Batizado de Aceleracorp, o programa traça estratégias de inovação baseadas tanto na reestruturação de times internos das empresas como na cooperação com startups. “Pela nossa experiência, iniciativas como essa fazem com que uma empresa coloque uma nova ideia no mercado até quatro vezes mais rápido e gastando quatro vezes menos”, diz ele.

Foi em busca dessa agilidade que a Tecnisa criou, em 2012, o programa FastDating, espécie de edital

permanentemente aberto para atrair novas ideias para aplicação imediata. No site tecnisa.com.br/fastdating, empreendedores cadastram sugestões e, a cada 21 dias, um grupo é selecionado para apresentá-las na sede da empresa, em São Paulo. Eles têm 10 minutos para convencer um grupo formado por diretores da construtora, que ficam à disposição dos empreendedores durante toda a manhã, escutando as apresentações. Se gostam de alguma ideia, marcam uma segunda reunião para conhecer mais detalhes dos projetos.

“Toda empresa tem desafios novos que nós, como executivos, não podemos resolver no dia a dia”, afirma Romeo Busarello, diretor de marketing e ambientes digitais da Tecnisa. “Já no meio empreendedor há centenas de pessoas descobrindo negócios que podem resolver esses problemas. Mas é preciso ter paciência. Às vezes fazemos sessões com dez ou 15 startups e não vem nada de bom.” O saldo, no entanto, é positivo.

Em dois anos, foram mais de 40 startups contratadas como prestadoras de serviços, de empresas que usam drones para acompanhar obras a desenvolvedoras de software para gestão do departamento de recursos humanos. Em todos os casos, além de apresentar um projeto útil à Tecnisa, os empreendedores selecionados também convenceram os executivos de sua capacidade de execução. “Ter confiança é fundamental. Quando estamos em dúvida com relação a um projeto, sempre nos fazemos a mesma pergunta: ‘Compraria um carro usado desse cara?’ Se a resposta é não, nem continuamos a avaliação”, diz Busarello.

0
6
0

[TWITTER.COM/_INFO](https://twitter.com/_info)



0
6
1

IMAGINA
FUTURO
NECESSÁRIO
IMAGINA
FUTURO
REALIZA
IMAGINA
DORIA
FUTURO
DESENVOLVE
SONHAR
make today delicious

NATACHA VOLPINI
Gerente de marketing
da Mondelez

BERNARDO BRUGNARA
Fundador da Collect

Pelo programa
Mobile Futures, a
startup Collect foi
selecionada para
trabalhar com a
marca de chicletes
Trident, da Mondelez

[TWITTER.COM/_INFO](https://twitter.com/_info)

INSCREVA SUA IDEIA

CONHEÇA ALGUNS DOS PROGRAMAS DE PARCERIA OU ACELERAÇÃO CRIADOS POR EMPRESAS



TECNISA_ O programa FastDating está permanentemente aberto e seleciona novas ideias para aplicação imediata na construtora (tecnisa.com.br/fastdating)



BRDESCO_ Até o dia 17 de outubro, o InovaBra aceita inscrições de startups com soluções para a área de serviços financeiros (inovabra.com.br)



UNILEVER_ O Foundry é uma plataforma global da marca para relacionamento com startups, aceita inscrições de projetos de todo o mundo (foundry.unilever.com)



STEFANINI_ No início de 2015, startups poderão se inscrever para o Hack2Business, programa de aceleração da Stefanini em São Paulo (hack2business.com/)



SAMSUNG_ A aceleradora da empresa, no Vale do Silício, aceita inscrições de ideias e projetos de todo o mundo (samsungaccelerator.com)



Uma das primeiras ideias implementadas pelo FastDating foi a de Gabriela Castejon, que ofereceu à Tecnisa um serviço de gestão de marca nas redes sociais. “Minha proposta não foi criar conteúdo que falasse apenas da construtora mas também de assuntos que tivessem a ver com sua identidade”, diz Gabriela, fundadora da startup Bistrô Brand Ideas. Após uma carreira em empresas como o banco Citibank e a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), ela hoje trabalha em casa desenvolvendo soluções de design e mídias digitais com um grupo de colaboradores a distância. No caso da Tecnisa, a Bistrô gerencia dez perfis em redes sociais como Facebook, Pinterest e Instagram, mostrando desde lançamentos de empreendimentos imobiliários até dicas de decoração, culinária e novidades tecnológicas para casa. Semanalmente, Gabriela participa de reuniões presenciais ou por Skype com a equipe de marketing da empresa.

“Ter um grande nome no portfólio de clientes traz respaldo para o meu negócio”, diz Gabriela. Para a Tecnisa, além da agilidade para resolver problemas, programas como o FastDating trazem outras vantagens. “A imagem da marca fica mais fresca, moderna, e isso reflete não só em nossa retenção de pessoas, de talentos, mas no aumento de inscrições no programa de trainee”, diz Busarello.

Assim como a Tecnisa, a Siemens, que desenvolve soluções tecnológicas para a indústria, também recorreu às startups em busca de novas ideias. A empresa de origem alemã já está na segunda edição do programa Technology to Business, que seleciona novos negócios em áreas de interesse específico para receber apoio tecnológico, mentoria para desenvolver novos produtos e, quem sabe, um contrato como parceiro da empresa. “Na primeira chamada focamos em redes inteligentes, biocombustível e automação. Depois selecionamos também empresas de áreas como saúde e otimização de processos”, diz Ronald Dauscha, diretor de tecnologia e inovação da Siemens do Brasil. As cláusulas do programa determinam que a empresa mantenha em sigilo o nome de todas as participantes. “Mas temos ideias muito promissoras em andamento. Sem o programa, dificilmente acharíamos esses empreendedores”, diz Dauscha.

Encontrar novas possibilidades de negócios é um dos principais objetivos de quem se aproxima das startups. Nos Estados Unidos, grandes empresas de tecnologia, como Intel, Qualcomm, Motorola, Microsoft, Google e Samsung, fazem isso há décadas por meio de seus fundos de investimento. No Brasil, algumas empresas, como a Totvs, também injetam dinheiro em companhias iniciantes em busca de retorno financeiro no futuro. O próprio Google anunciou o lançamento do Campus São Paulo, ambiente para incentivar startups brasileiras, enquanto o Facebook começou a acelerar empresas que queiram desenvolver tecnologias com base na rede social. Já a Telefônica tem no país um escritório da Wayra,

TWITTER.COM/_INFO

sua aceleradora que funciona como um braço independente da empresa e cujas ideias selecionadas não necessariamente precisam estar alinhadas com o principal negócio da companhia.

A grande diferença entre os fundos, as aceleradoras tradicionais e os novos programas de parceria com empresas está no tipo de relacionamento entre os envolvidos. Em troca de dinheiro e mentoria, os fundos e as aceleradoras se tornam também sócios da empresa iniciante. Já nos novos programas corporativos a relação não necessariamente inclui dinheiro ou sociedade. Dependendo da forma como foram desenhados, todos esses modelos podem fazer parte da estratégia de crescimento de uma marca.

É o caso da Stefanini, empresa de software e consultoria em TI que pretende lançar em janeiro o próprio programa de aceleração de empresas, o Hack2Business. “O projeto é parte dos esforços para dobrar de tamanho até 2016”, diz Vinícius Fontes, gerente executivo de inovação da Stefanini. Em sua primeira edição, o Hack2Business vai selecionar cinco ideias de todo o Brasil para passar por um período de imersão dentro de uma das nove unidades da empresa em São Paulo. O objetivo é amadurecê-las e transformá-las em startups prontas para receber investimento do mercado. “Vamos fornecer a parte de desenvolvimento de código e programação, além de mentoria com os times das áreas comerciais e a possibilidade de conversar com pessoas de nossa rede de contatos”, diz Fontes. A Stefanini entraria como sócia das startups, mas pode convidar executivos de outras empresas de setores como bancos ou varejo para integrar os conselhos.

O Hack2Business aceitará inscrições de todo o Brasil, e o principal critério de seleção será o potencial para gerar novos negócios. “Essa estratégia de buscar ideias disruptivas em startups faz todo o sentido para uma grande empresa”, diz Naldo Dantas, secretário executivo da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei). A parceria funciona porque pode dar a ambas aquilo que falta a seus times. Para um empreendedor com uma

O Bradesco também decidiu partir por esse caminho para inovar. Até o dia 17 de outubro, o banco aceita inscrições para a primeira edição do InovaBra, programa que busca startups com soluções para a área de serviços financeiros. Até meados de setembro, mais de 300 empresas já tinham se cadastrado no site inovabra.com.br, com propostas ligadas a novos meios de pagamento, agências do futuro, soluções para o mercado de seguros, entre outras. “O InovaBra vai nos trazer mais velocidade, porque o empreendedor externo não tem as amarras de uma grande cor-

A PARCERIA ENTRE STARTUPS E GRANDES EMPRESAS BENEFICIA AS DUAS PARTES. O EMPREENDEDOR ENTRA COM A IDEIA INOVADORA E A COMPANHIA AJUDA A ESCALAR

ideia, criar um negócio é a parte mais fácil. O difícil é escalar e torná-lo um produto real. Já grandes corporações são especialistas em ganhar escala, embora muitas vezes falte nelas a agilidade para criar algo novo. “À medida que o negócio da startup avança, a empresa consegue organizar seu timing para lançar no mercado essa nova tecnologia ou produto”, diz Dantas.

poração”, afirma Maurício Machado de Minas, vice-presidente executivo do Bradesco. Após o término das inscrições, 40 startups passarão para as fases seguintes, até que dez finalistas sejam selecionadas para trabalhar com o banco por um prazo de seis meses. O cronograma prevê reuniões frequentes com os principais executivos do banco, mentoria da área financeira para estruturar a empresa e apoio completo da TI do Bradesco para desenvolver produtos em conjunto. Mais de 100 profissionais da empresa devem se envolver diretamente com o InovaBra. Ao final, a startup pode ser contratada

[TWITTER.COM/_INFO](https://twitter.com/_info)

0
6
3

como prestadora de serviços ou receber uma proposta para vender seu produto para o banco. "Para garantir que a ideia esteja de pé nesse prazo, o Bradesco vai colocar um executivo interno como mentor de cada iniciativa", diz Minas.

O compromisso dos altos executivos é essencial para garantir que programas como o InovaBra, o FastDating ou o TTB realmente funcionem. "A melhor forma de engajar todos os funcionários é quando o presidente, os acionistas e os executivos enxergam aquilo como uma ferramenta útil", diz André Chaves, da agência S_Kull, es-

Waze, comprada pelo Google por mais de 1 bilhão de dólares. O aplicativo de mapas criou uma campanha com a marca de chicletes Stride para distribuir cupons de desconto usados em grandes varejistas, como a Target.

"O Brasil foi o segundo país a implementar esse projeto. Aqui tínhamos duas grandes premissas", diz Natácha Volpini, gerente de marketing da Mondelez e coordenadora do Mobile Futures. "A primeira era criar uma

e, para isso, o time de marketing da marca de chicletes fez uma imersão de uma semana na sede da startup. O resultado foi um projeto desenvolvido em 90 dias e que começou a ser testado em meados de agosto em cantinas de dez faculdades em São Paulo.

Utilizando a tecnologia de beacons, espécie de GPS para locais fechados que mostra exatamente onde o cliente se encontra, a Collact envia mensagens personalizadas a usuários próximos ao caixa. "O momento de saída é também aquele em que as pessoas costumam comprar Trident", diz Brugnara. "Hoje, somos uma mistura de fornecedor e parceiro da Mondelez. Não existe uma troca financeira, mas a experiência nos proporciona um ambiente para crescer e ter visibilidade no mercado."

Na Mondelez, o projeto ajudou a mudar a mentalidade das equipes. "Ganhamos mais velocidade", diz Natácha. "Entendemos que não é preciso reter todos os talentos. Podemos buscar isso no mercado e unir forças." O sucesso da parceria entre Mondelez e Collact, ou entre a Tecnisa e a Bistrô Brand Ideas, pode ajudar a consolidar no Brasil esse novo modelo de colaboração entre grandes marcas e empreendedores. Um modelo no qual quem está começando pode contar com suporte financeiro de uma instituição como o Bradesco ou ter uma consultoria completa de serviços de software da Siemens ou da Stefanini. Em troca de seu conhecimento, essas empresas estão atrás de boas ideias. Quem sabe a próxima não pode ser a sua? Mesmo que sua empresa seja constituída por você e seu cachorro. ↙

0
6
4

O COMPROMISSO DOS ALTOS EXECUTIVOS É ESSENCIAL PARA GARANTIR QUE A PARCERIA COM AS STARTUPS FUNCIONE E AJUDE A CRIAR UMA CULTURA DE INOVAÇÃO

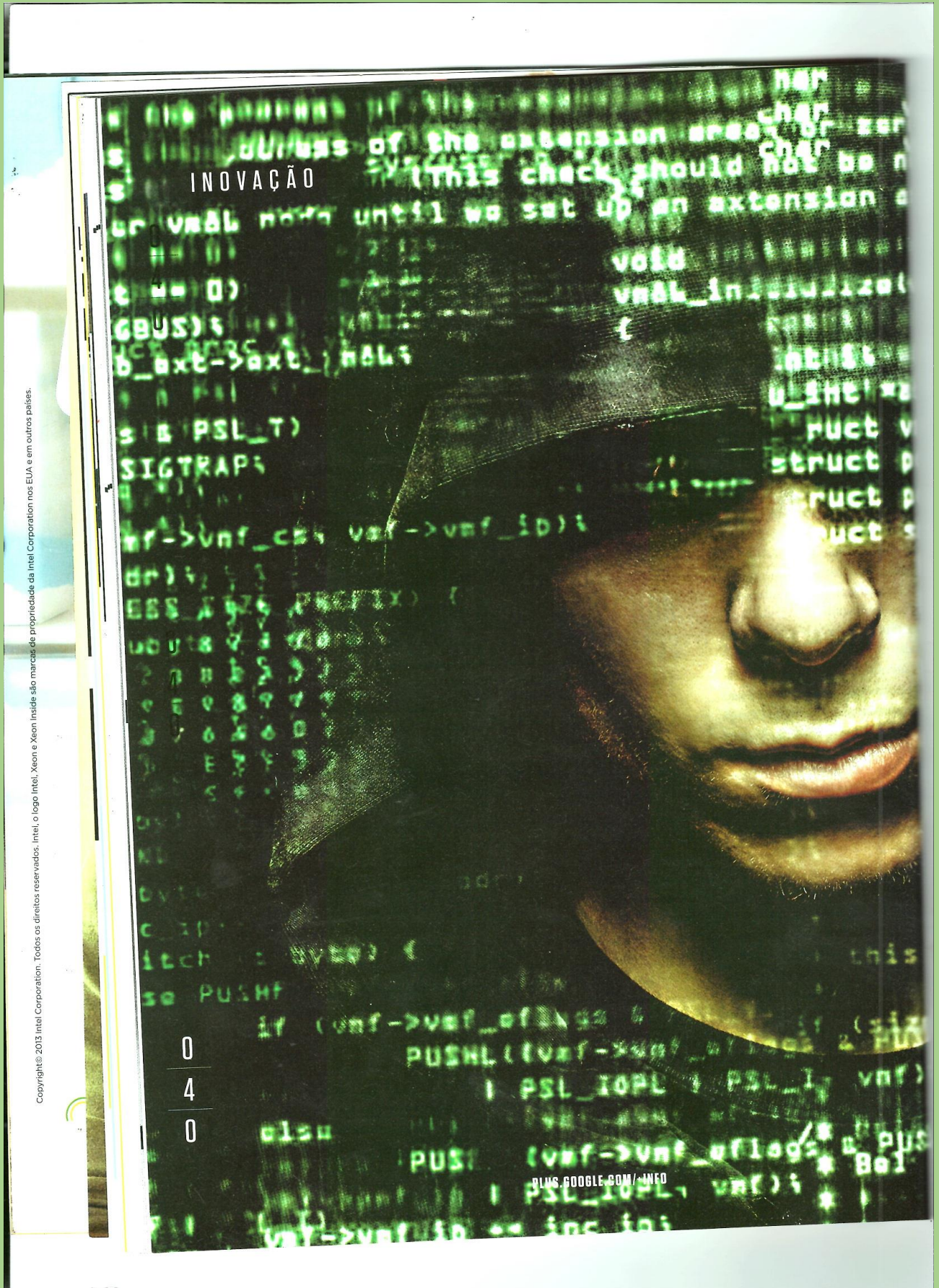
pecializada em acelerar o empreendedorismo dentro de empresas. "Se não for assim, os projetos podem virar apenas uma jogada de marketing." Neste ano, a S_Kull ajudou a organizar o Mobile Futures, programa de startups da Mondelez Brasil. A empresa é dona de marcas de alimentos e bebidas como Lacta, Trakinas, Clight e Sonho de Valsa. Na versão americana, realizada no início de 2013, o Mobile Futures teve como participante a startup israelense

cultura interna de empreendedorismo. A segunda era aumentar nossa presença mobile." Das pouco mais de 100 empresas inscritas, cinco foram selecionadas para trabalhar com as marcas Trident, Club Social, Tang, Bis e Halls. Uma delas foi a Collact, desenvolvedora de um aplicativo que substitui o cartão de fidelidade com carimbos, comum em restaurantes e lojas. "Pesquisamos sobre o Mobile Futures lá fora e achamos que ele realmente poderia nos ajudar", diz Bernardo Brugnara, 26 anos, cofundador da Collact. A missão era desenvolver algo novo em parceria com a Trident

TWITTER.COM/_INFO

ROTHMAN, Paula. Eles querem sua ideia. *Info*, São Paulo, v. 23, n. 346, p. 58-64, out. 2014.

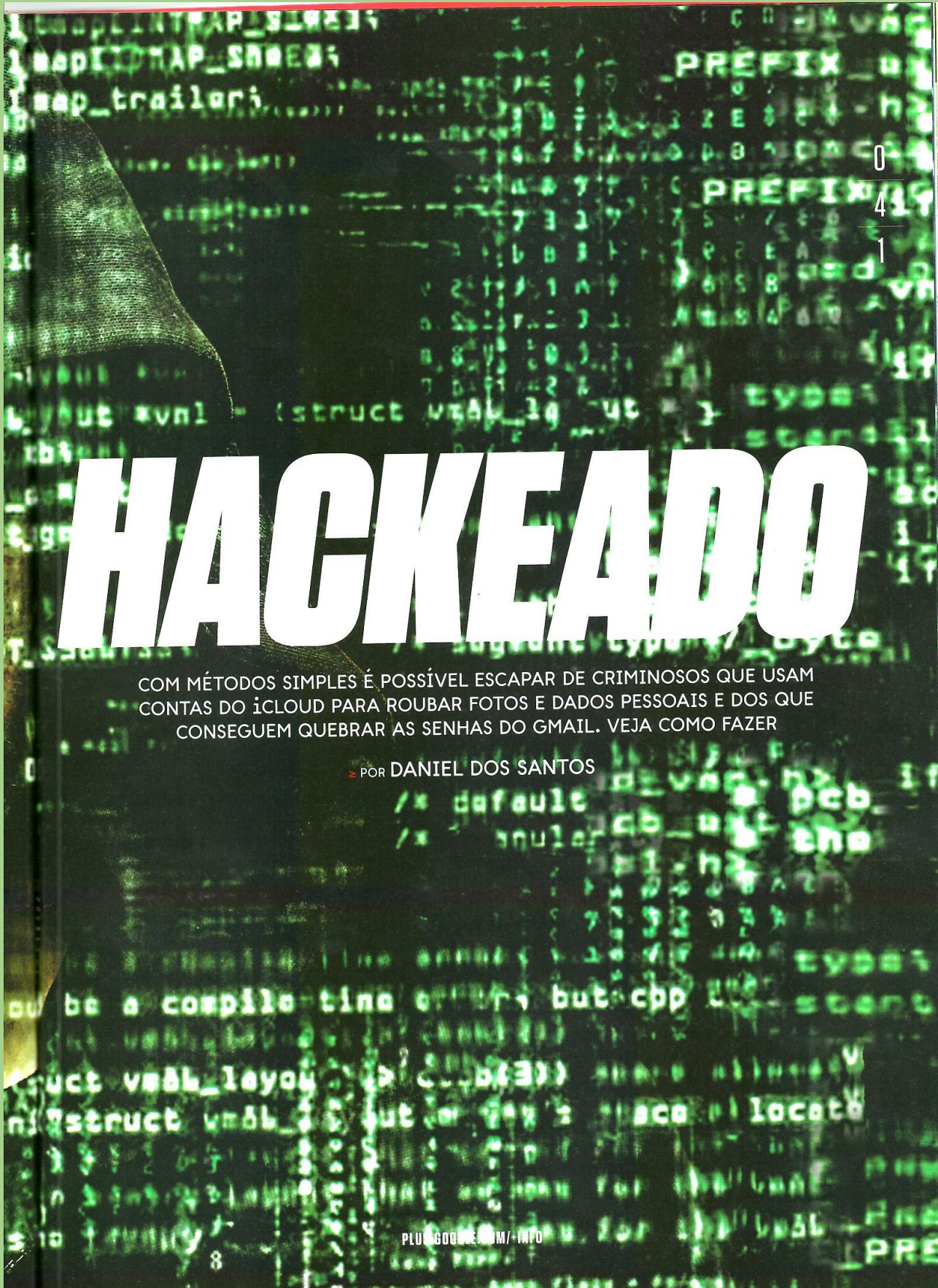
HACKEADO



Copyright © 2013 Intel Corporation. Todos os direitos reservados. Intel, o logo Intel, Xeon e Xeon Inside são marcas de propriedade da Intel Corporation nos EUA e em outros países.

0
4
0

www.google.com/+info



HACKEADO

COM MÉTODOS SIMPLES É POSSÍVEL ESCAPAR DE CRIMINOSOS QUE USAM CONTAS DO iCloud PARA ROUBAR FOTOS E DADOS PESSOAIS E DOS QUE CONSEGUEM QUEBRAR AS SENHAS DO GMAIL. VEJA COMO FAZER

▶ POR DANIEL DOS SANTOS

PLUS.GOOGL.COM/INFO



FOI UM ESCÂNDALO.

0
4
2

NO COMEÇO DE SETEMBRO, dezenas de celebridades, entre elas belidades como Jennifer Lawrence, Kate Upton e Mary Elizabeth Winstead, viram circular pela internet fotos pessoais, várias delas com cenas de nudez. Criminosos utilizaram contas do iCloud, serviço de armazenamento na nuvem da Apple, para ter acesso aos dados privados e sigilosos dessas celebridades. Alguns dias depois, o usuário de um fórum na Rússia divulgou 5 milhões de e-mails e senhas de contas do Gmail e de provedores russos, como Yandex e Mail.Ru.

Incidentes de vazamento de informações como esses sempre põem em xeque a segurança das informações na internet. Segundo especialistas, porém, tudo poderia ter sido evitado se algumas medidas simples de proteção tivessem sido adotadas.

Pressionado pela repercussão do vazamento das fotos dos famosos, o presidente da Apple, Tim Cook, declarou que o iCloud vai incorporar um

novo alerta de segurança para evitar vazamentos. Segundo Cook, o mecanismo avisará o usuário quando houver tentativa de restaurar o conteúdo hospedado na nuvem da empresa.

Para os aparelhos que rodam o novo iOS 8, a Apple já lançou uma nova política de privacidade. Segundo texto publicado no site da empresa, dados pessoais do usuário, como fotos, mensagens, e-mails, contatos, histórico de chamadas e conteúdo do iTunes, ficam sob proteção de seu passcode. A própria Apple não conseguiria burlar essa proteção e acessar as informações.

Apesar da medida, a companhia afirma que os recentes incidentes não se devem a uma falha na segurança de seus dispositivos, e sim à falta de proteção das contas por parte dos usuários.

Postura semelhante é adotada pelo Google em relação ao vazamento das senhas do Gmail. "Não temos nenhuma evidência de que nossos sistemas tenham sido comprometidos, mas, sempre que sabemos que contas podem ter sido invadidas, agimos para ajudar esses usuários a se proteger", declarou o Google em comunicado.

Apple e Google podem ou não estar escondendo alguma coisa, mas o que importa daqui para a frente é tentar proteger ao máximo os dados. Segundo especialistas ouvidos por **INFO**, o mais provável em casos de vazamento como esses é que os criminosos virtuais tenham mesmo se aproveitado da fragilidade com que os usuários cuidam de seus dados. Além do acesso às informações, esses criminosos muitas vezes distribuem programas nocivos, que infectam os computadores, roubam dados e os enviam pela internet.

"Geralmente, o problema está do lado do internauta. É muito mais fácil quebrar a senha de um usuário comum do que passar a barreira corporativa, que é mais sofisticada e exige trabalho", afirma André Carraretto, estrategista em segurança da informação da Symantec, companhia que comercializa soluções para a proteção de sistemas. Segundo Carraretto, práticas como utilizar a mesma senha em vários sites, compartilhar senhas, cadastrar perguntas de segurança com respostas fáceis de ser encontradas nos perfis das redes sociais

PLUS.GOOGLE.COM/*-INFO

— como o nome de seu cachorro — e utilizar códigos de segurança como a data de aniversário tornam a tarefa de roubar os dados muito mais fácil.

Uma pesquisa recente divulgada pela empresa de segurança McAfee, realizada com 500 internautas brasileiros com idade entre 18 e 54 anos, mostrou que metade dos entrevistados usa a mesma senha em vários dispositivos móveis, e 43% compartilham seus códigos de acesso com outras pessoas. Para completar, mais de 60% dos entrevistados admitem que costumam enviar ou receber “conteúdo íntimo”, o que inclui vídeos, fotos com nudez e mensagens picantes.

“Se você tem, por exemplo, uma conta no Gmail e usa a mesma senha em um site pequeno ou em um fórum sem segurança, alguém invade o servidor desses serviços mais vulneráveis, captura seus dados e utiliza o mesmo código em vários outros serviços”, afirma Fabio Assolini, analista da Kaspersky Lab, empresa especializada em cibersegurança.

Segundo Assolini, os criminosos utilizam robôs — ou programas para ações automáticas — para testar essas senhas. Assim, eles constroem bancos de dados de e-mails e códigos de acesso, que podem ser vendidos a quem pretende enviar spams ou mensagens com vírus, que servem para instalar programas nocivos nos computadores ou smartphones e capturar mais informações dos internautas.

Proteger os dados pode ser algo muito simples. Grande parte das celebridades e das vítimas dos ataques recentes teria se livrado de dores de

BLINDE SEUS DADOS

MÉTODOS SIMPLES
DE SEGURANÇA QUE
AJUDAM NA PROTEÇÃO

1. Não use a mesma senha em vários serviços e não a compartilhe
2. Uma frase grande e desconexa pode ser sua melhor senha
3. A cada dois ou três meses, altere seus códigos de segurança
4. Use um aplicativo gerenciador para lembrar suas senhas
5. Não use perguntas secretas que tenham respostas fáceis ou que estejam disponíveis em seus perfis nas redes sociais
6. Adote a autenticação em duas etapas, pois isso cria mais uma camada de proteção
7. Mantenha sempre atualizados os programas de proteção, como antivírus
8. Não divulgue informações confidenciais e senhas quando estiver usando conexões

cabeça com providências como as descritas no quadro ao lado. “Uma das medidas mais importantes para proteger serviços como contas de e-mail, redes sociais e serviços bancários é adotar a identificação em duas etapas”, afirma Thiago Hyppolito, especialista em segurança da McAfee. Com esse recurso, não basta ter uma senha para acessar os dados de uma conta. É preciso receber um código gerado especificamente para aquela conexão, que pode ser enviado por SMS, gerado por um aplicativo ou mesmo por um dispositivo como um token.

“Esse sistema cria uma segunda camada de proteção”, diz Hyppolito. Quando o usuário acessa o Facebook em um computador que não é seu, por exemplo, é solicitado, além da senha, esse segundo código de verificação. Esse tipo de recurso está disponível em vários serviços. No Gmail, você pode aprender a configurá-lo em <http://bit.ly/1y92ob8>. No Facebook, acesse <http://on.fb.me/X9kuZi>. No iCloud, da Apple, vá em <http://bit.ly/XrMc3Y>. E, no LinkedIn, acesse <http://linkd.in/TuEqfL0>.

O crescimento das invasões e das ameaças está ligado ao aumento do uso de dispositivos móveis, de redes sociais e da computação em nuvem. A proteção torna-se imprescindível porque muita novidade está por vir. Até por volta de 2020, prevê a União Internacional de Telecomunicações (UIT), com a expansão da internet das coisas, o universo de dispositivos móveis deverá quadruplicar, alcançando a soma de 55 bilhões de aparelhos conectados. Desse total, 12 bilhões serão destinados à comunicação entre pessoas, e 34 bilhões se destinarão à comunicação entre as coisas. Daí a necessidade cada vez maior de dar total atenção à proteção. ↵

PLUS.GOOGLE.COM/+INFO

0
4
3

ARTIGO

A Bioengenharia de Solos na recuperação de áreas degradadas por mineração



**Maria Lucia
Solera**

*IPT - Instituto de
Pesquisas Tecnológicas*



**Marcio
Augusto R.
Nahuz**

*IPT - Instituto de
Pesquisas Tecnológicas*

Degradação ambiental é um conceito de múltiplos significados. Por se tratar de uma noção chave para a gestão da qualidade ambiental, o conceito é definido na Política Nacional do Meio Ambiente – PNMA, lei que conceitua a degradação da qualidade ambiental como “alteração adversa das características do meio ambiente” (Lei Federal no 6.938/81).

O Decreto Federal no 97.632/89, que regulamenta a recuperação de áreas degradadas pela mineração, define degradação ambiental como “processo resultante dos danos ao meio ambiente, pelos quais se perdem ou se reduzem algumas de suas propriedades, tais como a qualidade ou capacidade produtiva dos recursos ambientais”.

A degradação ambiental é vista como um impacto negativo sobre o meio ambiente, frequentemente resultante de alteração artificial, de origem humana (SÁNCHEZ, 2008). Ou seja, a degradação ambiental é qualquer tipo ou estado de alteração de um ambiente.

E onde começa a degradação ambiental? Seu início está na remoção da cobertura vegetal protetora do solo; nas mudanças de uso do solo, ocasionadas por atividades como a agropecuária, a mineração e obras de infraestrutura, bem como pela ocupação urbana desordenada, dando início à desestabilização do solo, devido às alterações físicas, químicas e biológicas.

Particularmente para o caso de empreendimentos minerários, a origem da degradação está nas atividades de extração e beneficiamento do minério e na disposição de rejeito e estéril. A supressão da vegetação e a remoção do capeamento do solo resultam em modificações na paisagem e relevo, e na exposição de terrenos e formações de cavas, alterando os processos do meio físico (erosão, assoreamento, escoamento das águas superficiais, circulação das águas subterrâneas) e meio biótico (perda e fragmentação de habitats, alteração dos ecossistemas).

Como áreas degradadas, são considerados os ambientes com processos erosivos de grande intensidade, que apresentem situações de desequilíbrio; áreas com supressão de vegetação, com suas funções ecológicas interrompidas; áreas contaminadas pela presença de substâncias perigosas à saúde humana ou aos ecossistemas e adicionalmente, alterações paisagísticas. Ou seja, a área degradada sintetiza os resultados da degradação do solo, da vegetação e às vezes, das águas.

A recuperação das áreas degradadas pela atividade de mineração é prevista em dispositivos da legislação ambiental e consubstanciada durante o processo de licenciamento ambiental. Neste processo é solicitado o Plano de Recuperação de Áreas Degradadas (Prad) para empreendimentos minerários, em sua fase posterior à exploração. O Decreto Federal no 97.632/89, no seu artigo 3º, estabelece a necessidade de preparação de um Plano de Recuperação de Áreas Degradadas (Prad) para todas as atividades de extração mineral e entende que “a recuperação deverá ter por objetivo o retorno do sítio degradado a uma forma de utilização, de acordo com um plano pré-estabelecido para o uso do solo, visando à obtenção de uma estabilidade do meio ambiente”.

A obrigatoriedade de se recuperar a área degradada está no § 2, do artigo 225 da Constituição Federal, que diz “aquele que explorar recursos minerais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com solução técnica exigida pelo órgão público competente, na forma da lei”.

Para o caso da recuperação da área degradada pela atividade de mineração, espera-se que as novas condições ambientais se caracterizem pela estabilidade, dos processos do meio ambiente. Estas condições podem ser entendidas como, no mínimo, a estabilidade física, estabilidade química e estabilidade da vegetação. A recuperação da área degradada, seja qual for, deve iniciar-se pela estabilização física do terreno que, após a fase de estabilização, busca-se promover maior ganho em termos de biodiversidade e, conseqüentemente, de recursos naturais.

Deste modo e no contexto da valoração ambiental, acredita-se que a bioengenharia de solos, que associa materiais vivos (sementes, estacas e feixes de plantas vivas, plantas inteiras ou partes dela) a materiais inertes (pedras, madeiras, metais, geotêxteis) formando sistemas vivos, pode contribuir para a recuperação mais sustentável se comparada às técnicas convencionais utilizadas para recuperar áreas degradadas. Exemplos de modelos de estruturas de técnicas de bioengenharia de solos, usando materiais naturais, podem ser vistos na figura que segue.

Sobre a bioengenharia de solos, existe uma pluralidade de sinônimos que se referem a esse termo, tais como Engenharia Naturalística (Itália), Engenharia da Paisagem (Espanha), Engenharia de Biologia (Alemanha), Engenharia Natural (Portugal), Engenharia Ecológica (França).

As técnicas de bioengenharia de solos, com maior aplicabilidade em ambientes fluviais e taludes artificiais, na estabilização e contenção de processos erosivos, possuem grande potencial para recuperar áreas degradadas pela atividade de mineração, com a possibilidade adicional de ampliar serviços ambientais. Estes são entendidos como os benefícios diretos e indiretos, obtidos dos ecossistemas por pessoas, mediante serviços de provisão (água e alimento); de regulação (controle de inundações, pestes e doenças); de suporte (formação do solo e ciclagem de nutrientes; e os serviços culturais (recreação e benefícios espirituais e religiosos) (COSTANZA et al., 1997; GROOT; WILSON; BOUMANS, 2002; MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT, 2005).

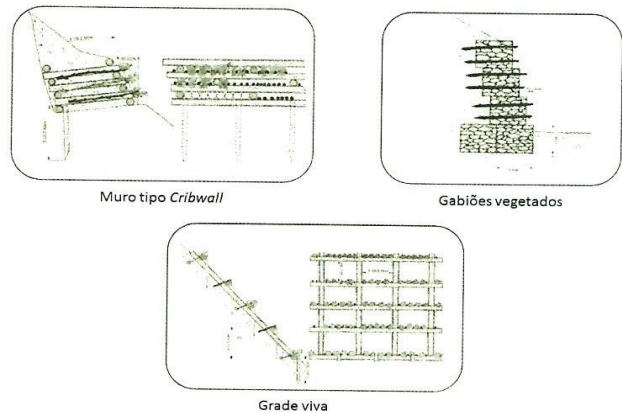
A bioengenharia de solos tem sido utilizada desde a antiguidade, como por exemplo, na China, que em data de mais de 2000 a.C., fazia uso de grandes feixes de vegetação para controlar enchentes após chuvas torrenciais. Entretanto, nos últimos 50 anos, a degradação do solo em encostas íngremes teve seu processo acelerado devido às más práticas agrícolas, desmatamento, construção de estradas e barragens. À luz de experiências passadas, pesquisadores focaram em estudos de casos em que a vegetação conjugada com a engenharia civil foi utilizada para evitar deslizamentos de terra e, nos aspectos sociais e práticas de plantio em encostas íngremes visando a conservação do solo (STOKES; SOTIR; CHEN; GHESTEM, 2009).

Estas técnicas apresentam resultados positivos quanto aos aspectos ecológicos, econômicos e paisagísticos em alguns contextos de degradação, por exemplo, em ambientes fluviais deteriorados pela ocupação urbana. Entretanto, não há resultados de pesquisa consistente suportada por estudos detalhados em áreas mineradas.

Estudos sobre a aplicabilidade da bioengenharia de solos em alguns contextos de degradação mostram sua eficácia quando comparada às técnicas da engenharia convencional. A bioengenharia de solos busca compreender os processos ambientais naturais, utilizando um percentual significativo de elementos vegetais vivos e inertes e recursos naturais (GRAY, 1996; EUBANKS et al., 2006). Isto lhe confere melhor relação custo-benefício do ponto de vista econômico e socioambiental, visto que, em princípio, apresenta vantagens em relação aos tratamentos convencionais (EUBANKS et al. 2006).

Na promoção do uso da bioengenharia de solos devem ser consideradas as vantagens técnicas,

Imagens ilustrativas de técnicas de bioengenharia de solos



Fonte: Fernandes; Freitas (2011).

ARTIGO

econômicas, sociais, culturais e ambientais, tais como: menor requerimento de máquinas; utilização de materiais naturais e locais; melhor relação custo/benefício; compatibilidade ambiental no contexto de menor perturbação durante a execução das obras; execução em locais de difícil acesso ou inacessíveis para máquinas, podendo-se constituir na única alternativa viável para a execução de obras (COUTO, 2010).

Destaca-se ainda que, as vantagens do uso das técnicas e metodologias de bioengenharia de solos são os benefícios não técnicos que a plantas fornecem (FERNANDES; FREITAS, 2011). Esses benefícios não técnicos quando associados aos métodos de bioengenharia, denominados “biotécnicos”, potencializam as vantagens técnicas, ecológicas, econômicas e estéticas (ARAUJO; ALMEIDA; GUERRA, 2007).

Em alguns países da América do Norte e da Europa Central, como Itália, Suíça, Áustria, Alemanha e Portugal, a bioengenharia de solos tem aplicação nos mais diversos campos de atuação. No Brasil, embora pouco utilizada, a bioengenharia de solos apresenta com destaque, alguns casos de aplicação, como a estabilização de margens de cursos d’água erodidas em parques urbanos ou em margens de reservatórios com processo erosivo e na contenção de processo erosivo em estágio avançado.

A realização de estudos é considerada extremamente pertinente, principalmente em áreas com passivos ambientais decorrentes das atividades de mineração, na seleção e utilização das técnicas de bioengenharia de solos e do potencial “biotécnico” da vegetação a ser empregada, visto que o conhecimento da aplicabilidade dessa tecnologia na recuperação de áreas degradadas pela mineração é ainda incipiente.

REFERÊNCIAS

- ▶ ARAUJO, G. H. S.; ALMEIDA, J. R.; GUERRA, A. J. T. **Gestão ambiental de áreas degradadas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2007.
- ▶ BRASIL. Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981. **Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 jun. 2014.
- ▶ BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Artigo 225. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 jun. 2014.
- ▶ BRASIL. Lei no 97.632, de 10 de abril de 1989. **Dispõe sobre a regulamentação do Artigo 2º, inciso VIII, da Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981, e dá outras providências**. Diário Oficial da União Brasília, 12 abr. 1989. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 jun. 2014.
- ▶ COSTANZA, R. et al. The value of the world’s ecosystem services and natural capital. *Nature*, v. 387, p. 253-260, 1997.
- ▶ COUTO, L. et al. **Técnicas de bioengenharia para revegetação de taludes no Brasil**. Viçosa, MG: Centro Brasileiro para Conservação da Natureza e Desenvolvimento Sustentável, 2010. 118p.
- ▶ GRAY, D. H.; SOTIR, R. B. **Biotechnical and soil bioengineering slope stabilization: a practical guide for erosion control**. New York: John Wiley and Sons, 1996. 385p
- ▶ GROOT, R. S.; WILSON, M. A.; BOUMANS, R. M. J. A. A typology for the classification, description and valuation of ecosystem functions, goods and services. *Ecological Economics*, v. 41, p. 393-408, 2002.
- ▶ EUBANKS, C. E.; MEADOWS, D. **A soil bioengineering guide: for streambank and lakeshore stabilization**. Washington: U.S. Department of Agriculture Forest Service, Technology and Development Program, 2006.
- ▶ FERNANDES, J. P.; FREITAS, A. R. M. **Introdução à engenharia natural**. Lisboa: Empresa Portuguesa das Águas Livres, 2011. v. 2.
- ▶ MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT. **Ecosystems and human well-being: biodiversity synthesis**. Washington, DC: World Resources Institute, 2005. 141 p.
- ▶ SÁNCHEZ, L. E. **Avaliação de impacto ambiental: conceitos e métodos**. São Paulo: Oficina de Textos, 2008. Cap. 1, p. 17-43
- ▶ STOKES, A.; SOTIR, R.; CHEN, W.; GHESTEM, M. **Soil bio- and eco-engineering in China: past experience and future priorities**. *Ecological Engineering*, 36, p. 247-257, 2010.

SOLERA, Maria Lucia ; Nahuz Marcio Augusto R. A Bioengenharia de Solos na recuperação de áreas degradadas por mineração. **Meio Ambiente Industrial**, São Paulo, v. 19, n. 110, p. 40-43, jul. 2014.

SUGESTÕES DE LEITURAS

ASSASSIN'S CREED: IRMANDADE

Literatura estrangeira / Ficção

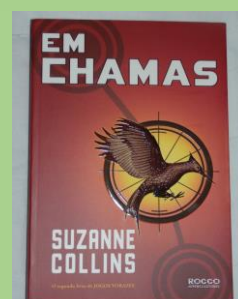
No segundo volume da saga, o outrora poderoso Império Romano está diante do colapso e da ruína. Seus cidadãos vivem à sombra da impiedosa família Borgia. Para enfrentar inimigos tão poderosos, Ezio precisará contar, mais do que nunca, com o Credo dos Assassinos.



EM CHAMAS

Literatura norte-americana / Ficção infant-juvenil

Depois de ganhar os Jogos Vorazes, competição entre jovens transmitida ao vivo para todos os distritos de Panem, Katniss agora terá que enfrentar a represália da Capital e decidir que caminho tomar quando descobre que suas atitudes nos jogos incitaram rebeliões em alguns distritos. Os jogos completam 75 anos, momento de se realizar o terceiro Massacre Quaternário, uma edição da luta na arena com regras ainda mais duras que acontece a cada 25 anos. Katniss e Peeta, então, se veem diante de situação totalmente inesperada e, dessa vez, além de lutar por suas próprias vidas, terão que proteger seus amigos e familiares e, talvez, todo o povo de Panem.



A MENINA DO VALE

Como o empreendedorismo pode mudar sua vida

Bel é um ponto fora da curva. Estudou no MIT, trabalhou em empresas como Google, MICROSOFT E Deutsche Bank e tornou-se referência de espírito empreendedor. Hoje, aos 24 anos, comanda startups no Vale do Silício, Estados Unidos. Nesse livro, ela conta histórias cativantes, que mostram que tudo é possível quando há uma boa ideia e muita dedicação.



O GUARDIÃO

Literatura Americana / Romance

Quarenta dias após a morte de seu marido, Julie Barenson recebe uma encomenda deixada por ele. Dentro da caixa, encontra um filhote de cachorro dinamarquês e um bilhete no qual Jim promete que sempre cuidará dela. Quatro anos depois, ela está pronta para amar novamente e ela fica dividida entre dois amores, além de colocar sua vida em risco.

