

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Crônicas | 2 |
| CHARGES | 3 |
| Encontre todos os artigos destas e várias outras revistas na biblioteca João Lázaro Ferreira | 4 |
| O DESIGN COMO CAMINHO PARA A INOVAÇÃO | 6 |
| A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA SOCIAL PARA A VANTAGEM COMPETITIVA | 11 |
| A CIÊNCIA: COMO O HÁBITO VENCE A NOVIDADE | 17 |
| SUGESTÕES PARA LEITURA | 21 |

Egoísta sociopolítico

Meu amigo!

Quando te tornaste tão egoísta?!

Tão preconceituoso!

Tão individualista!

Quando o conservadorismo petrificou teu coração?

Por que?

Quando parou de te importar com o bem comum?

Será que somente teu bem é suficiente?

Lembro das tardes que falávamos dos nossos sonhos.

Sonhos de liberdade!

De um mundo tão justo e tão igualitário.

Do respeito as diferenças acima de tudo.

Eu via no seu olhar a alegria de viver e fazer o que gosta.

Hoje te vejo ir contra os que lutam.

Nesse exato momento te contemplo tão quadrado...

Não vá me dizer que foi a religião!

Ou foi quem sabe a rotina?

Quando ficou tão preso a estas engrenagens? Tão sujas e travadas...

Meu amigo!

Ainda dá tempo de voltar.

De abraçarmos o que faz bem a todos.

Vamos deixar as decepções da vida para trás.

Vem cá, vamos lutar pelo que é justo...

Vem, te espero...

Fonte: <http://cronicas-curtas.blogspot.com.br/>

CHARGES

Cartum de Ivan Cabral



Fonte: http://moltage.blogspot.com.br/2010/04/diferenca-arte-charge-cartum_24.html

Quadrinhos: Mafalda



Fonte: <http://4.bp.blogspot.com/-wtzwBtA3EoQ/UKqniPGBB-I/AAAAAAAAAE7E/arRiwAvxv2A/s1600/Mafalda.png>

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



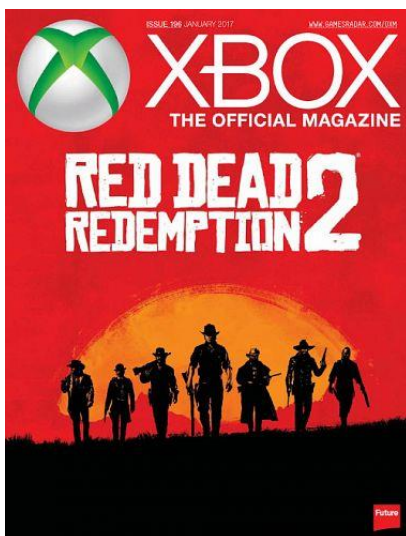
form

Muitas coisas aconteceram na Alemanha, na Europa e no mundo nos últimos 60 anos - na sociedade, na política, na economia e na tecnologia e, portanto, no design também. Form magazine é uma testemunha contemporânea dessas mudanças, sendo um influenciador ao mesmo tempo. A mudança é visível nas mais de 250 edições da revista de design. O que começou como uma ideia de quatro pessoas criativas em 1957, é hoje um fórum com muitos assinantes leais, que oferece orientação, define temas-chave e estimula o discurso de design.



Playstation Official Magazine - UK

O jogo de capa oficial da PlayStation Magazine este mês é o que temos esperado anos para colocar na frente da revista: **Mass Effect Andromeda**. Enquanto todo mundo estava amontoado em torno de telas de computador em N7 Day (7 de novembro) para ter um pequeno vislumbre da nova galáxia que a Bioware tem vindo a construir, estávamos pressionando o botão enviar em um recurso de dez páginas com tiros novos... Vale a pena conferir.



XBOX: the oficial magazine

A maior revista de jogos do Reino Unido, Xbox 360: The Official Xbox Magazine (OXM) oferece uma cobertura imbatível de tudo o que é Xbox 360. Cada edição oferece acesso sem igual aos maiores jogos do mundo, incluindo cobertura inovadora e revisões de especialistas de nosso estábulo de premiados escritores.



Mobile magazine – on line

Google Chart API: Criando apps com gráficos para o Android

Este artigo apresenta um estudo de caso de utilização da Google Chart API em aplicativos Android. O estudo dessa API é útil porque ela disponibiliza uma série de gráficos que podem ser facilmente incorporados em nossas aplicações.



Harvard Business Review

Olha o que você encontrará no interior desta edição:

Reportagem exclusiva com o ex-CEO da Procter & Gamble A. G. Lafley e com o professor da Rotman Roger Martin, entre outros.



Communication Arts

Tipografia Anual

Inclui os premiados projetos do nosso 7º Concurso Anual de Typographia, além de perfis em profundidade do ilustrador Kim Herbst, da agência de publicidade de Boston Sleek Machine, do fotógrafo Tyler Gourley, da firma de design Dotdash, em Brisbane, da empresa de design digital multinacional Hello Monday e de inúmeros colunas perspicazes.

O DESIGN COMO CAMINHO PARA A INOVAÇÃO



GUSTAVO MONTA

O design como caminho para a inovação

NA SEGUNDA QUINZENA de janeiro, a uma temperatura que na melhor das hipóteses rondou o zero grau, os cerca de 3 mil participantes do Fórum Econômico Mundial de Davos, Suíça, ouviram maravilhados a previsão de que a revolução da digitalização pode proporcionar um ganho de US\$ 100 trilhões na próxima década para a indústria e a sociedade. A avaliação é um dos primeiros resultados da Iniciativa de Transformação Digital lançada em 2015 pelos organizadores do Fórum em parceria com a Accenture com o objetivo de dimensionar o impacto das novas tecnologias no planeta.

Esse primeiro relatório divulgado observa que há alguns fatores que inibem as transformações. Um deles é o dilema do inovador, que recebe a canibalização dos atuais modelos de negócio. Outros são a baixa adesão à tecnologia em algumas organizações, a cultura

organizacional conservadora e problemas regulatórios. O diretor geral do Instituto Europeu de Design – IED Brasil, Victor Falasca Megido, vai além e alerta que esses cobiçados ganhos não serão capturados sem a ajuda do design.

Megido explica que a combinação do uso de tecnologias como a inteligência artificial, a automação e a internet das coisas só será eficiente se houver profissionais que saibam usar essas ferramentas. Esses profissionais, indica, são os designers que, com a abordagem do design thinking, sabem combinar essas tecnologias de modo sustentável e de forma a gerar valor para a sociedade como um todo. Na definição da Accenture, design thinking é um processo de resolver problemas e identificar oportunidades para inovar, centrado no ser humano. O método pode ser usado para resolver

problemas, endereçando as necessidades pessoais, possibilidades técnicas e demandas dos negócios.

As empresas já descobriram suas vantagens. Atualmente, cerca de 60% dos alunos do curso de pós-graduação em design estratégico do IED São Paulo são engenheiros e administradores que querem usá-lo como ferramenta para seus negócios. Os 150 professores da casa, mentores e consultores, não só dão aula na graduação, pós-graduação e extensão, mas também apoiam as consultorias prestadas pela instituição para as grandes e médias empresas, organizações e governos, com projetos desenvolvidos em 12 estados brasileiros.

O mais recente passo da faculdade foi o lançamento do IED Lab, laboratório de design e inovação que, na definição de Megido é um “espaço de transformação constante, local de oxigenação de seres humanos por meio do design thinking, para gerar inovações. É uma junção de espaços físicos e virtuais para jovens, empresários, profissionais que poderão participar de cursos, vivências, workshops e desenvolver projetos com a gente”. As empresas interessadas podem trazer seus projetos e submetê-los ao laboratório, onde serão desenvolvidos por professores e alunos. A exigência é que a empresa também participe. “É preciso engajamento e envolvimento para haver transformação”, explica Megido. Além disso, o modelo de negócio tem que estar coerente e alinhado com as questões da sustentabilidade, novas tecnologias, serviços e gestão.

Na avaliação de Megido, o laboratório dá novo significado ao propósito de uma faculdade de design no Brasil, uma vez que fomentar o olhar diferente para a disciplina abre espaço para os jovens que estão procurando novas profissões. “É um tsunami que vai chegar: ou você surfa ou vai se afogar. Acabou a era das bonificações de volumes, das reservas técnicas (RTs) dos profissionais autônomos, dos fees de agências, do pedágio”, diz.

O próximo passo é mais ousado ainda. O IED quer ser espaço também para o empreendedorismo. Megido calcula que se cada um dos mil alunos que passam pelo instituto todo ano tiver uma ideia, são mil ideias potencialmente inovadoras. Se 20% delas forem realmente transformadoras, já há um volume crítico para levar adiante um projeto consistente com apoio ao empreendedorismo por meio da incubação das propostas junto com outras empresas.

A seguir, a entrevista com Megido.

Como o design se transformou em uma ferramenta do mundo dos negócios?

O design nasceu no século 20 como um híbrido, porém

As empresas têm que inovar, trabalhar de olho no futuro, na sustentabilidade, na nova economia e nos serviços. O design é capaz de propiciar toda essa transformação

distinto, da arquitetura, da engenharia e do artesanato, e foi se consolidando como uma profissão nova ao longo desse período. Faz parte dessa história o surgimento de importantes escolas como o Istituto Europeo di Design (IED), na Itália, em 1966. As agências vão surgindo e ganhando importância nas décadas seguintes e, mais ou menos simultaneamente, começou a tomar forma o design thinking. Até então, o foco do design era uma coisa bem diferente, voltada para o mercado da época, da indústria de produtos de massa.

O que aconteceu então?

O mercado mudou. Com novas tecnologias, é mais virtual, intangível. Para sobreviver, as empresas têm que inovar, trabalhar de olho no futuro, na sustentabilidade, na nova economia e nos serviços. E o design é capaz de propiciar toda essa transformação. Desde o início do novo milênio, o design passou a viver uma nova fase, que começou no plano teórico, mas agora começa a entrar na aplicação prática. O design está hoje atrelado a todas essas temáticas. Não é mais só questão de marca e de engenharia. Design é um jeito de pensar diferente. O design gera projetos transformadores para que isso possa ocorrer, idealizando coisas de uma forma nova e diferente. O design apresenta uma revolução. É disso que tratamos no livro “A Revolução do Design – Conexões

para o Século XXI” (Editora Gente/IED Brasil), que acabamos de lançar.

Qual foi essa revolução?

A revolução do design significa projetar coisas para as pessoas levando em conta quatro pilares: sustentabilidade, inovação tecnológica, serviços e nova economia. A sustentabilidade, por sua vez, tem sete pilares: clima, água, direitos, produção, biodiversidade, agropecuária e emprego, na formulação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). As novas tecnologias que estão redesenhando nossa vida, também são sete: inteligência artificial, objetos autônomos, big data, impressão 3D, internet das coisas, robótica e mídia social, conforme estabelece o relatório Digital Transformation Initiative, recém divulgado pelo World Economic Forum. Os serviços passam a predominar e já representam 80% do Produto Interno Bruto (PIB) dos países desenvolvidos, e cerca de 60% no caso do Brasil. A nova economia visa o bem-estar, além da riqueza. São essas as premissas do design inovador, que também impactam os negócios. É uma junção de inovações dos últimos anos que, pela primeira na história, torna o homem livre de ter que produzir coisas. Ele pode planejar, mas não precisa mais produzir.

Como o design thinking entra nessa equação?

O design thinking é contemporâneo do desenvolvimento das inovações, como as que resultaram na inteligência artificial e na cibernética. São inovações dos últimos 50 anos, que estão agora se integrando com resultados explosivos. Por exemplo, o carro autônomo do futuro trabalha com inteligência artificial, big data, internet das coisas e robótica, além de configurar um novo serviço, mais que um produto. E também não é mais o vilão porque é uma ideia sustentável, respeita o clima, é mais acessível e vai gerar bem-estar. É o designer que está projetando tudo isso. É o ser humano que usa de suas capacidades intelectuais – flexibilidade, solução de problemas, olhar etnográfico, empatia, trabalho em equipe – de modo criativo. O design thinking usa a antropologia para entender o homem e se conectar com o contexto. Ser criativo é resolver os problemas do homem e do planeta com empatia e respeito para proporcionar felicidades. O design se preocupa em realmente proporcionar felicidade e bem-estar. Não vende felicidade como o marketing, sem se importar se realmente vai gerar felicidade. Será possível uma revolução que quebre muralhas, mude modelos, mas com empatia e bom humor, respeitando a cultura e os valores humanos? Com a revolução do design, que é uma revolução da empatia, isso é possível.

Mas passa por uma revisão completa da educação e do relacionamento entre empresa e cliente. O que está em jogo não é mais a relação entre uma empresa e um cliente e sim entre parceiros de vida, que buscam ambos saírem enriquecidos desse relacionamento. E, para que haja enriquecimento, precisam existir propósito e significado.

É um caminho sem volta?

Não dá mais para continuar replicando as métricas e metodologias do século passado, que funcionaram em uma época da guerra fria, dos blocos políticos e econômicos. O mundo está mais complexo. O ser humano mudou de tal forma que não quer o relacionamento que tinha antes. A pauta hoje é outra. As empresas estão procurando o design thinking porque é uma abordagem que as ajuda a projetar seus propósitos, com respeito e empatia, com o olhar para sustentabilidade que a sociedade exige, e para os serviços que as pessoas demandam. A economia pede projetistas, planejadores, pensadores que tenham essa capacidade e essa flexibilidade de lidar com essa dinâmica do ser humano em uma ponta e com a tecnologia na outra. Por outro lado, esse profissional tem que saber colaborar com o arquiteto, o geneticista, com o engenheiro. O designer é um profissional híbrido, capacitado para trabalhar e dialogar com todas essas frentes, do antropólogo e sociólogo ao geneticista e engenheiro. É grande aliado das empresas porque o que mais agrega é um novo olhar. O designer chega como oxigênio para propiciar essa transformação e tirar a inovação do discurso.

As empresas estão conscientes dessas mudanças?

As empresas sempre querem vender mais. Depois de terem atuado com propaganda e técnicas voltadas para o aumento das vendas, começam a entender que todos vendem as mesmas coisas. É só ir um supermercado e olhar as prateleiras. Saturou. As empresas então descobriram que precisam trabalhar com propósito, se relacionar com os seres humanos que compram seus produtos e que são movidos por paixões, medos e desejos; e que têm de tratar essas pessoas de uma forma mais sincera e honesta do que fizeram até hoje. Enfim, passar a respeitar o ser humano. As pessoas querem respeito; se consideram parceiras das empresas e estão dispostas a se conectar com elas desde reconheçam propósito em seus produtos, serviços e atitudes. Caso contrário, vão se desconectar com apenas um clique.

Todas as empresas pensam assim?

É a primeira vez na história dos últimos 50 anos que as empresas estão sensibilizadas para o tema. Atualmente,

indústrias, organizações, entidades e até governos querem ouvir a respeito do design thinking. Toda a pressão da sociedade pela sustentabilidade joga a favor; e o mercado também, por causa do protagonismo dos serviços. A virtualização torna tudo serviço hoje. Design é serviço. Mas há um paradoxo. As empresas pedem criatividade das pessoas, mas castram a criatividade. O modelo educacional faz o mesmo com escolas com currículos do século 19. Persiste o consenso de que tudo que não é relacionado à produção e à riqueza é vagabundice, é arte. Naturalmente, há resistências. No entanto, a criatividade nunca foi tão necessária. Não há mais gestão que não seja criativa. Não há inovação sem criatividade. O design veio devolver a criatividade ao mundo dos negócios.

O que acontece?

O dilema da empresa para inovar é mudar o modelo atual para sobreviver no futuro. Tem que mudar a cultura organizacional, o mindset; e, muitas vezes, a tecnologia. A empresa precisa ter coragem de canibalizar recursos hoje para gerar vida empresarial e receita amanhã. Liderança não é mais mandar, é inspirar. As escolas não ensinam que não é apenas o lucro que importa, mas também o impacto socioambiental. É uma mudança de paradigma. Nem todos executivos estão dispostos a sair da zona de conforto hoje para ganhar amanhã. Em muitos casos, a resistência começa na cúpula, entre as primeiras três linhas hierárquicas. É o caso do profissional de marketing ou da administração que prefere receber as pesquisas prontas e não está a fim de falar com as pessoas, de pôr a mão na massa. Se não há essa disponibilidade, vai continuar replicando as coisas de sempre, aprendidas nos manuais tradicionais. Acaba criando um castelo inacessível, se esconde no micromanagement para evitar o enfrentamento. Ignora que o contato com o ser humano é muito importante.

A preocupação das empresas, então, nem sempre é genuína?

Muitas vezes, para indicar que querem construir um ambiente que estimula a brincadeira, o jogo e a criatividade, as empresas e as escolas instalam mesas de pingue-pongue e pebolim. Mas nem sempre isso significa permitir um olhar diferente sobre as coisas da vida. O Google realmente inovou nesse ponto liberando 10% do tempo dos colaboradores para pensarem coisas aleatórias, fora de um contexto utilitário. No meio desses pensamentos laterais surgiram boas ideias. O Post it é um case clássico de uma ideia que nasceu desatrelada de uma necessidade fundamental do momento, que passou

a ter uma utilidade extraordinária e rende muito dinheiro para seu fabricante até hoje. As empresas têm que achar um jeito de fomentar a criatividade. Curiosidade só não basta; é preciso coragem.

Quais são as consequências?

Muitas empresas estão falindo porque não estão abertas a essas transformações e estão vendo seus mercados serem seriamente ameaçados. Há vários exemplos recentes. A Ryanair surgiu oferecendo serviço a baixo preço, se conectou diretamente com clientes, digitalizou tudo, possibilitando que todos os procedimentos sejam feitos on-line, passou a usar hubs secundários, um único modelo de avião, sem lugar marcado. Essas mudanças permitiram o acesso de um turista que viajava apenas de trem ou ônibus porque o avião era caro. As grandes companhias aéreas acabaram perdendo um mercado que poderiam ter. Transformações semelhantes aconteceram com o Uber no serviço de transporte; com a Airbnb no ramo hoteleiro; e com a Alibaba e a Amazon nas vendas de varejo. A empresa precisa assumir que viverá transformações constantes. A sociedade também precisa entender que viverá crises constantes. As pessoas passarão a mudar de emprego quatro, oito, muitas vezes ao longo de sua vida; e de profissão três, quatro vezes... Para quem nasceu no século passado é difícil passar por essas mutações, mas quem nasce no século atual vai viver isso naturalmente. As empresas precisam se organizar para captar esses talentos. Não há talento que queira trabalhar em uma empresa que coloca a mesa de pingue-pongue e de pebolim apenas para fingir que está aberta à criatividade.

Quais são as barreiras?

O primeiro grande desafio nas empresas é a cultura organizacional. A empresa quer adotar o design thinking, mas não pretende mudar nada do que faz. Não tem coragem para se transformar por causa das pessoas. Geralmente a direção não quer sair da zona de conforto, da rotina, de tudo que aprendeu a vida toda. Há resistência a mudar o modelo de negócio mesmo que haja pressão do mercado. Mas quem não mudar não vai sobreviver. É preciso adaptar o modelo de negócio para aplicar as novas tecnologias, olhar a sustentabilidade, oferecer não apenas produtos, mas serviços e experiências. Quem não mudar, não vai participar da economia do século 21.

Em que estágio as empresas brasileiras estão nessa revolução?

O IED tem clientes entre empresas do setor financeiro, da área automobilística, da indústria têxtil e do

varejo, além de entidades setoriais e alguns governos estaduais e municipais com os quais trabalhamos capacitação em design thinking e desenvolvimento de clusters, para ajudá-los a ter outro olhar sobre seus negócios e atividades. O IED faz isso com cursos in company, workshop para desenvolver a gestão criativa, e laboratórios de design thinking, em que são usadas ferramentas de solução de problemas para levar as empresas à transformação do mindset. O interesse pode ser aferido pelo sucesso da pós em design estratégico entre administradores de empresas e engenheiros, que compõem cerca de 60% das turmas. Eles querem tornar o design ferramenta estratégica para seus negócios. Os 150 professores da casa, mentores e consultores, não só dão aula na graduação, pós-graduação e extensão, mas também apoiam as consultorias prestadas há 12 anos para grandes e médias organizações. E agora lançamos o IED Lab.

Como funciona o laboratório?

O IED Lab é nossa revolução, espaço de transformação constante, local de oxigenação de seres humanos por meio do design thinking para gerar inovações. É uma junção de espaços físicos e virtuais para jovens, empresários, profissionais que poderão participar de cursos, vivências, workshops e desenvolver projetos com a gente. As empresas interessadas podem trazer seus projetos e submetê-los ao laboratório, com a participação de professores e alunos, desde que possam trabalhar junto. É preciso engajamento e envolvimento para haver transformação. O projeto proposto tem que estar coerente e alinhado com as questões da sustentabilidade, novas tecnologias, serviços e nova economia, que são as demandas da sociedade.

Como essa atividade é aderente aos propósitos da faculdade?

Nessa transformação, passamos a questionar o propósito de uma faculdade de design no Brasil. Concluímos que devemos fomentar a cultura do design de modo que o potencial e impacto dos projetos seja percebido; e

as empresas abram espaço para os jovens, que estão procurando novas profissões para transformar a sociedade. É preciso abraçar essa transformação de forma sincera e sem medo. Não há fuga para essa mudança. É um tsunami que vai chegar: ou você surfa ou vai se afogar. Acabou a era das bonificações de volumes, das reservas técnicas (RTs) dos profissionais autônomos, dos fees de agências, do pedágio.

Qual é o próximo passo?

Com o IED Lab, o IED quer ser espaço não só de ensino e educação, mas também de empreendedorismo. Nossos dois grandes ativos são os 1 mil alunos que passam por ano pela unidade de São Paulo e os 150 professores especialistas em todas as áreas de design. Temos um ambiente propício para a inovação porque existem seres humanos que aqui buscam formação e aprimoramento para gerar projetos; temos professores e mentores aliados dessa transformação; e um ambiente que fomenta o olhar brincalhão, da empatia, quebra barreiras e as divisões de departamentos. Se cada aluno tiver uma ideia, são mil ideias de designers. Se 20% delas forem transformadoras, já temos um ecossistema de inovação bastante interessante, cujo empreendedorismo podemos apoiar, incubando as iniciativas junto com outras empresas. Queremos gerar projetos transformadores que saem do papel e são concretizados. São projetos que respeitam as premissas da sustentabilidade e potencializam a inovação e o uso de novas tecnologias, sob a lógica de serviços para a nova economia. O Lab está sendo criado para colocar isso tudo junto, de modo que os projetos já nasçam com essas características integradas. Somente com um laboratório desse tipo, aberto à experimentação, pode-se integrar todas as teorias. No laboratório, o aluno reúne tudo isso e ainda lida com os desafios reais do mundo dos negócios, como prazo de entrega e apresentação a um cliente real. Esse desafio leva a faculdade do IED para a vanguarda, capitalizando o que sabemos fazer melhor. Nosso propósito é fomentar um espaço de ensino, projeto e consultoria e transformar a sociedade por meio do design. ●



IED

ied.edu.br

**A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA SOCIAL PARA A VANTAGEM
COMPETITIVA**

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA SOCIAL PARA A VANTAGEM COMPETITIVA

ALEXANDER ZIMMERMANN, GILBERT PROBST,
CAROLIN HERMANN E PAUL FERREIRA

CADA VEZ MAIS, EXECUTIVOS
E EMPRESAS SÃO DESAFIADOS
A BENEFICIAR A SOCIEDADE
E A PROTEGER O MEIO
AMBIENTE ATUANDO LOCAL
OU INTERNACIONALMENTE.

ILUSTRAÇÃO DE ENIS AKSOY/GETTY IMAGES

FEVEREIRO 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW 59

No entanto, costuma ser mais fácil falar que fazer. Se antes bastava divulgar as atividades filantrópicas e criar a área de responsabilidade social, hoje as necessidades sociais e ambientais devem ser percebidas como uma oportunidade de mudança, proatividade e assunção de risco. É a isso que chamamos “*estratégia responsável*”. Em primeiro lugar, contribuir estrategicamente para a sociedade ou para o meio ambiente requer “pensamento fora da caixa” e habilidade de perceber as demandas de diversos *stakeholders*. Internamente, respostas a essas necessidades dificilmente surgirão dentro das tradicionais estruturas de silos. É preciso pensar em soluções integradas que cruzem as fronteiras internas da empresa.

A estratégia responsável permite às empresas ver a esfera socioambiental como um *indutor de mudança* para seu negócio. Outra característica está relacionada à *proatividade* da empresa em atender às necessidades sociais e ambientais. Estratégia responsável significa que essas necessidades são percebidas como uma oportunidade de diferenciação, cabendo à própria empresa tentar conduzir as questões mais promissoras em vez de seguir outros atores do setor. E tão importante quanto tudo isso, a estratégia responsável cria um alto nível de incerteza. Essa incerteza e particularmente maior quando a esfera social e a ambiental se tornam mais complexas que os mercados tradicionais. Em outras palavras, estratégia responsável significa que as empresas estão dispostas a assumir um *risco empresarial* significativo.

Uma quantidade crescente de pesquisas e de exemplos práticos bem-sucedidos mostra que atender às necessidades sociais e ambientais pode ser vantajoso para os negócios. Tendo em mente a noção de criar

valor compartilhado, Michael E. Porter e Mark R. Kramer (HBRBR, janeiro de 2011) defendem, por exemplo, que melhorar as condições sociais e ambientais ao longo de toda a cadeia de suprimentos pode garantir, no longo prazo, a disponibilidade dos *inputs* necessários. Outros argumentam que as necessidades sociais e ambientais podem ser uma fonte de inovação. Como resposta, as empresas devem desenvolver novos produtos ou modelos de negócio. Podemos então resumir que a estratégia responsável pode levar a dois tipos diferentes de iniciativa:

a) a *otimização* dos produtos e processos de uma empresa para aprimorar sua tripla linha fiscal de resultados no balancete (isto é, pessoas, planeta e lucros)

b) a *renovação* de produtos ou modelos de negócio para satisfazer necessidades socioambientais e desenvolver novas oportunidades de crescimento.

Como consequência, no Relatório de Pesquisa e Estudo Executivo Global de Sustentabilidade & Inovação de 2012, a *Sloan Management Review* e o Boston Consulting Group descobriram que iniciativas estratégicas responsáveis “se enquadram num amplo espectro — desde fazer as coisas de forma diferente (isto é, otimização) até fazer coisas completamente diferentes (isto é, renovação)”. No entanto, muitas pesquisas focam nas vantagens das iniciativas de otimização ou da renovação, mas não comparam nem destacam seus efeitos. Por isso ainda sabemos muito pouco sobre se as iniciativas de otimização e renovação são o que há de mais adequado para conferir vantagem competitiva a uma empresa.

Essa questão é vital para as pequenas e médias empresas (PMEs), que costumam estar profundamente entrosadas nas comunidades vizinhas, mas, com frequência, enfrentam mercados altamente competitivos. Por isso, enquanto houver uma forte pressão para adotar uma estratégia responsável, as PMEs só terão condições de adotá-la no longo prazo se isso contribuir para sua vantagem competitiva. A questão tem implicações importantes também para as grandes multinacionais, que precisam enfrentar vários *stakeholders* sensíveis à pegada social e ambiental da empresa. Enquanto isso, acionistas e mercados financeiros continuam céticos quanto a atribuir valor às iniciativas socialmente responsáveis. Na pesquisa com CEOs realizada pela Accenture em 2013, os respondentes consideraram a falta de vínculo entre essas iniciativas e o valor do negócio como um dos três principais obstáculos à implementação de uma abordagem estratégica integrada das questões sociais, ambientais e de governança corporativa.

Para saber mais sobre se, e por meio de que iniciativas, a estratégia responsável contribui para a vantagem competitiva da empresa, realizamos um projeto de pesquisa em várias etapas e com várias metodologias no Center for Organizational Excellence das universidades de Genebra e de São Galo, na Suíça. Nosso propósito era responder a duas questões. Primeiro, realizamos um estudo quantitativo para medir como

A ESTRATÉGIA
RESPONSÁVEL
PERMITE ÀS EMPRESAS
VER A ESFERA SOCIOAMBIENTAL
COMO UM INDUTOR DE
MUDANÇA PARA SEU NEGÓCIO.

a estratégia responsável, a otimização resultante e as iniciativas de renovação contribuem para a vantagem competitiva. Depois, estudamos dados qualitativos de corporações internacionais para identificar práticas concretas de estratégia responsável.

MEDINDO O EFEITO DA ESTRATÉGIA RESPONSÁVEL NO DESEMPENHO

Inicialmente, coletamos dados de 88 CEOs de PMEs da indústria manufatureira alemã em 2014. Indagamos sobre:

a) grau de estratégia responsável (em termos de mudança, proatividade e capacidade de assumir riscos);

b) iniciativas estratégicas (em termos de otimização e renovação de produtos e modelos de negócio); e

c) desempenho econômico no curto, médio e longo prazos (em termos de produtividade, lucratividade, crescimento de vendas e desempenho geral em relação à concorrência). Todas essas questões foram respondidas baseadas numa escala Likert de sete pontos. Em um terço das empresas, obtivemos respostas de um segundo respondente para validar a confiabilidade de nossos dados.

A análise desses dados permitiu que obtivéssemos vários *insights*. E o mais importante: as análises estatísticas mostraram que a estratégia responsável tem um efeito significativamente positivo no desempenho econômico. Além disso, esse efeito é completamente mediado pela combinação de otimização e iniciativas de renovação. Em outras palavras, a estratégia responsável contribui para a vantagem competitiva, mas somente se for implementada pela otimização e pela renovação de produtos ou modelos de negócio.

MODELO PARA TESTE

Porcentual médio do bom/mau desempenho de empresas com alto versus baixo nível de estratégia responsável (baseado numa pesquisa de 2014 com 88 pequenas e médias empresas)



Para explicar melhor como a estratégia responsável resulta em desempenho acima da média, fizemos uma segunda rodada de análises mais exploratórias. Agrupamos as empresas de nossa amostra de acordo com seu nível de otimização e renovação, o que resultou numa matriz 2x2. Para cada quadrante da matriz, calculamos a média do bom e do mau desempenho econômico de empresas com alto nível de estratégia responsável em relação àquelas com baixo nível de estratégia (ver quadro abaixo). Em média, as empresas com alto nível de estratégia responsável tinham desempenho 7,75% superior às demais, o que está de acordo com nossa análise estatística. E em conformidade com nossos resultados estatísticos, as empresas que adotaram simultaneamente forte otimização e iniciativas de renovação mostraram o mais alto desempenho acima da média.

As empresas com alto nível de estratégia responsável tiveram desempenho, em média, 11% melhor (*quadrante superior direito*). Curiosamente, essas empresas que implementaram sua estratégia responsável principalmente por meio da otimização (*quadrante superior esquerdo*) ou por renovação (*quadrante inferior direito*) apresentaram diferença de desempenho médio muito pequena ou até negativa em comparação com as demais.

COMO A ESTRATÉGIA RESPONSÁVEL OPERA NA PRÁTICA?

Baseados nesses *insights*, queríamos entender melhor como a implementação da estratégia responsável por meio da otimização e/ou de iniciativas de renovação opera na prática e como afeta a vantagem competitiva. Nosso objetivo era também obter *insights* qualitativos mais profundos em corporações líderes que tinham se destacado por adotar estratégias responsáveis. Partindo de nossos resultados quantitativos, selecionamos empresas de cada quadrante da matriz. Então conversamos longamente com vários tomadores de decisão dessas empresas para entender por que a estratégia responsável compensava em alguns casos, mas em outros não. O *insight* mais importante é que as empresas mais bem-sucedidas criavam efeitos sinérgicos entre a otimização e a renovação, o que consequentemente sobrecarregava os custos relacionados à estratégia responsável.

Em primeiro lugar, as empresas que incorporam a responsabilidade social e ambiental em sua estratégia, mas não a implementam nos negócios por meio de forte otimização ou esforços de renovação, têm, em média, desempenho superior ao de suas congêneres. Embora isso seja contraintuitivo de início, é um sinal de que a estratégia responsável

EM RESUMO

O PROBLEMA

Há uma forte pressão para que empresas adotem estratégias responsáveis nos campos social e ambiental. No entanto, tais estratégias muitas vezes não parecem gerar retorno comercial direto.

POR QUE ACONTECE

Segundo o estudo realizado, as estratégias responsáveis são mais efetivas quando implementadas indiretamente no funcionamento da empresa — ou seja, sem ter ligação imediata ao modelo de negócios. Elas funcionam melhor como forma de influência sobre os principais alvos da organização (clientes, acionistas e *stakeholders*).

A SOLUÇÃO

Inserir estratégias responsáveis nos processos de produção da empresa, conciliando mudanças de menor escala (otimização) a inovações estruturais (renovação). Ao fazer isso, a empresa deve ser ágil, produzir relatórios constantes e lidar diretamente com seus clientes.

tem, em si, um efeito positivo. Isso pode ser explicado pelo fato de que as empresas que incorporam as necessidades sociais e ambientais em sua estratégia de negócios enviam uma poderosa mensagem aos seus *stakeholders*, antes mesmo que eles tomem medidas concretas. Estes podem, então, contribuir, direta ou indiretamente, para a vantagem competitiva. Encontramos várias referências a esses efeitos em nossas entrevistas.

A estratégia responsável pode, por exemplo, aumentar a motivação dos funcionários, oferecendo um propósito maior para seu trabalho. Os gestores perceberam que isso tornou os funcionários mais envolvidos e eficientes. Um segundo grupo de *stakeholders* muito aberto às empresas com estratégia responsável são os governos e as agências reguladoras. Ao incluírem as necessidades socioambientais em sua estratégia, algumas empresas se tornaram parceiros decisivos de governos ao promover mudança social e ambiental. Isso lhes deu a vantagem de ser as primeiras a chegar e a atingir o mercado no prazo mais curto possível. E, igualmente importante, os clientes se tornaram cada vez mais sensíveis às empresas com estratégia responsável. Embora eles não estejam necessariamente dispostos a pagar preços mais altos, a percepção pública de uma empresa ainda pode influenciar substancialmente as decisões de compra em algumas indústrias.

A BRITISH PETROLEUM

Apesar dos efeitos, o bom desempenho de empresas com estratégia responsável no quadrante inferior esquerdo de nossa matriz pode ainda ser atribuído ao fato de que elas evitam os altos custos e riscos associados a abordagens mais dinâmicas. No entanto, é importante observar que essa abordagem passiva, muitas vezes, não se sustenta no longo prazo. Um ótimo exemplo disso é a British Petroleum, que desde muito cedo se tornou uma constante precursora de questões públicas no que diz respeito a visão e estratégia responsável. No entanto, dado o custo considerável da pressão da indústria, a empresa lutou para implementar definitivamente suas altas ambições no negócio central. Isso resultou numa série de problemas, como os acidentes com a refinaria do Texas ou num oleoduto no Alasca, que, na verdade, não teve um impacto assim tão forte graças à percepção positiva que seus *stakeholders* tinham da BP. Por outro lado, o acidente da Deep Water Horizon, em 2010, foi severamente criticado pela opinião pública — a BP chegou a enfrentar novas críticas por não agir de acordo com o que pregava. No entanto, embora abordagens passivas compensem no curto prazo, podem não ser sustentáveis. E aí é preciso usar abordagens mais dinâmicas.

OTIMIZAÇÃO

Utilizar abordagem mais dinâmica consiste em implementar uma estratégia responsável otimizando as atividades centrais do negócio. A forma mais comum de fazer isso é encorajar a sustentabilidade social e ambiental

em toda a cadeia de suprimentos. Principalmente as empresas grandes, de capital aberto, praticamente não têm escolha senão se engajar na otimização, uma vez que elas são cada vez mais forçadas a relatar explicitamente seus esforços nesse sentido, o que constitui um critério-chave em muitos *rankings* de responsabilidade corporativa. No entanto, esses esforços de otimização não raro implicam custos consideráveis. As empresas precisam estar dispostas a aceitar preços mais altos, suprimentos limitados e competição acirrada.

Um exemplo típico é o óleo de palma (denominação genéricas de vários óleos vegetais, entre eles o dendê), ingrediente essencial em vários produtos de consumo que, no entanto, tem sido objeto de debates públicos que acompanham os relatos de devastação de florestas e destruição ambiental massiva. Muitas empresas responsáveis reagiram e procuraram novas fontes mais sustentáveis de óleo de palma. Foi criada uma mesa-redonda sobre óleo de palma sustentável (RSFO, na sigla em inglês) para certificar o óleo cru de grãos de palma (CPKO, na sigla em inglês). Apesar da acertuada queda no preço desse produto desde 2011, os incentivos para a produção de óleos certificados triplicaram, chegando a US\$ 21,08 por tonelada em 2013. As empresas que quiserem comercializar esse ingrediente de forma sustentável terão então de arcar com os custos crescentes.

Esse *insight* está alinhado com nossos resultados anteriores com as PMEs. Se a estratégia responsável só leva as empresas a otimizar seus negócios centrais, ela aparentemente faz mais que neutralizar o efeito normalmente positivo. Isso não quer dizer em absoluto que as empresas devam reprimir essas atividades, vitais para garantir a viabilidade de longo prazo de seus negócios, proteger nosso ambiente natural e melhorar o padrão de vida da população. No entanto, vale lembrar que focar somente na otimização responsável pode produzir um efeito médio neutro ou até ligeiramente negativo no desempenho e, portanto, não é muito adequado para promover a vantagem competitiva.

RENOVAÇÃO

Uma segunda possibilidade para implementar estratégias responsáveis é renovar as atividades centrais do negócio e se envolver em novos produtos ou modelos de negócio. Nos últimos anos, o empreendedorismo social floresceu. Enquanto os primeiros a chegar foram principalmente pequenas *start-ups*, um número crescente de grandes empresas se engajou recentemente em novos negócios com um objetivo social e/ou ambiental explícito. Grandes corporações farmacêuticas que individual ou coletivamente desenvolvem medicamentos para doenças tropicais negligenciadas são um excelente exemplo. A demanda por esses tratamentos é enorme, uma vez que uma em cada sete pessoas no mundo sofre de, pelo menos, uma doença tropical negligenciada, e 2,5 bilhões estão em risco. No entanto, embora elas correspondam a 11,4% do total da carga

A receita para o sucesso pode ser reduzida a um slogan que a empresa alemã de artigos de consumo Henkel criou para orientar sua estratégia de sustentabilidade: “Tenha mais com menos”. A Henkel espera que por volta de 2030 seus produtos sejam três vezes mais eficientes em recursos do que hoje. A empresa percebeu que esse objetivo ambicioso só pode ser atingido aumentando o *output* e ao mesmo tempo reduzindo o *input*. Ela espera que cada novo produto seu combine melhorias inovadoras em sua funcionalidade, saúde e segurança dos consumidores e uma contribuição para o avanço social com uma pegada ambiental reduzida. A Henkel Sustainability#Master® avalia o aumento de valor e a redução na pegada ambiental em todos os estágios do ciclo de vida dos produtos — da matéria-prima e produção até a utilização e descarte. Essa abordagem parece compensadora. A Henkel anunciou que em 2014 conseguiu aumentar sua eficiência operacional, vendas e expectativas apesar das dificuldades do mercado. Sua estratégia reflete perfeitamente o reforço mútuo das atividades de renovação, que agrega valor para os consumidores e a sociedade, e de otimização, que economiza recursos.

A Ecolab é outro exemplo interessante de uma empresa inteligente que já reconheceu o potencial de criação de valor sinérgico. A empresa líder global em água, higiene e tecnologia de energia e serviços, sediada em Minnesota EUA), enfatiza que se a melhoria do desempenho, a eficiência operacional e o impacto de sustentabilidade caminharem juntos poderão criar vantagens exponenciais (chamadas pela empresa de “eROISM”). Cada nova solução tecnológica que a Ecolab desenvolve para seus clientes é quantificada segundo essas três dimensões. Ao inventar, por exemplo, uma nova tecnologia de resfriamento de água para uma refinaria do Texas, a Ecolab permitiu que seu cliente mantivesse e até melhorasse o tempo de suas operações e produção. E essa nova tecnologia economiza quase 4 bilhões de litros de água e US\$ 4 milhões anualmente. Graças à sua capacidade de combinar novas tecnologias inovadoras e soluções com melhor desempenho, a Ecolab tem sido enormemente beneficiada e vem conseguindo reduzir substancialmente seus recursos e custos. De 2011 a 2013, ela dobrou suas vendas e sua receita líquida, superando o índice da S&P 500 em cerca de 60%.

Resumindo, nossos dados quantitativos e casos qualitativos mostram que a estratégia responsável contribui, sim, para a vantagem competitiva, mas somente se ela for implementada segundo a combinação de renovação com otimização. Para conciliarem os dois aspectos, as empresas devem seguir três preceitos:

1) *Procure dar saltos quânticos.* A Vanke jamais teria obtido crescimento tão expressivo nos lucros e redução tão significativa na utilização de recursos se tivesse otimizado suas atividades de construção tradicional gradativamente. Isso só foi possível graças à introdução de formas completamente novas de fazer

negócios. A mesma lógica está por trás da estratégia “Fator 3” da Henkel. Em seu esforço para triplicar a eficiência na utilização de recursos, a Henkel deixou claro para todos os funcionários que essa meta não poderia ser atingida apenas com a otimização. Com essa meta ambiciosa, a empresa pretende encontrar uma solução para um dos grandes desafios de sustentabilidade desatrelando o crescimento do consumo de recursos.

2) *Meça o valor e a pegada.* O histórico de sucesso da Henkel se baseia principalmente nos relatórios formais tanto do valor que cada produto cria, como dos recursos que ele consome. Essa é uma ferramenta poderosa para orientar os esforços de todos os funcionários da empresa na busca de sinergias entre otimização e renovação. A mesma lógica se aplica ao eROISM da Ecolab, segundo a qual medição é um componente crítico para promover resultados exponenciais: “Começamos com o que é mais importante para nossos clientes — desempenho — e associamos os resultados do desempenho às métricas ambientais e sociais e economias de custo para demonstrar os benefícios nas três linhas finais do balancete”.

3) *Trabalhe com seus clientes.* A razão do sucesso da Ecolab não é só sua capacidade de inovação, mas também sua habilidade de trabalhar em íntimo contato com os clientes para melhorar a equação de *input-output*. Como comenta seu CEO, “por estarmos tão próximos de nossos clientes, e com um profundo conhecimento de suas operações, conseguimos obter *insights* construtivos para nossas pesquisas e para o desenvolvimento do trabalho”. A Henkel também ensina seus clientes a utilizar melhor e com mais eficiência seus produtos. Isso é de vital importância, uma vez que 90% de sua pegada ambiental é gerada pelo consumidor, e geralmente basta que ele reduza a temperatura da água de lavagem em 10 graus centígrados para economizar 40% de energia.

ESTAMOS FIRMEMENTE CONVENCIDOS que, no longo prazo, somente a estratégia responsável trará prosperidade para as empresas e a sociedade. Quaisquer esforços — lucrativos ou não — que envidarem serão importantes blocos de construção dessa iniciativa. Esperamos que este estudo encoraje e oriente os tomadores de decisão não só a acreditar na estratégia responsável e incentivá-la como também a implementá-la em suas empresas, para que ela promova o sucesso de longo prazo num ambiente de negócios cada mais competitivo. ☺

HBR Reprint R1701C-P

Para pedidos, página 14

ALEXANDER ZIMMERMANN é professor do centro de excelência organizacional da University of St. Gallen. **GILBERT PROBST** é professor honorário e diretor do centro de pesquisa da University of Geneva. **CAROLIN HERMANN** é doutoranda na University of St. Gallen. **PAUL FERREIRA** é professor do centro de liderança e inovação do Insper e pesquisador permanente do centro de excelência organizacional da University of St. Gallen.

global de doenças, somente 1,3% das drogas aprovadas entre 1975 e 2004 foi desenvolvido para esses tipos de doença. As empresas farmacêuticas abriram suas bibliotecas corporativas especializadas aos pesquisadores de organizações não governamentais e as ajudaram a desenvolver tratamentos para resolver essa questão urgente. Financiadas por doações públicas e privadas, essas ONGs produzem e distribuem os medicamentos.

INOVAÇÕES RESPONSÁVEIS

Embora essas inovações responsáveis sejam da mais alta importância e devam ser fortemente encorajadas, nossos dados quantitativos e qualitativos sugerem que elas podem não ser eficazes em produzir um desempenho econômico elevado significativo. Uma razão para isso é que o público, em geral, não aprova os altos lucros auferidos por empresas que carregam bandeiras sociais ou ambientais. Grandes empresas farmacêuticas, por exemplo, poderiam ser alvo de pesadas críticas se vendessem medicamentos para doenças negligenciadas a um preço competitivo de mercado nos países em desenvolvimento, que são os mais afetados, e ganhassem deles uma receita similar à que ganham com outros tipos de tratamento em países do Primeiro Mundo. É por isso que, nesse aspecto, as atividades de grandes multinacionais geralmente têm caráter mais filantrópico. A boa notícia é que a percepção positiva resultante entre os *stakeholders* pode ajudar a compensar os volumosos investimentos necessários para desenvolver e concretizar essas atividades.

Um gestor comentou que os funcionários envolvidos nesses projetos estavam extremamente entusiasmados com o trabalho por eles desenvolvido. Eles não só se tornaram embaixadores ainda mais fortes de suas empresas, mas também estavam dispostos a dedicar a esses projetos parte de seu tempo livre, e ajudaram a reduzir os custos. Os governos valorizam essas campanhas. Para oferecer alguma compensação econômica, a agência de alimentos e medicamentos dos Estados Unidos, a FDA, concede o chamado título de ensaio prioritário (PRV, na sigla em inglês). Esses títulos podem ser usados para qualquer tratamento médico desenvolvido por alguma empresa e, em média, reduzem o processo de aprovação do medicamento em cerca de seis meses. Pesquisadores da Duke University calcularam que, para um medicamento com alta comercialização, o PVR pode chegar a mais de US\$ 300 milhões. Esses *insights* — mais uma vez alinhados com os resultados de nossa pesquisa — indicam que as atividades de renovação responsável podem acabar produzindo um efeito médio ligeiramente positivo no desempenho.

OTIMIZAÇÃO E RENOVAÇÃO

A terceira abordagem (de acordo com nossos dados quantitativos) que mais promove o desempenho para implementar a estratégia responsável é adotar as atividades de renovação e otimização simultaneamente. Essa opção não se restringe às PMEs. A incorporadora

imobiliária chinesa Vanke é um exemplo de uma grande corporação que abraça simultaneamente as atividades de otimização e renovação, e no mesmo negócio. Com base em sua estratégia responsável, que o presidente Wang Shi continuamente enfatiza, a empresa começou produzindo habitações pré-fabricadas, uma técnica até então completamente desconhecida no setor de construção civil da China. Enquanto o tempo médio de vida de construções tradicionais era de somente 25 anos, os prédios pré-fabricados duravam mais de 75 anos, o que contribuiu fortemente para resolver o déficit habitacional na China, principalmente nas grandes cidades.

Além disso, ao produzir e montar os elementos da construção fora da obra, a Vanke consome 20% menos energia, 63% menos água e 87% menos madeira por metro quadrado de construção. O impacto ambiental global é enorme, uma vez que a China concentra praticamente metade de todos os novos projetos de construção civil no mundo. A Vanke está seriamente empenhada em aumentar sua cota de pré-fabricados para 80% em 2016, economizando aproximadamente 3 mil hectares de florestas e 120 mil toneladas de emissões de carbono por ano. Essas sinergias criadas entre a otimização e a renovação contribuíram muito para o crescimento lucrativo da Vanke. Ao ampliar seu portfólio de produtos pré-fabricados, ela pôde otimizar as atividades de seus negócios e economizar recursos expressivos, o que de outra maneira não teria sido possível. Essas vantagens permitem que o preço das casas pré-fabricadas da Vanke seja substancialmente mais alto que o de seus competidores no mercado tradicional.

A PERCEPÇÃO
PÚBLICA DE
UMA EMPRESA
AINDA PODE INFLUENCIAR
SUBSTANCIALMENTE AS
DECISÕES DE COMPRA EM
ALGUMAS INDÚSTRIAS.

A CIÊNCIA

COMO O HÁBITO VENCE A NOVIDADE

OS PROFISSIONAIS DE *MARKETING*
GASTAM TEMPO E DINHEIRO TENTANDO
TORNAR OS PRODUTOS ATRAENTES PARA
QUE SEJAM ESCOLHIDOS. MAS E SE A
NOVIDADE PRODUZIR O EFEITO OPOSTO?
SCOTT BERINATO

Por serem criaturas de hábitos,
as pessoas são cegas para a
novidade.

Nosso cérebro utiliza heurística e experiência para decidir o que um objeto é, deixando muitas vezes passar aspectos inesperados ou novos de uma cena. Segundo o neurocientista Moshe Bar, o cérebro está continuamente ocupado gerando previsões que aproximam o futuro relevante. "Acreditamos que, quando olhamos para um objeto, o cérebro pergunta: o que é isso? Mas o que ele realmente pergunta é: com que isso se parece?" Esse rápido processo de previsão é o equivalente mental do antigo jogo "Qual é a música?". Quanto mais você tivesse ouvido a música, menos notas precisaria para reconhecê-la. Quanto menos energia for usada para reconhecer alguma coisa, melhor. O objetivo do profissional de marketing é fazer o consumidor comprar aquela marca com apenas uma nota. Mudar constantemente a melodia e a letra não vai ajudar.

O lado oposto de nossa cegueira para a novidade é que quanto mais consistente um objeto permanece, menos esforço o cérebro precisa fazer para identificá-lo (e escolhê-lo). Há muito tempo, por volta de 1910, os

pesquisadores chamavam esse fenômeno de "calor aconchegante da familiaridade". Atualmente há evidências neurológicas de que ele existe. Tide é um exemplo clássico de um produto que reconhecemos sem muito esforço. A pesquisa mostra que respondemos à posição, cor, forma e orientação espacial dos produtos (nessa ordem) nas prateleiras das lojas. Num processo conhecido como pré-ativação perceptual, o cérebro se baseia nessas pistas. Com o passar do tempo ele precisa de menos informação e utiliza menos energia para reconhecer um objeto familiar que para identificar um objeto novo.

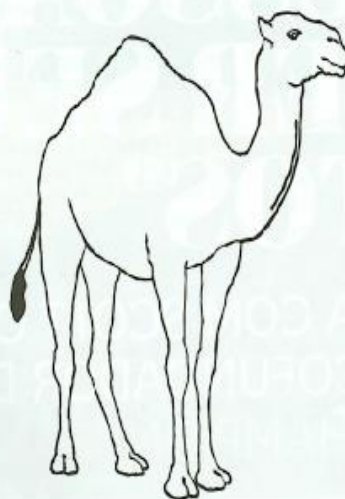
Aparentemente esse é um segredo muito bem guardado, porque os profissionais de *marketing* investem tempo e dinheiro criando novidades. Mas uma nova embalagem para um produto tradicional pode não ter o efeito esperado. A mudança destinada a revitalizar ou energizar uma linha de produtos pode, na verdade, fazer os consumidores ignorarem o novo *design* enquanto buscam por aquilo que estão acostumados a ver por força do hábito. Num teste desse tipo de cegueira, solicitou-se a gestores de produto que localizassem um novo *design* de sua própria marca numa prateleira, e não foi fácil para eles fazerem isso. ☹

SCOTT BERINATO é editor
sênior da HBR.

O PODER DA MEMÓRIA IMPLÍCITA

Uma vez que as imagens foram absorvidas, a intensidade com que ficam impressas em nós é extraordinária. Num estudo, David Mitchell, da Kennesaw State University, mostrou aos participantes imagens similares a A (abaixo), várias vezes, pré-ativando sua memória implícita. Mais tarde mostrou-lhes fragmentos (similares a B) das imagens que tinham visto originalmente, juntamente com “novos fragmentos” de imagens que ainda não tinham visto. Houve entre os participantes uma probabilidade maior de reconhecer imagens já vistas do que de reconhecer as novas. Mas o mais curioso é que Mitchell fez seu *follow-up* 17 anos depois da pré-ativação. Alguns já nem se lembravam de que tinham participado do estudo. Mesmo anos depois, as pessoas são capazes de identificar coisas que viram antes com mais facilidade que coisas que nunca viram ou viram apenas ocasionalmente — o que poderia servir de alerta para os profissionais de *marketing* que valorizam mais a novidade que o hábito. ■

A



B




FOCO "UM PRODUTO QUE PERMITE ÀS PESSOAS MANTER SEUS HÁBITOS"

NA PRÁTICA



“UM PRODUTO
QUE PERMITE
ÀS PESSOAS
MANTER SEUS
HÁBITOS”

UMA CONVERSA COM SCOTT COOK,
PRESIDENTE E COFUNDADOR DA
INTUIT DAVID CHAMPION

 DAVID CHAMPION é editor sênior da HBR.



HBR: Que influência os hábitos do consumidor têm no sucesso de sua empresa?

Cook: Nós realmente prestávamos muita atenção na forma como as pessoas lidavam com suas finanças pessoais antes de criar nosso primeiro produto — e conseguimos que a interface do usuário imitasse essas rotinas. O Quicken foi projetado para se parecer com um talão de cheques. E não se tratava somente de aparência — a interface funcionava como um lançamento de cheques. Você coloca a próxima transação na parte inferior, por exemplo, exatamente como você faz num talão. Ninguém mais tinha oferecido uma interface tão familiar como essa.

Nós acompanhamos as rotinas das pessoas enquanto criávamos a funcionalidade do produto. Em 1984 as contas eram pagas com cheque. Então quisemos garantir que o Quicken fosse capaz de imprimir cheques facilmente em impressora. Isso parece óbvio hoje, mas naquela época as pessoas usavam as antigas impressoras de jato de tinta da Epson, o que tornava especialmente difícil o processo de alinhar a pilha de cheques para imprimir exatamente nas linhas dos cheques. Na verdade, inventamos e patenteamos uma técnica de alinhamento que permitia que as impressoras imprimissem corretamente. Aparentemente ninguém mais teve essa ideia.

O que fez você apostar tão pesado nas rotinas do consumidor?

Foi a Apple. Eu pedi a um funcionário da empresa que me mostrasse o Lisa, e vi que a interface de seu *desktop* se parecia muito com os artefatos físicos de escritório com os quais as pessoas trabalhavam — arquivos, e assim por diante. Eu me lembro de sair da sede da Apple e dirigir até o restaurante mais próximo para sentar e tomar nota do que eu tinha observado de tão poderoso no *design*.

Mais tarde, no lançamento do Mac, tive um impacto quando ouvi Steve Jobs dizer que o que ele pretendia era tornar seu computador tão simples de operar quanto um telefone. Pense nisso por um minuto. Era fácil usar um telefone naquela época? Você precisava memorizar sete — ou dez — dígitos numéricos. Se você discasse o número errado, o sistema cobrava, o que era muito caro em chamadas de longa distância, e depois você tinha de recomeçar do zero. Se a linha estivesse ocupada, a resposta era um desagradável bip, bip, bip. A interface dos telefones era horrível. Então, por que Jobs — um aforismo para *design* elegante — disse que queria tornar o Mac tão simples de usar quanto um telefone?

Porque todos estavam acostumados a ele.

Certo. Por causa do hábito. As pessoas estavam acostumadas a digitar essas séries de sete ou dez dígitos.

Mas os hábitos de quem você quer captar?

Quando lançamos o QuickBooks, para pequenas empresas, os *softwares* de contabilidade eram, na sua

totalidade, projetados para contadores, e os usuários tinham de falar a linguagem deles. Mas, de dez pequenas empresas, nove não tinham contador no *staff* — os livros eram escriturados por leigos que provavelmente não sabiam diferenciar um débito de um crédito e não queriam aprender. Descobrimos isso observando os usuários do Quicken e decidimos projetar o primeiro produto para contabilidade sem contabilidade. Ele levou o nome de QuickBooks. Embora o lançamento não tenha sido um sucesso, tornamo-nos líderes do mercado em dois meses, porque o produto tinha sido desenhado para trabalhar com os hábitos das pessoas. Agora que um grande número de pequenas empresas utiliza o QuickBooks, seus auditores se acostumaram a usá-lo e estão aconselhando novos clientes a usá-lo também, o que produz um efeito bola de neve. Tudo isso foi colocado num produto que permite que as pessoas mantenham seus hábitos.

Mas você não acha que os hábitos mudam rapidamente no espaço digital?

Sim. As pessoas se ajustarão a uma mudança radical se elas lhes oferecer um hábito de algum outro contexto que esteja relacionado — principalmente no espaço digital.

Agora estamos tentando tornar vários hábitos — que são realmente apenas uma forma de simplificar a vida — redundantes. Considere um profissional autônomo típico, como um motorista da Uber. Autônomos precisam manter um registro cuidadoso de seus gastos para poder calcular os impostos. Mas é um sofrimento organizar e categorizar todos os recibos e listar as leituras de controle de quilometragem e do odômetro para cada corrida. Muitos autônomos não fazem isso e perdem dinheiro em deduções fiscais. Por isso lançamos um serviço chamado QuickBooks Self-Employed, que contabiliza operações com cartões de crédito e taxas bancárias e automaticamente categoriza as despesas de acordo com o código de categoria do comerciante. Ele também lista automaticamente todos os períodos em que você esteve dirigindo, então basta juntar todas as corridas. Na hora de calcular os impostos, todas as informações são transmitidas diretamente ao preparador de impostos ou ao *software* de impostos.

Se você está formando o hábito para torná-lo redundante, de onde virá sua próxima vantagem?

Agora, é uma questão de efeito de rede, que é a razão de estarmos trabalhando para alavancar a comunidade de usuários. Com o TurboTax, por exemplo, estamos conseguindo que os consumidores respondam perguntas sobre impostos. Criamos a maior e melhor fonte de respostas sobre impostos — se você entrar no Google e digitar uma pergunta sobre imposto, o primeiro *link* que aparece geralmente é a nossa resposta. Isso está promovendo um novo hábito da era digital: participar de comunidades *online*. Mas não teríamos criado a comunidade se, primeiro, não tivéssemos trabalhado com as rotinas das pessoas. ☺

HBR Reprint R1701B-P

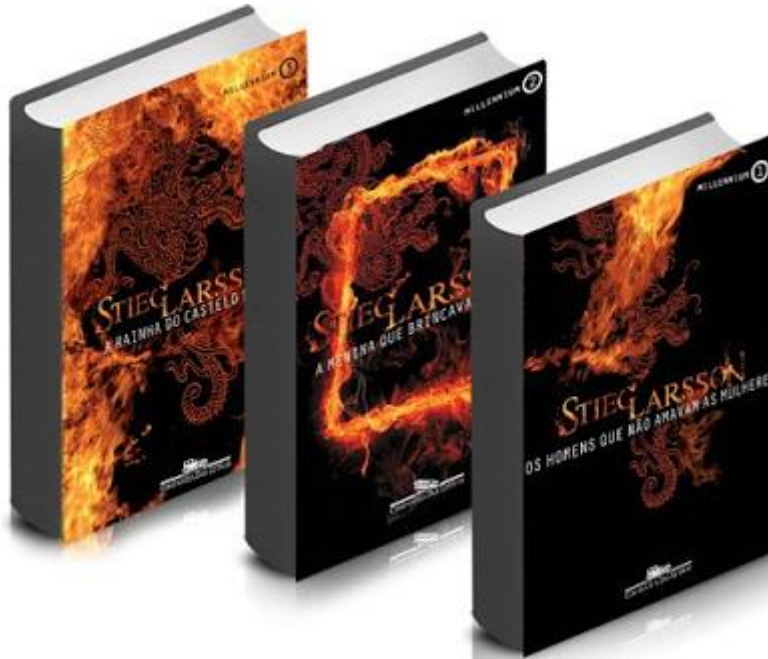
Para pedidos, página 14

FOTOGRAFIA DE JEFF SINGER

FEVEREIRO 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW 55

BERINATO, Scott. A ciência: como o hábito vence a novidade. *Harvard Business Review Brasil*, São Paulo, v. 95, n. 2, p. 52-55, fev. 2017.

SUGESTÕES PARA LEITURA



Trilogia: Millennium

A menina que brincava com fogo;
A rainha do castelo de ar;
Os homens que não amavam as mulheres.

Autoria: Stieg Larsson
Literatura Estrangeira

A trama conduz aos mais variados aspectos da vida contemporânea: do universo muitas vezes corrupto do mercado financeiro à invasão de privacidade, da violência sexual contra as mulheres aos movimentos neofascistas e ao abuso de poder de uma maneira

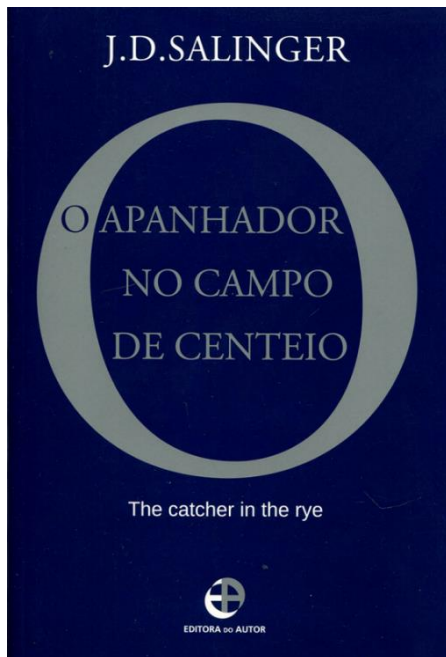
geral. Outro é a criação de personagens extremamente bem construídos e originais, como a jovem e genial hacker Lisbeth Salander, magérrima, com o corpo repleto de piercings e tatuagens e comportamento que beira a delinquência. O terceiro é a maestria em conduzir a narrativa, seguindo as regras clássicas dos melhores thrillers, gerando suspense do começo ao fim.



Como eu era antes de você; Depois de você

Autoria: Jojo Moyes

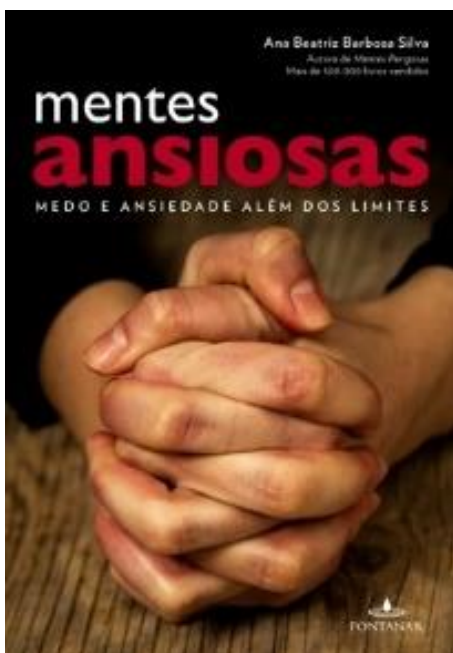
Jojo Moyes deixou milhares de leitores com o coração apertado com Como eu era antes de você. Para contar o que aconteceu com Lou, personagem que não teve final feliz no romance, a autora resolveu escrever Depois de você, após inúmeros pedidos dos fãs. Vale a pena conferir.



O apanhador no campo de centeio

Autoria: J. D. Salinger

Um garoto americano de 16 anos relata com suas próprias palavras as experiências que ele atravessa durante os tempos de escola e depois, revela tudo o que se passa em sua cabeça. O que será que um adolescente pensa sobre seus pais, professores e amigos?



Mentes ansiosas: medo e ansiedade além dos limites

Autoria: Ana Beatriz Barbosa Silva

Neste livro, a autora fala sobre os transtornos causados pelo medo e a ansiedade. A diferença entre os dois sentimentos e como eles podem dominar a vida das pessoas são algumas das questões abordadas pelo livro. de uma cruel traição.