



IN BUSINESS

Redes 5G

Rumo ao “Novo Normal”

Viagens Corporativas

Um gigante da indústria turística

Agronegócio

A tecnologia invade o Campo

Startups

Graus de maturidade no relacionamento com as empresas

Contratos de trabalho

A flexibilização e o COVID-19

ISO 9001

A Gestão da Qualidade auxiliando sua empresa

O Mundo das Vendas

Virtualização e suas oportunidades

Gestão de RH

Um novo jeito, em um novo mundo

Transformação Digital

O futuro profissional mudou!

Mais uma vez!

E muito mais!

Nesses quase 40 anos de história, superamos desafios, crescemos e nos tornamos referência no setor sucroenergético. E qual é o nosso maior patrimônio? As pessoas.

Somos uma das cinco melhores empresas para trabalhar no Centro-Oeste!

Obrigado a cada um que nos ajuda a construir um ambiente de trabalho cada vez melhor.





IN BUSINESS

Contato:

R. José de Oliveira, 359 – sl. 124
Porto Seguro Mall & Office
Chác. Silvânia – Valinhos/SP
CEP 13.271-653

obc@ohiobusiness.com.br
www.ohiobusiness.com.br

In Business é uma publicação digital,
bimestral da
Ohio Business Consulting.

Para anunciar, acesse o site:
www.ohiobusiness.com.br
ou entre em contato pelo e-mail
obc@ohiobusiness.com.br.

Editor: Fabrizzio Ferreira Ganzerla
Revisora: Ana Vanuíre M. S. M. Violante
Diagramação: Lucas Nagoka de Castro

Imagens:
www.pixabay.com
www.unsplash.com
www.freepik.com

OBC

OHIO BUSINESS CONSULTING



IN BUSINESS

Editorial

Olá!

Essa é a primeira edição da revista **IN BUSINESS**, a revista destinada ao mundo corporativo criada pela **OHIO BUSINESS CONSULTING**.

Iniciamos hoje, 03 de agosto de 2020, uma nova jornada para auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento empresarial.

Nosso principal objetivo é oferecer informações e conteúdo que mantenham vocês, nossos leitores e leitoras, atualizados com as mais recentes tendências no mundo da Gestão Empresarial, da Tecnologia e da Inovação.

Sempre em contato com importantes executivos do Mercado, traremos a vocês o que há de mais recente nos vários setores industriais.

Nesta primeira edição, vocês poderão saber um pouco mais sobre Redes 5G, Tecnologia no Agronegócio, Gestão de RH, Startups e Viagens Corporativas, entre outros artigos.

Em nossa reportagem de capa, avaliamos o “Novo Mundo” criado pela crise do COVID-19, onde consideramos o lado positivo das mudanças que nos foram impostas pela atual pandemia.

Esperamos que aproveitem o conteúdo e utilizem os dados e informações que oferecemos.

E, na próxima edição, teremos uma seção exclusiva para feedback! Não deixe de participar!

Boa leitura!

Fabrizzio Ferreira Ganzerla
Editor



ÍNDICE

6

Virtualização de Vendas

por **Augusto Salomon**, Diretor Executivo na ALGAR TELECOM e autor do livro *Moonshot Sales*



10

A Tecnologia no Agronegócio

por **Diego Mota**, Gestor de Planejamento e Controles Agroindustriais na JALLES MACHADO



16

Viagens Corporativas

por **Eduardo Murad**, Diretor Executivo na ALAGEV



20

A Flexibilização dos Contratos de Trabalho

por **Érenton Longo**, Advogado na VIOLANTE LONGO E GANZERLA ADVOGADOS



24

Gestão de Custos na Crise

por **Gustavo Buzzo**, Gestor de Custos e Despesas



28

Transformação Digital

por **Fabrizzio Ganzerla**, Sócio Diretor na OHIO BUSINESS CONSULTING



34

ISO 9001

por **Jairo Ramos**, Auditor Líder
ABNT NBR ISO 9001:2015



38

Um novo jeito, em um novo mundo

por **Márcia Roth**, Gerente de Gente e Gestão na
ELSYS



42

5G rumo ao Novo Normal

por **Márcio Jesus**, Diretor de Negócios na
ALGAR TELECOM



46

Startups

por **Thierry Marcondes**, Transformador Digital e
Evangelizador de Indústria 4.0



54

Varejo digital

por **Nilton Miranda**, Gerente de Trade Marketing no
GRUPO MOURA



58

RECOMENDAMOS A LEITURA



AUGUSTO SALOMON

AUGUSTO SALOMON

AUGUSTO SALOMON

O mundo das vendas B2B pós-crise: Virtualização e suas oportunidades

No final de fevereiro de 2020, o mundo começava a enfrentar fortemente as consequências de uma grave crise provocada pela pandemia da COVID-19.

Vários países decretaram quarentena para sua população, limitando a circulação e contato das pessoas nas cidades e restringindo algumas atividades comerciais. Uma grande crise econômica e sanitária se iniciava no mundo...

 IN BUSINESS

VIRTUALIZAÇÃO DE VENDAS

Em várias reuniões e eventos em que participava, eu – como estudioso da área de vendas – era amplamente questionado por vendedores e executivos de empresas sobre quais seriam os impactos desta crise para o mundo das vendas B2B.

Me aprofundei no tema investigando o comportamento das vendas B2B em alguns países do mundo: China, Estados Unidos, Portugal e Brasil.

Entrevistei mais de 40 profissionais especializados em vendas consultivas destes países e os questioneei sobre o quanto a pandemia da COVID19 estava influenciando na performance de suas vendas.

Curiosamente, grande parte dos vendedores me relataram que haviam aumentado sua eficiência e seus resultados e apontaram que as principais razões para esta melhoria de performance eram:

- Uma maior quantidade de interações com os clientes devido à substituição de visitas presenciais por reuniões virtuais.
- Uma diminuição no tempo médio de fechamento da venda devido a uma maior virtualização do relacionamento.
- Um maior foco na venda de produtos e serviços para segmentos de negócios pouco afetados pela crise como indústria de alimentos, setor agro e tecnologia.

Claramente as constatações obtidas neste survey me mostraram uma nova realidade para as vendas B2B onde a virtualização das relações estará cada vez mais presente.

Neste contexto, os stakeholders da cadeia de vendas B2B terão que se adaptar rapidamente e passar a considerar novos comportamentos, práticas e atitudes nas diversas etapas da venda:

Etapa de Planejamento

- Manter-se informado, estudar a crise sob diversas perspectivas (economia, saúde, política, etc...) e analisar sua influência em relação ao produto ou serviço que estará sendo oferecido ao potencial cliente. Adaptações de portfólio poderão ser necessárias.
- Não deixar a crise limitar os objetivos traçados! Sempre há oportunidades. Fazer o planejamento e direcionar os esforços para a venda de produtos e serviços para setores e pessoas pouco afetadas pela crise.
- Recalcular o quanto se precisa vender para alcançar os objetivos. Estabelecer novas metas. Talvez será necessário e possível vender mais na crise do que em uma situação normal. Aproveite a oportunidade.
- Pesquisar, descobrir quem é o público alvo e mapear de forma abrangente quem são os clientes a prospectar. Identificar quais os negócios são mais ou menos afetados pela crise e o quanto o produto ou serviço que será vendido é essencial para o potencial cliente.
- Analisar e planejar previamente as alternativas e agendas com o cliente. Dar preferência por interações virtuais.

Etapa de Execução

Optar por “visitas” virtuais, para apresentação de propostas e negociações, principalmente para clientes que já fazem parte da sua rede de relacionamento.

Ser criativo, utilizar-se de recursos digitais como animações e vídeos para tornar a proposta mais clara e objetiva para o cliente.

Explorar ao máximo as redes sociais, apps e softwares para se comunicar com o cliente (Enquanto escrevia este artigo os mais comuns eram Zoom, Google Meetings, Webex, LinkedIn).

Em tempos de crise é muito comum mudanças no comportamento das pessoas. Esteja atento às emoções do cliente. Saiba respeitar e entender o melhor momento para interagir.

2. Utilizar ferramentas digitais para obter a formalização em contratos, propostas, etc... Atualmente há grande disponibilidade de softwares autorizados para este fim (Adobe Sign, DocuSign, etc...)

Etapa de Pós-venda

Intensificar o contato com o cliente. Em momentos de crise, o produto ou serviço que você ou sua empresa vendeu pode ser essencial para a sobrevivência do negócio dele. Seja pró ativo, esteja disponível e ofereça todo suporte necessário. Esta atitude criará um laço muito forte de confiança com o cliente e poderá inclusive abrir oportunidades para novos negócios.

Tenha em mente: Crises vêm e vão, sempre geram aprendizados e mudanças.

Certamente muito dos comportamentos e atitudes citadas neste artigo farão parte de uma nova maneira de fazer negócios.

As empresas e os profissionais vencedores devem se adaptar rapidamente ao novo momento, aproveitando as oportunidades e as usando como estímulo em busca de um novo patamar. ■

Augusto Salomon

Diretor-Executivo na ALGAR TELECOM e autor do livro MOONSHOT SALES

Etapa de Fechamento

1. Novamente, dar preferência a reuniões virtuais na etapa de fechamento. Afinal, se você conseguiu chegar até esta etapa, o cliente já te conhece e a reunião face-to-face já não se faz tão necessária.

O novo mundo de vendas B2B

OHIO BUSINESS CONSULTING

77%
MAIS VÍDEO
CONFERÊNCIAS

\$↓
ORÇAMENTOS DE
CLIENTES MAIS
REDUZIDOS

COMPRADORES PREFEREM
INTERAÇÕES DIGITAIS

2,7 x

MAIS QUE CONVERSAS DE
VENDAS TRADICIONAIS

57%
MAIS LIGAÇÕES

51%
MAIS E-MAILS

76%
DOS VENDEDORES
ENTENDEM QUE UMA
FERRAMENTA DE CRM É
MUITO IMPORTANTE

28%
MAIS VENDAS
DIGITAIS

CICLOS DE VENDAS MAIS LONGOS

DIEGO MOTA

DIEGO MOTA

DIEGO MOTA

AGRONEGÓCIO

A tecnologia no Agronegócio

O Agronegócio Brasileiro alcançou patamares extraordinários na última década.

Novas fronteiras para exportação dos nossos produtos e o crescente aumento de produtividade nos tornaram a principal fonte de matéria-prima para abastecimentos em todos os continentes, principalmente Europa e Ásia, onde se concentra a maioria da população mundial.

 IN BUSINESS

Mas, esse fomento gerado no Agronegócio Brasileiro não aconteceu de uma hora para outra.

A geração de valor é fruto de muito desenvolvimento tecnológico, capacitação das pessoas e gestão orientada a processos produtivos mais eficientes e enxutos.

Cada vez mais, é possível observar que a produção brasileira tem escalado patamares surpreendentes em todos os aspectos, sendo referência em qualidade, controles fitossanitários, produtividades e emprego de tecnologias que margeiam a Agricultura de Precisão.

As exportações do Agronegócio somaram US\$96,8 bilhões no ano passado, sendo 43,2% do total exportado pelo Brasil no mesmo ano e com destaque para o comércio de milho, carnes e algodão.

Adjunto a essa elevada produção, temos inúmeras tecnologias que auxiliam no desenvolvimento de cultivares, genoma animal, máquinas e equipamentos etc.

Destaco as tecnologias para o Agronegócio, mais comumente conhecidas como agro 4.0, agricultura digital, e assim por diante.



Sempre foi um grande desafio para a agroindústria e produtores mensurar e controlar as atividades, recursos, insumos e pessoas na produção, ou melhor, em cada etapa do processo produtivo.

Durante a década de 1990 surgiram inova-

ções que possibilitaram o controle das atividades realizadas, com o intuito de gerar uma melhor gestão sobre os custos e suas distribuições nos processos, sendo que tais soluções visam enxergar o “retrovisor” da operação, entendendo o que foi feito em dias anteriores.

A evolução tecnológica, com o advento do protocolo www na década de 1980 e a abertura da internet na década de 1990 (valendo citar que a internet foi criada por militares norte-americanos, em 1969, com o objetivo de manter a comunicação entre o comando e cientistas pesquisadores), possibilitou todo o avanço das comunicações mundiais que existe atualmente, onde se destacam o desenvolvimento de dispositivos interativos como smartphones, tablets, as redes sociais e armazenamentos de dados em nuvem.



Hoje, podemos dizer que estamos vivendo a era da internet das coisas, em que se conectam os dispositivos, pessoas e dados, gerando inúmeras possibilidades estatísticas, novos modelos de negócios e geração de valor, além de customizações personalizadas.

Surpreendente toda essa evolução, não é mesmo?

Contudo, as crescentes inovações tecnológicas têm nos mostrado o quanto sempre atuamos, em nossos negócios, com um modelo equivocado para projeção e/ou planejamento futuro.

Diversas inovações tecnológicas disruptivas foram desenvolvidas e hoje são fundamentais em nosso dia a dia, tanto no aspecto social quanto no econômico.

Costumeiramente, nosso modelo de pensamento está sendo desafiado a uma constante transformação.

Porém, estamos habituados a visualizar o futuro através de nossas experiências vividas ou relacionadas ao mercado em que estamos inseridos, bem como pesquisas sobre o que realizamos no passado acerca de cada tema em que pretendemos evoluir.

E, neste contexto, o exemplo da internet seria algo inimaginável e impossível de existir.



A visão sistêmica, clara e precisa, das possibilidades que buscamos em nossos negócios, faz total diferença para que a inovação seja algo disruptivo e torne essas possibilidades em algo concreto na geração de valor.

Durante os últimos 15 anos em que acompanho essas evoluções tecnológicas no Agronegócio, posso destacar o avanço focado na Agricultura de Precisão, que utiliza dados geográficos, dados de produções e tecnologias de mapeamento aéreo com drones.



Assim, como ocorre globalmente nos avanços tecnológicos, podemos afirmar que o “Agro” vem, nesse cenário digital, se transformando cada vez mais ou, pelo menos, as grandes empresas têm buscado alternativas consistentes e se esforçando para que essa transformação aconteça.

Evoluímos a tal ponto que estão ocorrendo transformações nos modelos de negócios através das revisões de processos (gestão por processos existente desde a década de 1950, pós 2ª Guerra Mundial), tornando-os mais eficientes e enxutos, com adoção de tecnologias como computadores de bordo, pilotos automáticos, “GPS barra de luz”, etc., que geram inúmeros dados que necessitam ser processados, trabalhados e disponibilizados como informação para tomada de decisão.



O desafio que vivemos hoje está em equalizar os aspectos da tecnologia e seus avanços exponenciais com a evolução das pessoas em absorver grande parte de tudo o que possibilitamos, para uma boa gestão dos negócios.

Quanto mais avançamos, mais temos a necessidade de olhar com carinho a evolução das pessoas na absorção do conhecimento para esses novos modelos e tendências.

Esse cuidado é crucial para o sucesso e gestão perene dos negócios e suas transformações, principalmente a Transformação Digital.

A evolução das inovações tecnológicas no “Agro” seguiu o mesmo curso das evoluções tecnológicas mundiais, porém em velocidade menor.

Mas, mesmo assim, é possível observar grandes feitos dessa transformação nos negócios e modelos de gestão, como utilização da telemetria e tomadas de decisões mais ágeis.

Novos saltos de inovação são necessários, pois temos inúmeras janelas de oportunidades que se abrem para um Brasil cada vez mais empreendedor, com capacidade crítica e tecnológica e se posicionando como grande nação inovadora na produção de alimentos, fibra e energia renovável.

Como efeito disso, em 2019, a Embrapa publicou o “Radar Agtech Brasil 2019: mapeamento das startups do setor agro brasileiro”, onde podemos observar as inúmeras possibilidades sendo geradas pela incorporação de tecnologias que promovam resultados positivos na produção agropecuária.

Ressalto a importância da Embrapa e das Universidades Estaduais e Federais, bem como dos Institutos de Pesquisas com ações e parcerias no fomento dessas startups, além, é claro, dos investidores no setor privado em busca de novas soluções para seus mercados.

Segundo o mapeamento realizado pela Embrapa, temos um cenário dividido em três grandes grupos:

O primeiro grupo engloba as tecnologias que atuam “antes da fazenda”, contendo 196 startups atuando em análises laboratoriais, controles biológicos, nutrição animal, genoma e biotecnologia, serviços financeiros, entre outros.



O segundo grupo, “dentro da fazenda”, contendo 397 startups atuando diretamente na produção com os temas agricultura de precisão, diagnósticos de imagens, gestão de resíduos e água, internet das coisas, meteorologia e irrigação, monitoramento, sensoriamento remoto, gestão agropecuária, telemetria e automação, entre outros.

Por fim, mas não menos importante, o terceiro grupo, “depois da fazenda”, contendo 572 startups atuando em armazenamento e logística, comercialização on-line, segurança alimentar e rastreabilidade, embalagens e reciclagem, entre outros.

Enfim, temos inúmeras possibilidades de melhorias em toda a cadeia de produção.

Mas afinal, como assimilar isso tudo e reprogramar o mindset junto às estratégias empresariais?

Para o cenário “Agro”, a conectividade em campo que permite a coleta de dados das atividades realizadas ainda é um grande desafio no âmbito nacional.

O que vemos são movimentos de empresas que provêm soluções de telemetria, disponibilizando estruturas para que os clientes possam adquirir e desenvolver sua própria conectividade.

Outra possibilidade são os grandes grupos produtores que realizam parcerias com operadoras de telefonia para fomentar a conectividade em suas áreas de extensão agrícola.

Assim, pequenos e médios produtores ficam à mercê das tecnologias mais simples que temos atualmente, disponibilizadas genericamente dificultando, muitas vezes, ganhos maiores em suas produções agropecuárias.

A estruturação de um bom plano estratégico, pautado na cultura de inovação e no desdobramento, para o plano diretor, de tecnologias e investimentos, é o princípio do sucesso de todo o negócio.

No decorrer dos desenvolvimentos e implementações, é possível que venham a surgir novas prototipações e mudanças de direcionamento estratégico. E isso é natural, em meio às incertezas que o futuro nos proporciona.



Para minimizar esse impacto, tenho focado fortemente na gestão por processos, tornando-os cada vez mais eficientes e enxutos, sempre com alinhamento a um plano de desenvolvimento de pessoas, promovendo a retenção dos talentos e engajamento das áreas envolvidas.

A tecnologia vem para suportar os novos processos definidos e possibilita que as pessoas possam desempenhar um papel mais analítico, através de plataformas de gestão integrada a uma base de “big data”.

Com isso, podemos notar a evolução dos modelos de negócio ao incorporar tecnologias em um ambiente de gestão autônoma que, comumente, é denominado de centro de operações agrícolas ou agroindustriais – COA.

Tal estrutura demanda, fortemente, que haja melhorias diárias nas operações, com foco na gestão dos ativos, maximizando sua utilização nas operações e gerando redução de custos, sendo que a remodelagem dos processos, para uma estrutura como o “COA”, está intimamente ligada ao processo logístico das operações.

Quando avaliamos todas as etapas de cada macroprocesso, notamos que os maiores desvios estão relacionados a algo mal definido no processo logístico ou na sua gestão.

A telemetria traz a possibilidade de atuação em tempo real, através do monitoramento efetivo das ações em campo. Porém, esses dados sozinhos não conseguem a otimização ideal.

A visão sistêmica dos processos possibilita a clara necessidade de interface entre os sistemas operacionais das soluções implementadas, gerando valor através de algoritmos, inteligência artificial e machine learning.

Afinal, o foco em soluções integradas sempre traz resultados mais expressivos.



Cada vez mais, as inovações com esse contexto integrado de ferramentas de gestão, aliadas a tecnologias como computadores de bordo, pilotos automáticos e inúmeras outras opções, são de extrema importância para a perpetuidade das agroindústrias. ■

Diego da Mota Ferreira

Gestor de Planejamento e Controles
Agroindustriais
JALLES MACHADO S/A

TENDÊNCIAS DE TECNOLOGIA NO AGRONEGÓCIO



Fazendas Inteligentes e conectadas serão totalmente controladas pelos produtores, à distância e em tempo real.



A coleta de dados sobre solo, plantação, clima e produção será online.



Em 2019, o PIB do setor cresceu 3,81%, representando 21,4% no total do País.



MAIOR
PRODUTIVIDADE



REDUÇÃO DE
CUSTOS



GESTÃO DIGITAL
DA PRODUÇÃO



MAIOR
LUCRATIVIDADE

A comparação de dados será feita em tempo real, permitindo melhores resultados para os produtores.



DRONES e VANTS serão utilizados em larga escala, não só para monitorar a produção, mas também para distribuir sementes, por exemplo.



2019

2020



Informação acessível a todo o momento.



Com as mais novas tecnologias disponíveis para o campo, os produtores tem a possibilidade de otimizar custos e melhor gerir sua capacidade, ao digitalizar processos e controles de produção, ampliando sua lucratividade.

EDUARDO MURAD

EDUARDO MURAD

EDUARDO MURAD

VIAGENS CORPORATIVAS

Viagens Corporativas: Um gigante da indústria turística

Já se passaram mais de três meses desde o anúncio oficial feito pela OMS – Organização Mundial de Saúde – que classificou o surto do novo coronavírus como pandemia. Além da doença em si, um sinal de alerta – nas economias mundiais e nas atividades trabalhistas que geram riqueza - foi ligado mundo afora.

É dos países que atravessam a fase mais crítica da doença – e as restrições que ela implica na rotina das pessoas – que começamos a receber as boas e nem tão boas notícias do que esperar no pós-pandemia.

 **IN BUSINESS**

É dos países que atravessaram a fase mais crítica da doença - e as restrições que ela implica na rotina das pessoas - que começamos a receber as boas e nem tão boas notícias do que esperar no pós-pandemia.

Aprendizado: O ser humano deve estar no centro das ações

Em um espaço de tempo tão curto, muitas foram as transformações e os aprendizados. O primeiro deles, sem dúvida alguma, é que as pessoas estão no centro das situações. Fato curioso é que a ALAGEV vem, há pelo menos dois anos, trabalhando o mercado para que o segmento de viagens e eventos corporativos tivesse esse olhar mais humano e acolhedor, colocando o CPF muito antes do CNPJ. Parêntese feito aqui, voltemos aos aprendizados.

O novo ritmo imposto pelo isolamento social, com empresas inteiras em um esquema de “home office forçado”, nos obrigou a olharmos a tudo e a todos em essência, com as qualidades, as vulnerabilidades e as necessidades individuais.

O olhar holístico para relações, rotinas, profissão, família e casa nunca fez tanto sentido. Afinal, somos seres únicos desempenhando papéis diferentes, que antes eram



quase que “setorizados”, e agora, estamos no centro de tudo com todas as controvérsias que a rotina pessoal e profissional nos obriga.

E o que isso implica para o setor de viagens corporativas? Implica em muito!

Viagens a trabalho devem ajudar no processo de retomada

Desde 2019, passamos a reportar ao mercado, por meio do índice PCVC - Pesquisa Conjuntural de Viagens Corporativas - realizada em parceria com a professora e pesquisadora da USP, Mariana Aldrigui, o desempenho do setor. Em fevereiro deste ano, apresentamos o consolidado de 2019, que indicou crescimento de 4% em relação ao ano anterior e faturamento de R\$ 75,9 bilhões.

Uma nova parcial, que consolidou o primeiro trimestre de 2020, já indicou um resfriamento da atividade como impacto direto da crise causada pelo novo coronavírus e o saldo foi negativo em 8,3%, quando comparado ao mesmo período de 2019.

Mesmo com a reabertura gradual da economia e com análise comportamental de países que já passaram pelo pico da crise, a incerteza do fechamento de fronteiras prolonga a retomada das viagens internacionais. Ainda assim, internacionalmente, já existe um processo de marcação e remarcação de bilhetes aéreos a partir de setembro.

E sabemos que, se há pessoas se deslocando em aviões, há movimento nos demais

players dos destinos, como hotéis, transfers, restaurantes, entre outros.

Mas são as viagens de negócios domésticas que devem dar o tom da retomada. Contudo, empresas e viajantes só permitirão a retomada, se houver segurança de protocolos em todos os players da cadeia.

O que esperar no pós-pandemia?

Dois perguntas são consideradas “a pergunta do milhão de dólares”. A primeira pergunta é “quando as atividades serão retomadas e/ou normalizadas?”; a segunda é “o que esperar no pós-pandemia no segmento de viagens e eventos corporativos?”.

Quem se aventurar a responder com convicção (e acertar), ganha a pergunta do milhão.

O cenário ainda muito incerto no Brasil e o receio da segunda onda de um surto da COVID-19 em países que já passaram pelo pior, não nos permite responder com exatidão a nenhuma das duas perguntas. Como toda situação de crise, as tomadas de decisão acontecem à medida que o mercado se transforma e se adapta. A observação diária do cenário local e global tornou-se uma das atividades mais necessárias e relevantes neste momento.

As políticas de viagens das empresas já estão em discussão. Antes de colocar um colaborador em deslocamento, é preciso responder uma série de perguntas que responderão a questionamentos como: qual o objetivo dessa viagem? É mesmo necessário estar fisicamente? Qual o resultado prático desse deslocamento? E, claro, isso está dentro do *budget* previsto? Cada demanda será analisada minuciosamente, por dois motivos: Primeiro, porque o momento exige retenção e segundo, porque é preciso olhar para a necessidade de viajar e a saúde do viajante.

Ainda que o mercado se apresente nebuloso, sabemos que os profissionais que

atuam como gestores de viagens, gestores de eventos; ou em: companhias aéreas, redes hoteleiras, agências de viagens corporativas, agências de eventos corporativos e viagens de incentivo, já começaram a desenhar produtos e serviços que estão mais atentos e alinhados aos padrões de saúde, segurança e, claro, experiência do viajante e do participante de eventos.

Geração de confiança e protocolos bem-definidos

Inovação e tecnologia são as áreas que estão ajudando na construção desse cenário mais dinâmico e conectado para oferecer entrega de valor adequada aos novos tempos. Mais do que isso, fazem com que o setor continue a visitar e a adequar protocolos e demandas.



O *Duty of Care*, o famoso cuidado com o viajante é protagonista em todo esse processo. Como falar em cuidado sem falar sobre risco? E aqui voltamos na questão de termos pessoas em primeiro plano.

Mais do que *Duty of Care*, estamos falando de *Culture of Care*, ou seja, da importância de criar um ambiente que preserve, acredite e execute ações com um olhar mais humano e cuidadoso, e, a partir disso, engajar as pessoas para um objetivo. Claro, é utópico

olhar somente pela perspectiva do indivíduo. Mas a nova realidade nos provoca a desconstruir e adaptar jornadas que olhem as necessidades das empresas, e coloquem o viajante no centro das discussões, com protocolos de segurança e confiança bem definidos, para garantir que as políticas de viagens das empresas estejam sendo cumpridas.

Nós, enquanto Associação, temos oferecido aos nossos associados e mantenedores e, conseqüentemente ao mercado, suporte para desenvolver e ampliar as boas práticas dessa cadeia multissetorial. Os integrantes das nossas 10 Comunidades estão trabalhando em materiais e guias que ajudam e respaldam o setor.

As conversas transparentes entre nossas Comunidades, as trocas de conhecimento e os alinhamentos das necessidades entre for-

ornecedor e cliente têm nos dado um excelente norte para que o mercado atue em conjunto e saia fortalecido dessa crise.

Acredito no poder de reconstrução da indústria do turismo como um todo e, em especial do setor de viagens e eventos corporativos.

Afinal, nem toda tecnologia substitui o olho no olho, o aperto de mão, o abraço amigo e o networking. Algo tão genuíno do povo brasileiro.

O que é certo, é que o caminho exige a tal resiliência e uma dose extra de inovação, reinvenção e otimismo. ■

Eduardo Murad

Diretor-Executivo na ALAGEV
Associação Latino Americana de Gestão de
Eventos e Viagens Corporativas.

Gerir as constantes mudanças nas regras do sistema tributário nacional não é uma tarefa simples.

A OBC auxilia sua empresa nesse processo com

- **Estratégia**
- **Planejamento**
- **Resultados**



**GESTÃO
TRIBUTÁRIA**

OBC

OHIO BUSINESS CONSULTING

BETTER RESULTS

www.ohiobusiness.com.br

ÉRENTON LONGO

ÉRENTON LONGO

ÉRENTON

CONTRATOS DE TRABALHO

A Flexibilização do Contrato de Trabalho e o COVID-19

Tema que empolga uma análise mais larga. Entramos em novos tempos. Neste contexto, a Flexibilização da relação trabalhista se impõe de maneira mais contundente.

A Flexibilização das relações trabalhistas, de maneira bastante simplista, pode ser entendida como sendo o conjunto de medidas necessárias para atender uma necessidade da condição de trabalho.

Desde os remotos tempos da Revolução Industrial (Séc. XVIII), a relação trabalhista vem se transformando, no sentido de adequar-se à realidade dos tempos.

O Brasil, caminha trilhando, neste contexto de transformações, desde 1943 com nossa CLT. Passados longos 77 anos de pontuais modificações, foi realizada a mini reforma trabalhista de 2017, nos indicando outras formas de exercício na relação de trabalho. Se ajudou ou não, ainda é prematura a análise. O que podemos afirmar, sem titubear, é que houve a ruptura de velhos padrões nos contratos de trabalho.

Interessante a cronologia dos tempos e as mudanças efetivadas na CLT (2017), antecipando e nos preparando à nova realidade, principalmente agora, que vivenciamos os impactantes efeitos do COVID-19 nas relações trabalhistas.

Nunca se falou tanto, de trabalho home office, produção em horários determinados, abertura das atividades segmentada, redução de salários, extinção definitiva de mãos de obra específicas pós pandemia, bem como o surgimento de outras, ou seja, uma gama de situações e dogmas, até então invioláveis, e que estão impulsionando questionamentos na atividade trabalhista, e ao meu sentir, de maneira positiva, pois tais situações irão ensejar, entre as partes envolvidas, o debate de adequações em prol de novas oportunidades mercadológicas.

Percebam que as mudanças destas relações trabalhistas são traduzidas pela lei, que necessita se moldar nestas constantes mudanças.

Assim, tais relações são reflexos das novas perspectivas de mercado e o COVID-19 nos conduziu para esta luz, que irá contrapor o velho binômio conceitual de empregado x empregador.

Neste caminho, hoje somos conhecedores da grande transformação tecnológica (Indústria 4.0) e comportamental (COVID-19) que transformarão diretamente nossas atividades.



O contrato de trabalho, por sua vez, deve tornar-se menos rígido e inflexível, devendo trilhar novos caminhos ao encontro de outras necessidades, a fim de atender, de maneira mais sensata e equilibrada, os interesses dos Empresários e seus Colaboradores.

Sim, a nomenclatura (empregado x empregador), diante da flexibilização, também deve ser outra. Estamos entrando na era dos Colaboradores (Empregados), como agentes produtores de riqueza, serão mais flexíveis e apartados fisicamente do local de trabalho, terão novas atividades, atuando em mais de uma frente de serviço que lhes assegurem renda mensal, vendendo sua mão de obra.

Por outro lado, Empresários (Empregadores), como agentes produtores da Atividade Econômica, devem caminhar no mesmo sentido, se abrindo a novas perspectivas na relação de trabalho, identificando e debatendo com seus Colaboradores, dentro de um consenso geral, como se tornarem mais pro ativos em seus negócios.



Neste ponto do texto, o leitor pode se perguntar: “Ahh mas esse mundo é de Alice no País das Maravilhas...!!!” ou mesmo “Isso é utópico...!!!”, ou então “Esse cara está louco...!!!”.

Pode ser que o leitor esteja correto!!! Porém, se não houver um empenho e uma conscientização geral entre os entes envolvidos nesse processo, nada será traduzido em termos legais.



Nesta ótica das relações do contrato de trabalho, encerro o arrazoado e desprezioso texto, concluindo, longe de esgotar o assunto, que podemos participar ativamente desta nova era das relações trabalhistas, quer seja, enxergando a necessidade das mudanças na relação Empresários vs. Colaboradores, quer seja, requerendo do Judiciário o exercício de seu poder mediador, quer seja, por fim, como cidadãos, cobrando de nossos eleitos (Congresso Nacional) os desejos e anseios que gostaríamos que fossem debatidos como sociedade.



A Revolução Industrial e a criação da CLT, preliminarmente indicadas na introdução do texto, não nos contradiz, quando nos comprova, através dos tempos, as mudanças ali ditadas.

Atualmente o COVID-19, seguindo a mesma linha, já nos impõe novos comportamentos, especialmente nas questões trabalhistas.

Esta nova percepção de realidade deverá fazer com que Empresários e Colaboradores estabeleçam, com horizonte claro, o que desejam desta nova relação trabalhista!!!

O Judiciário, quando provocado, necessita desempenhar o seu papel maior e anterior à aplicação da lei, qual seja, o de intermediador preventivo de conflitos.

A LEI, sempre balizadora das relações humanas, deve, neste contexto, traduzir com real clareza e sem divagações suas premissas.



“As cartas estão na mesa”, traduzindo a nossa realidade social.

A adaptação, depende do empoderamento e consenso mútuo. ■

Érenton J. Longo
Conciliador inscrito no CNJ
e advogado na
VIOLANTE LONGO GANZERLA
ADVOGADOS



CONECTANDO HOJE PARA CONSTRUIR O AMANHÃ.

VOCÊ SEMPRE UM PASSO À FRENTE
FAÇA PARTE DESSE MOVIMENTO!



CAPACITAÇÃO

Promovemos o desenvolvimento e profissionalização dos gestores em um hub de inovação com conteúdo qualificado

EVENTOS

Compartilhamos as melhores práticas do setor com encontros e experiências dinâmicas

NETWORKING

Conectamos pessoas e empresas do mercado de Viagens e Eventos Corporativos

SEJA UM ASSOCIADO ALAGEV



11 **94990 0153**
CONTATO@ALAGEV.ORG



GUSTAVO BUZZO

GUSTAVO BUZZO

GUSTAVO



Gestão Financeira em Épocas de Crise

“Para algumas organizações, a sobrevivência no curto prazo é o único item da agenda. Outras estão espiando através da cortina de incertezas, pensando como irão se posicionar uma vez que a crise tiver passado e as coisas voltarem ao normal. A questão é: como será esse ‘normal’? Embora ninguém possa dizer quanto tempo a crise durará, o que vemos do outro lado não se parecerá ao normal dos últimos anos.”

Essas palavras foram escritas há 11 anos, durante a última crise financeira global, por Ian Davis, mas continuam se mostrando válidas no cenário atual da pandemia da COVID-19.

A crise de saúde pela qual estamos passando irá terminar muito antes da crise econômica que ela está provocando. Para sobreviver a esse desafio, a resiliência se tornará de extrema importância.

As empresas resilientes imediatamente tomaram ações para reduzir seus custos de operação, mas protegeram sua capacidade de crescimento e de vendas.

Muitas das organizações terão várias de suas vulnerabilidades vindo à tona, o que poderá ser um ótimo momento para rever processos e melhorar a performance.



Como mencionado há pouco, para sobreviver, as organizações precisam, o quanto antes fazer uma profunda revisão em seus custos operacionais.

Devem também olhar seus gastos de procurement, seus níveis de estoques, e porque não revisitar inclusive o portfólio de produtos.

Nesse primeiro momento, é fundamental salvar caixa para garantir a operação futura.

Com isso em mente, os gestores devem reavaliar quais custos realmente são fixos e quais são variáveis.

Devemos sempre lembrar que o conceito de custo fixo é válido para variações relativamente pequenas de seu volume de produção.

Para situações de redução de 50% ou mais do volume, muitos gastos que originalmente eram fixos podem se tornar excessivos ou ainda desnecessários.

Posto isso, a variação na demanda ditará quais gastos continuarão essenciais e quais se tornarão obsoletos.

Existem diversas ferramentas que podem ajudar as empresas nessa revisão. Citarei duas delas: Orçamento Base Zero (também conhecido como OBZ) e a implementação de Centros de Controle de Gastos.

O Orçamento Base Zero é uma ferramenta utilizada pelas empresas para construção do plano orçamentário e que não leva em consideração os dados dos exercícios anteriores.

Nela, parte-se do princípio que no processo convencional os gastos históricos serão novamente indispensáveis, o que não é necessariamente uma verdade já que os números não são analisados de forma detalhada e cuidadosa.

No OBZ parte-se de uma folha em branco e o orçamento é construído levando-se em conta apenas os planos e as necessidades estratégicas da empresa.

Os Centros de Controle de Gastos consistem na criação de um comitê que avaliará e decidirá se os gastos a serem realizados são fundamentais e importantes nesse momento ou se devem ser postergados ou ainda cancelados.

Não é necessário que 100% das demandas sejam submetidas ao Centro de Controle.

A empresa deverá definir os critérios para que as requisições sejam submetidas, por exemplo: todo gasto acima de R\$ 5 mil e que não tenha relação ao pagamento de impostos e taxas serão submetidos ao Centro de Controle de Gastos.

A implementação de uma dessas duas ferramentas, ou qualquer outra similar, levará com que a empresa reduza seus custos fixos, e porque não também alguns custos variáveis, o que além de ajudar a salvar caixa, contribuirá para a superação desse momento de crise econômica.

No final do dia, pode-se até chegar à conclusão que o desembolso não foi reduzido, mas com certeza ele terá ocorrido de maneira mais inteligente. E isso poderá fazer a diferença para a continuidade do negócio.

Outro ponto nem sempre tão bem explorado é a integração entre as áreas financeiras, de produção, de supply chain e de recursos humanos.

Ter essas áreas como parceiros potencializará todas as ações necessárias para o atingimento das metas de redução de custos

e de fluxo de caixa.

Para situações mais críticas, onde a atividade pode ter sido drasticamente reduzida, devemos avaliar as oportunidades que podem existir ainda dentro de “casa”.

Por exemplo: como podemos transformar nosso estoque em caixa, minimizando, inclusive, impactos futuros em custo? Por que não vender algumas matérias-primas que possuem estoques maiores? Ou ainda qualquer material perecível, com ou sem a aplicação de desconto no preço de venda, e que poderão se tornar refugo ou sucata nos próximos meses. Temos outras formas de chegar aos nossos clientes? Podemos lançar algum novo produto mais alinhado com as atuais demandas?

No momento em que as operações forem retomando aos seus níveis outrora normais, as indústrias poderão ter dificuldades em acessar seus fornecedores, principalmente os internacionais devido ao timing de impacto da pandemia da COVID-19 ao redor do globo. Portanto, é importante que a retomada seja bem planejada, sempre considerando planos de contingência, para que a empresa retorne seus níveis de produtividade sem impactos adicionais em custo (por exemplo: ociosidade).

Por fim, estamos diante de um grande choque na economia que, inevitavelmente, impactará as preferências e expectativas dos indivíduos como consumidores. As empresas que conseguirem se reinventar durante a crise serão as mais bem sucedidas no futuro próximo. O comércio online, sem contato, será impulsionado de maneiras que mudarão o comportamento do consumidor para sempre. Certamente outros efeitos serão ainda mais significativos, posto que a necessidade de resiliência será cada vez mais importante. Poderemos, inclusive, ver o fim da globalização da cadeia de suprimentos, caso a produção e o sourcing se aproximem do usuário final. ■

Gustavo Garcia Buzzo
Gestor de Custos e Despesas

7 PASSOS PARA UMA BOA GESTÃO DE CUSTOS

Planeje

Antecipe os gastos e execute seu plano com disciplina.

Cuide do estoque

Cinheça o seu estoque em detalhes e tenha o Sistema de gestão apropriado. Desperdícios e perdas afetam diretamente os custos da sua empresa.

Custos x Despesas

Os dois não são a mesma coisa. Considere como custos os valores relativos à produção ou comercialização. Despesas são os valores administrativos do seu negócio.

Negocie com fornecedores

Acompanhe o mercado e tenha certeza de estar obtendo a melhor relação custo x benefício, sem se esquecer de prazo e qualidade.

Envolva todos

Toda a sua equipe deve entender a importância e a necessidade de reduzir e controlar custos constantemente.

Use a tecnologia

Tenha o sistema de gestão adequado para sua empresa. Seja uma simples planilha ou um ERP robusto, invista na tecnologia que permita o controle de custos mais eficiente.

Ajuste processos

Tenha indicadores eficientes e mantenha o seu processo o mais enxuto possível.



FABRIZZIO GANZERLA

FABRIZZIO GANZERLA

FABRIZZIO

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O Futuro Profissional mudou... Mais uma vez!

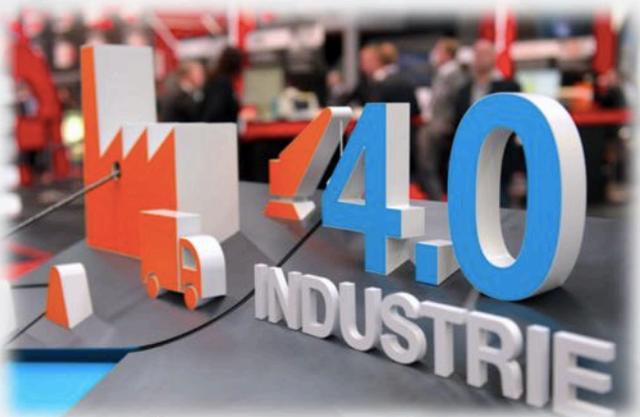
Sem sombra de dúvida, o grande protagonista na aceleração da Transformação Digital nas empresas, nos últimos meses, foi o COVID-19.

Trabalho remoto, reuniões virtuais, e comércio eletrônico foram apenas algumas das características alavancadas nesse período.

 IN BUSINESS

Desde 2013, o futuro das profissões está sendo ajustado.

Exatamente em Abril daquele ano foi apresentado na Feira de Hannover, na Alemanha, o conceito da Indústria 4.0, sendo conceituada como a 4ª Revolução Industrial, dado sua intensa modificação nas formas de trabalho e gestão das empresas.



Essa nova revolução, certamente, exigiu uma grande adaptação dos colaboradores de todas as empresas, tanto para conhecer e entender esses novos conceitos e teorias, como para colocá-los em prática.

Mais recentemente, temos o conceito de Transformação Digital, que exige nova adaptação.

Porém, essa nova mudança demanda um ajuste de atuação das empresas para com seus colaboradores, vez que a Transformação Digital é muito mais relacionada ao relacionamento entre pessoas e as novas tecnologias do que à implementação, propriamente dita, dessas novas tecnologias.

Em ambos os casos, uma nova visão na atuação das empresas se faz necessária, para entender como melhor interagir com as tecnologias existentes, tanto na busca de uma melhor gestão sobre a geração de valor (seja pela fabricação de produtos ou prestação de serviços), como para melhor gerir seus colaboradores que, pela utilização das novas tecnologias, nem sempre estão fisicamente presentes.

Há, aqui, dois pontos de certeza:

- o modelo de trabalho anterior, com presença física no local de trabalho e forte hierarquia – com salas fechadas, andares de prédios, etc. – já não existe mais.
- o modelo de trabalho atual – com home office, reuniões virtuais e uso de novas tecnologias – é o novo padrão.

Isso porque, se uma empresa ainda não estiver atuando dessa maneira, certamente está muito atrás de seus concorrentes e enfrentando muitas dificuldades.

Um dos fatores determinantes para essa situação são os colaboradores mais jovens que, por já conhecerem esse novo padrão, não concordam com algo diferente ou arcaico.

O que esses novos colaboradores buscam é flexibilidade de horário, mobilidade digital, senso de propósito e possibilidade de crescimento rápido de carreira.

Outro fator é a própria concorrência de mercado.

Buscando se diferenciar e “ganhar market-share,” a grande maioria das empresas já se atualizou ou está se atualizando, implantando novas tecnologias e recursos que permitam o melhor gerenciamento de suas atividades e da sua força de trabalho, olhando com atenção para ideias inovadoras e facilidade de adaptação de suas linhas produtivas, sempre buscando formas de entregar “mais e melhor” para seus clientes.

Nesse sentido, a atual crise sanitária, decorrente da pandemia de COVID-19 tem forçado as empresas que ainda não se adaptaram a mudar, mas agora, em caráter de urgência e com muito mais dificuldade.

E essa é uma situação que não terminará tão cedo.

Estamos em quarentena, no Estado de São Paulo, desde março. Ou seja, boa parte das empresas está há quase 5 meses trabalhando em Home-Office, com gerenciamento remoto, exigindo resiliência de empresas, gestores e colaboradores.



O interessante disso tudo é o aprendizado.

Afinal, a situação atual nos mostra que:

- *Sim, é possível se adaptar e trabalhar de uma maneira diferente*
- *Sim, é possível gerenciar sua equipe remotamente*
- *Sim, as empresas podem e devem ajudar em momentos de crise*

Além disso, a internet nunca foi tão utilizada em tantas áreas da sociedade. A Medicina e o Direito, por exemplo, áreas de atuação tradicionalmente presenciais, hoje são feitas à distância, reduzindo o consumo de tempo, de combustível e de insumos, além de diminuir a geração de poluentes e, certamente, a transmissão de doenças.

Agora, imagine essa nova realidade sem a presença do coronavírus.

Afinal, a atuação remota, eficiente e produtiva, como uma opção comum a todas as empresas, além de reduzir custos e aumentar a lucratividade, representa uma contribuição efetiva para a melhoria do meio-ambiente, com menos poluição e lixo.

Essa é a realidade que estamos vivendo. Hoje, por uma questão sanitária, mas que se mostra como um novo modo de trabalho que já apresenta sinais de ser permanentemente adotado, mesmo após o final da presente pandemia.

Afinal, com esse novo formato, as empresas estão economizando em infraestrutura (como energia elétrica, aluguéis) e despesas de escritório. Por outro lado, os colaboradores reduziram gastos, por exemplo, com transporte e alimentação, além de ter melhor qualidade de vida e maior produtividade.

Claro que essa nova abordagem demanda uma grande adaptação. Primeiro dos líderes das empresas, para gerir pessoas e resultados remotamente sem que acabem se tornando “chefes digitais”. Em segundo, dos colaboradores, para ter disciplina e proatividade, ainda que do sofá da sala.

O ponto chave é: esse novo modelo já se mostra realmente viável, oferecendo resultados concretos e que, com liderança, foco e dedicação, funcionará muito bem quando o mercado de consumo se estabilizar após a atual crise sanitária.

Então, porque voltar ao velho modelo?

Fabrizio Ganzerla

Sócio Diretor da
OHIO BUSINESS CONSULTING
e Advogado na
VIOLANTE LONGO GANZERLA
ADVOGADOS

5 passos para Transformar Digitalmente sua empresa

**Entenda que a digitalização irá gerar
valor para a sua empresa**

**Reveja os processos atuais e avalie os
impactos da digitalização**

**Reveja a estrutura de decisões e, se
necessário, crie uma nova estrutura**

**Digitalize um processo por vez, de
maneira planejada**

**Crie um plano de comunicação e
prepare seus colaboradores para uma
jornada de mudanças**



**Sua empresa com os
Melhores Resultados.**

Consultoria em Gestão Empresarial com suporte completo.



CONSULTORIA EMPRESARIAL

Especializada nos
Melhores Resultados.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alcance seus objetivos
de negócio.



INDÚSTRIA 4.0

Inovação para sua
empresa.



GESTÃO DA MUDANÇA

Inovação com
Eficiência.



MARKETING DIGITAL

A divulgação ideal para
seu negócio.



TREINAMENTOS IN COMPANY

Desenvolvimento para as
pessoas-chave do seu time.

OBC
OHIO BUSINESS CONSULTING
BETTER RESULTS

www.ohiobusiness.com.br



JAIRO RAMOS

JAIRO RAMOS

JAIRO RAMOS

Como o Sistema de Gestão da Qualidade pode ajudar a reestruturação das empresas pós quarentena

O mundo já não é mais como era no final de 2019. E nem será de novo. Mudou e ninguém sabe ao certo como será o tal falado “novo normal”. Até está se popularizando uma nova expressão para definir o cenário atual, marcado pelas iniciais em inglês: V.U.C.A .

Volatility – volatilidade
Uncertainty – incerteza

Complexity – complexidade
Ambiguity – ambiguidade

 IN BUSINESS

ISO 9001

Tendo isso em mente, e considerando o princípio 10/90 do Coach Paulo Vieira, que diz que 10% é o que acontece com você e 90% é o que você faz com o que te acontece, surge a convicção de que algo precisa ser feito.

Ocorrerão mudanças nas nossas vidas pessoais e principalmente nas empresas onde trabalhamos.

Depois de uma séria diminuição de produção e faturamento de grande parte das empresas, é necessário que haja um cuidado em saber em quê (em quais ideias) as empresas devem investir seus recursos para melhor aproveitá-los.

É previsível que várias pessoas tentarão aproveitar essa oportunidade para se mostrar participativos, trazendo ideias e soluções nem sempre boas.



Está aí um grande risco deste momento: Tem-se a ideia de ter que mudar, mas nem toda mudança é melhoria. É necessário um planejamento, amadurecimento e validação dos planos que se quer implantar. Já tem muita gente fazendo planos para “correr” sem saber se ao menos se conseguirá ficar em pé após tudo isso, ou seja, não está fazendo planos bem feitos. Sempre houve e sempre haverá a necessidade de se ter um planejamento de mudanças (é até um requisito da ISO9001:2015) e agora isso se tornou mais evidente.

É extremamente importante que todas as ações deste momento em diante, estejam

alinhadas a uma estratégia da empresa.

Para isso, existem vários métodos e ferramentas, mas aqui, neste texto, vou abordar a atuação do SGQ (sistema de gestão da qualidade) que interage bem com todas.

Para facilitar o entendimento, vou considerar a visão do BSC (balanced scorecard), metodologia desenvolvida em 1992 na Harvard Business School e já amplamente utilizada no planejamento estratégico de empresas de diversos segmentos e portes (não só as grandes!).

A ideia é alinhar alguns requisitos da ABNT NBR ISO9001:2015 às perspectivas que compõem o BSC. Desta forma, vemos o seguinte:

Perspectiva do cliente

São diretamente associados os requisitos sobre o entendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas (4.2), foco no cliente (5.1.2), comunicação com o cliente (8.2.1) e satisfação do cliente (9.1.2) e Melhoria (generalidades - 10.1). Ou seja, por essa perspectiva temos requisitos que permeiam todas as fases do ciclo PDCA, sobre o qual a estrutura da norma foi montada;

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Nesta perspectiva, é possível ver uma ligação direta com os requisitos sobre entendimento da organização e seu contexto (4.1), entendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas (4.2), papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais (5.3), Ações para abordar riscos e oportunidades (6.1), competência (7.2), conscientização (7.3), Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços (8.2.3), análise crítica pela direção (9.3) e melhoria contínua (10.3).

Perspectiva dos processos internos

Temos vários requisitos da ISO9001 relacionados a essa perspectiva e que por isso podem ser usados como suporte para análises e tomadas de decisão. A meu ver, os mais representativos são: determinar o escopo do SGQ (4.3), Sistema de Gestão da Qualidade e seus processos (4.4), política da Qualidade (5.2), toda a seção 6 que trata de planejamento incluindo objetivos da qualidade (6.2) e planejamento de mudanças (6.3). Os requisitos relacionados a recursos (7.1), relacionados à comunicação (7.4) e informação documentada (7.5) também se relacionam, bem como a maioria dos requisitos da seção 8 destinada à operação e a totalidade das seções 9 e 10 (Avaliação de desempenho e melhoria respectivamente);

Perspectiva financeira

Com relação a esta perspectiva em especial, ainda há gestores que não veem a forma como um SGQ bem estruturado e atuando de maneira eficaz auxilia nos ganhos financeiros da empresa. Infelizmente vários gestores ainda estão com a visão ultrapassada de que qualidade seja custo e não investimento. Na ISO9001:2015 temos alguns requisitos que se relacionam com a perspectiva financeira, como Ações para abordar riscos e oportunidades (6.1) e Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los (6.2), bem como as seções 9 e 10 (avaliação de desempenho e melhoria) citadas anteriormente.

Para facilitar o entendimento vamos a uma situação fictícia: Um gestor está encontrando problemas no desempenho (não atendimento de metas) de um processo. A primeira ação recomendada é um diagnóstico da situação onde se determine o problema e sua extensão. Com essa informação, parte-se para a análise de causas e depois de

definidas as causas, é a vez de tomar ações. Mas quais?

Como citei no início, os recursos (humanos, tempo, dinheiro, etc...) tem que ser bem administrados durante a fase de recuperação e reestruturação das empresas pós quarentena.

Então, saber quais as ações certas para o momento, torna-se caso de sobrevivência da empresa.

Esse é o momento de buscar ajuda no sistema de gestão da qualidade! A norma ISO9001:2015 (bem como as demais normas certificáveis para sistemas de gestão) estabelece "O QUÊ" deve ser feito, mas não determina "COMO" fazer, ou seja, já temos a referência dada pela norma de um padrão com certo grau de excelência que pode ser buscado. Alguns poderiam chamar isto de benchmarking.

Lewis Carroll, no clássico 'Alice no país das maravilhas', escreveu a famosa frase: "se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve", mas nesse nosso caso, observando os requisitos da ISO9001:2015, a própria norma já nos dá o caminho a seguir, então, tendo um caminho definido, basta escolher "COMO" a empresa vai percorrê-lo.



Não há restrições ou imposições da norma quanto a isso.

Há uma liberdade de escolha para que as empresas escolham suas ferramentas e metodologias de operação e gestão, de forma a facilitar o atingimento de suas metas.

Há um grande número de empresas certificadas na norma ISO9001:2015 e outro número imenso de empresas ainda não certificadas.

Todas, sem exceção, podem se beneficiar consultando e implementando os requisitos.

Se as pessoas e as empresas fizerem as ações certas, com um bom diagnóstico, planejamento prévio, com disciplina operacional, com medição e monitoramento adequados, os bons resultados financeiros aparecerão.



Uma coisa inevitavelmente leva à outra.

A primeira frase do texto da norma (Introdução, item 0.1 – Generalidades) diz: “A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável”.

Sistemas de gestão da qualidade, são mais do que escrever procedimentos e tratar RNCs.

Tirem proveito de seus SGQs. ■

Jairo Ramos

Auditor líder ABNT NBR ISO9001:2015

- **Redução de Custos**
- **Cientes Satisfeitos**
- **Credibilidade da Marca**

Essas são apenas algumas das vantagens de certificar sua empresa nas normas ISO 9001.

E a OBC auxilia sua empresa nesse processo.



**CERTIFICAÇÃO
ISO 9001**

OBC

OHIO BUSINESS CONSULTING

BETTER RESULTS

www.ohiobusiness.com.br

MARCIA ROTH

MARCIA

A ROTH

Um novo jeito, em um novo mundo

A pandemia do novo coronavírus mudou completamente a rotina. As relações pessoais, os hábitos... Até o trabalho que hoje pode ser realizado remotamente em muitas áreas. Tudo isso fez com que grande parte das empresas recriassem o cotidiano do ambiente de trabalho.

Buscamos ferramentas diferenciadas por conta do isolamento e a tecnologia vem mostrando que, cada vez mais aproxima as pessoas, mesmo que virtualmente este modo aquece os corações de muitas pessoas.

 IN BUSINESS

GESTÃO DE RH



O desenvolvimento de mecanismos de trabalho, que compreendam e suportem o momento atual, tem sido um desafio para todas as companhias. Mensagens e boletins diários sobre rotina e pandemia, dicas de como trabalhar em casa e *happy hours* virtuais são algumas das medidas para substituir o contato diário do ambiente corporativo.

Na ELSYS, essas ações já fazem parte do dia a dia, ainda contamos com reuniões e apresentações virtuais, uso de aplicativos e plataformas que aproximam ainda mais os colaboradores.

A inovação está no DNA da empresa então está sendo uma adaptação confortável para todos.

No entanto, todas essas novas formas de relacionamento e produção precisam levar em conta outra questão: a rotina na casa de cada colaborador é diferente e pode interferir durante o expediente.

É lógico que na nova realidade é preciso estabelecer regras dentro de casa, mas é preciso que haja uma compreensão generalizada porque os filhos estão tendo aulas online, os pets são companhias maravilhosas, mas há momentos que podem ser barulhentos como sons da vizinhança que não podem ser controlados...

São fatores que devem ser percebidos pelos gestores na rotina de home office. Os gestores também devem saber lidar com os desafios que o momento requer.

Na ELSYS, além de todos esses formatos baseados na conectividade, os profissionais da área de recursos humanos e psicólogos criaram o programa “Conte com a Gente”, fazendo menção à área de recursos humanos que na ELSYS se chama “Gente & Gestão”.

O isolamento social pode causar alguns sentimentos e sensações difíceis de lidar e para que o colaborador tenha esse apoio, a equipe do programa está disponível para conversas individuais e para debates virtuais sobre temas que permeiam a vida de muitas pessoas na quarentena, como por exemplo, trabalhar em casa com as crianças.



É importante que o colaborador sinta que não está sozinho.

É preciso também buscar alternativas para seguir produzindo, bem como para se aprimorar. Uma das principais ferramentas no atual cenário são os cursos online.

A ELSYS faz a curadoria de atividades e parcerias com instituições que desenvolvam cursos e workshops para todos ou focado dentro de uma determinada área ou assunto.

A ideia é fazer com que o colaborador aproveite o tempo a mais em casa nesta quarentena para ampliar o conhecimento, atualizando a carreira e formando um novo perfil profissional ou pessoal.

Nesta pandemia, cabe aos gestores despertar a resiliência, a criatividade e a reinvenção da sua equipe junto à tecnologia.

A combinação desses conceitos é que tem sido a base do aprendizado diário dos especialistas em pessoas.

É papel do gestor proporcionar o apoio para o crescimento de cada um, mesmo à distância.

Ainda surgirão novos desafios nesta crise, em que, certamente, empresas e funcionários espalhados pelo mundo vão construir juntos novas formas de trabalho.



Sem dúvida, é um período de grande aprendizado e de formação das novas relações humanas em todos os aspectos, inclusive no trabalho. ■

Márcia Roth
Gerente de Gente e Gestão da
ELSYS



Fique tranquilo. Estamos aqui.

**Portaria e Controle de Acesso – Limpeza e Serviços
Zeladoria e Manutenção – Jardinagem e Piscinas**



(19) 3327-7292
(19) 99702-4942

www.vigiare.com.br



ELSYS

ELSYS É TECNOLOGIA DE CASA INTELIGENTE, INTERNET E TELEFONIA, TV, SEGURANÇA, ENERGIA SOLAR E MUITO MAIS!

Conheça nossas soluções
para você e sua empresa,
acesse: elsys.com.br



Imagens ilustrativas.

MÁRCIO JESUS

MÁRCIO JESUS

MÁRCIO



5G rumo ao “Novo Normal”

O desenvolvimento da humanidade é marcado pela capacidade de criar, armazenar, transportar e aplicar conhecimentos. Invenções como a escrita, papiro, prensa, telefone, computador, internet e redes celulares definiram pontos de transformação, elevando o patamar da evolução. As redes de telefonia móvel de quinta geração, ou simplesmente 5G, acenam como potencial para continuidade desta jornada evolutiva.

 IN BUSINESS

REDES 5G

Desde as primeiras redes comerciais de telefonia móvel na década de 80, o serviço ganhou protagonismo no comportamento humano, principalmente por agregar à comunicação os atributos de portabilidade e mobilidade, permitindo que o local físico não seja mais um limitador para se interagir e acessar conteúdos disponíveis em qualquer local do mundo. A primeira geração tecnológica para serviços móveis atendeu a conexão por voz e a partir da segunda geração (2G) houve a incorporação de transmissão de dados (internet), evoluindo em velocidade e qualidade para a terceira e quarta geração (3G e 4G) e, atualmente se iniciam as primeiras implantações de redes 5G mundo afora. O estágio atual dos serviços já nos leva à experiência praticamente onipresente da comunicação, mesmo assim, existe uma expectativa transformadora no mercado em relação à chegada do 5G.



De fato, do ponto de vista de atributos técnicos, as mudanças são importantes, porém esperadas no processo evolutivo das redes, destacando-se no 5G a velocidade máxima de transmissão de dados que será multiplicada por 10 e a latência (tempo gasto para a informação trafegar da fonte ao destino) será reduzida em até 50 vezes.

Porém, a grande expectativa está sobre o que a evolução destes atributos permitirá desenvolver no campo de novas aplicações e soluções que potencializem a geração de valor e possam transformar a forma como as organizações e pessoas atuam.

Para se ter uma análise paralela, a ferrovia desenvolvida a partir do final do século XVIII foi de fato uma aplicação prática da tecnologia de propulsão a vapor, cuja expectativa inicial foi: transportar mais cargas em menor tempo, e que seria uma evolução das limitações da “tração animal” e permitiria fazer as mesmas coisas mais rapidamente.

Porém, com o início das operações das linhas férreas, o que se viu foi um ambiente profícuo de inovação e desenvolvimento em seu entorno: limitações geográficas entre extração de matéria prima e manufatura foram eliminadas, a diversidade e volume de itens comercializáveis aumentou e alcançou novos mercados, serviços de suporte foram criados ou impulsionados, tais como hotelaria, catering, armazenagem, o ambiente social das estações passou a fazer parte da vida das pessoas, diversas vilas e cidades foram criadas em seu entorno e o movimento de pessoas acelerou a disseminação de conhecimentos e culturas e mostrou que o mundo poderia ser mais acessível, suportando o desenvolvimento de novos hábitos e negócios.

Enfim, a ferrovia foi uma aplicação tecnológica habilitadora de outras diversas inovações.



Assim como a locomotiva, o 5G é uma tecnologia habilitadora, cujos atributos associados a toda evolução pregressa das tecnologias de telecomunicações e TI, viabilizará o desenvolvimento de aplicações transformadoras devido à imensa capacidade e agilidade no transporte de dados.



Muito tem sido feito no desenvolvimento de aplicações, evitando que as implantações das redes 5G se situem como “martelo procurando pregos”, ou seja, tecnologia disponível, porém sem aplicações práticas.

Casos de uso como transmissão de vídeo em alta resolução 8k, transmissão de eventos esportivos em tempo “definitivamente real”, experiência imersiva em jogos de realidade virtual, atividades colaborativas em tempo real com membros espalhados pelo mundo, veículos autônomos e controle de transporte por drones são exemplos de aplicações “badaladas” em diversas mídias, porém são as aplicações focadas na operação de empresas e cidades que apontam aumentar o valor gerado pelas organizações e trazer mais conforto, segurança e qualidade de vida para as pessoas.

Como ilustração, seguem alguns exemplos:

Agricultura

A “Fazenda Conectada” onde coisas (IoT – Internet of thing) e inclusive animais, serão conectados por dispositivos, gerando informações e atuação em tempo real, assegurando produtividade, qualidade e redução de perdas na produção e processamento de alimentos;

Indústria 4.0

Análise de qualidade aferida por sensores e ajustes das linhas de produção executadas em tempos ínfimos, aprimorando capacidade de produção e a garantia da qualidade total;

Logística

Ineficiências e gargalos nas operações logísticas, referentes a transporte, transbordo, separação, armazenagem, rastreamento, serão mitigadas com o processamento de informações em tempo real na cadeia completa;

Comércio

As aplicações de “realidade aumentada” permitem um nível avançado de apresentação e experimentação de produtos e serviços e irão alterar substancialmente o varejo físico, além de aprimorar a onipresença do e-commerce;

Cidades

As aplicações “Smart Cities” com soluções de controle de tráfego em tempo real, monitoramento dos serviços de água e esgoto, escoamento pluvial, consumo de energia, transporte urbano, segurança e outras que melhorem a qualidade de vida e segurança das cidades.

É importante ressaltar que muitas aplicações não são exclusivas à tecnologia 5G e já se encontram em algum nível de desenvolvimento sobre os recursos tecnológicos atuais, porém espera-se que o 5G seja a “ignição do turbo” para a evolução e que muitas outras soluções sejam desenvolvidas no convívio com a tecnologia.

A transformação esperada depende de um ecossistema coordenado, onde as redes 5G configuram uma plataforma sobre a qual, indústrias diversas atuarão na composição de soluções completas.

A coordenação e o foco de atores, tais como: desenvolvedores de sistemas de TI, a indústria de produção de devices (celulares, hardware de automação, IoT e máquinas em geral), as consultorias de negócios (desenvolverem oportunidades de uso na cadeia de cada setor), governos e sociedade civil (arcabouço legal para implantação de redes, uso de frequências, instalações de antenas, etc) e muitos outros é que levará a realização de todo o potencial almejado.



No Brasil espera-se o início da operação comercial das redes 5G para 2021, porém diversas implementações experimentais têm sido feitas preparando a prontidão do setor. Algumas regiões do mundo saíram na frente, destacando-se Ásia, Europa e Estados Unidos, que iniciaram ativações em 2019 e atualmente ao menos 34 países já possuem algum estágio de operação 5G. Enquanto ainda não temos o serviço comercialmente disponível, a indústria de Telecom executa o importante movimento de ampliar as redes de fibras óptica de alta capacidade, condição imprescindível para permitir a interligação dos milhares de equipamentos de rádio 5G necessários à operação do serviço.

No contexto atual, de enfrentamento do desafio de combater a epidemia de Covid19 e encontrar as formas de estabilização da dinâmica social no que tem sido chamado de “Novo Normal”, a tecnologia da informação e principalmente as telecomunicações ganharam papel fundamental, pois vêm permitindo a realização de diversas atividades, desde operação das empresas em home-office, aulas online, procedimentos por telemedicina, comércio de diversos setores e até mesmo as inúmeras reuniões sociais denominadas “lives”.

O volume de dados trafegado nas redes de telecomunicações aumentou em aproximadamente 35% desde o início da pandemia e a mudança do comportamento da sociedade e das aplicações de negócios indicam que o “Novo Normal” será muito mais dependente de tráfego de dados, o que irá requerer constante aumento das capacidades e disponibilidade, acelerando os processos de Transformação Digital e fazendo com que a evolução das redes móveis para o 5G seja um movimento crucial.

Seja pelo impacto positivo na operação das empresas e cidades, seja pela melhoria no bem-estar das pessoas e/ou pela necessidade premente desencadeada pela Covid-19, a capacidade e confiança nas telecomunicações são requisitos essenciais aos próximos anos. A evolução das redes móveis em direção à tecnologia 5G, bem como o desenvolvimento de novas aplicações de uso, se apresentam como ferramentas certas no momento necessário, para suportar os próximos movimentos que nosso tempo requer.

Este será mais um capítulo a ser escrito na história da vida moderna, suportado pela evolução do ecossistema tecnológico e pelos diversos atores que irão liderar este trabalho e conduzir a definição do próximo degrau de nossa evolução. ■

Márcio Jesus Silva
Diretor de Negócios
ALGAR TELECOM

THIERRY MARCONDES

THIERRY MARCONDES

THIERRY

Avaliando os Graus de Maturidade no relacionamento entre Empresas e StartUps

Inovação Aberta, ou o termo em inglês *Open Innovation*, se tornou um modismo – muitas empresas, indústrias e corporações têm criado sua área de inovação aberta.

Assim, como o termo *startup*, que também virou uma palavra da moda, empregado muitas vezes de forma equivocada, por exemplo, quando falamos de pequenos negócios, como padarias, consultorias e farmácias.

STARTUPS

Em 2003, o professor Henry Chesbrough, propôs o termo **Inovação Aberta**, com o objetivo de definir a forma de gerenciar e promover ideias, pensamentos, processos, pesquisas, conhecimentos, licenças, propriedades intelectuais, patentes e invenções, entre empresas e outros *players* do ecossistema (universidades, centros de inovação, governos, startups, pequenas empresas).

Resumindo, inovação aberta se traduz na COLABORAÇÃO entre ideias e esforços para desenvolver algo novo, dentro de um segmento ou para si mesmo, não precisando ser necessariamente algo novo direcionado ao mercado, e, principalmente, para estabelecer um processo de colaboração entre empresas e startups, ou startups e centros de pesquisa que nunca haviam trabalhado em conjunto anteriormente para, por exemplo, COMPARTILHAR RISCOS.

Com isso, temos que a Inovação Aberta pode ocorrer tanto entre empresas e fornecedores (modelo tradicional) como entre empresas e clientes (especialmente no B2B).

O foco desse artigo é exatamente nesse relacionamento, por se tratar de um elemento de grande relevância para a inovação aberta atualmente.

E, avaliando esse ponto, vemos que a Inovação Aberta, assim como as StartUps, também possui seu nível de maturidade e evolução.

O pré-requisito para ter uma área de inovação aberta é o MINDSET, pois, os colaboradores das empresas devem estar preparados para considerar a importância de:

Flexibilidade

Um conceito forte da customização e que também torna-se importante para as empresas, é a flexibilização da produção e a entrega de valores

Colaboração

Surge um novo cenário onde as empresas menores, em especial as startups, colaboram entre si para ganhar força e velocidade contra as empresas "tradicionais" e engessadas

T2M - Time to Market

Esse mundo cada vez mais veloz, exige que o tempo de desenvolvimento seja cada vez menor e é importante que soluções ou respostas sejam obtidas cada vez mais rápido

Acessibilidade

Informações, soluções e produtos estão cada vez mais fáceis de se obterem, de se conhecerem e especialmente de serem adquiridos

Então, o velho diferencial de se trancar em um laboratório, com os melhores talentos e escondendo os mesmos, para desenvolver a fórmula "mágica", a solução ultra-secreta, acabou se revelando em um processo extremamente caro, lento e com altíssima probabilidade de erros.

Método esse que, por si só, se inviabiliza e deixa de ser o diferencial.



Tendo esse contexto como referência, proponho 4 estágios de maturidade para a Inovação Aberta na relação entre empresas e Startups:

O novo diferencial é o MINDSET de STARTUP/LEAN, onde, primeiramente vamos colaborar para VALIDAR uma ideia no mercado em CONJUNTO com os CONSUMIDORES e clientes.

Depois, a colaboração equitativa com os fornecedores e PARCEIROS para construção da solução, todos em conjunto medindo (como a solução está sendo usada, benefícios que ela traz e principais impactos).

Dessa forma, todos os players conjuntamente aprendem a aprimorar as soluções, dar escalabilidade ou pivotar.

Pois, não é ruim errar, é ruim errar sem saber o porquê, sem aprender com seus erros e erros dos outros.

Por isso, fala-se muito no mundo de startup: “erre rápido e erre barato”.

Lembrando que, no conceito original de inovação aberta, produtos podem começar internamente em uma área da empresa – especialmente uma área com algum conhecimento específico e diferencial – e se desligarem em forma de spin-off e/ou conhecimentos de universidades, centros de inovação, startup.

Em contrapartida, também há casos de empresas que são absorvidas por outras como inovação aberta ou spin-in.

1. CONEXÃO

Também conhecida como Exploração, é a conexão inicial, a fase em que uma empresa se conecta com uma startup e assume o risco de testar uma solução nova para empresa/indústria.

No caso, é a famosa fase de rodar uma (ou várias) POCs (*Proof of Concept*, também conhecida como Piloto). É a fase em que a empresa assume o risco e se dá a oportunidade de testar e aprender com uma solução “nova para ela”.

Atualmente é a fase em que estão o maior número de empresas, dado que ainda existem várias com *mindset* antigo e com medo de assumir riscos.

Muitas vezes, nessa fase, as empresas possuem uma lista “dos problemas” a serem resolvidos pelos centros de pesquisas e, principalmente, pelas startups. Na sua maioria, problemas internos e nem sempre de grande valor.

Nessa fase também é comum que a empresa ainda não possua ninguém responsável por inovação ou pela conexão com centros de inovação ou startups, internamente. E, há exemplos em que esse relacionamento esteja sendo iniciado por uma pessoa que, corajosamente, resolveu assumir os riscos, mas que não possui conhecimento sobre a área.

Podem ocorrer muitas frustrações, já que as startups têm expectativas de fechar negócios.

Porém, na maioria das vezes, as empresas não se encontram preparadas e preferem só assistir os famosos "pitches" de startups.

A frustração é ainda maior quando as empresas acham que as provas de conceitos são "gratuitas", ou não acompanham as provas de conceitos de maneira a mitigar os riscos.

Ainda estão descobrindo esse mundo de startup, não sabem diferenciar uma startup scale-up de uma que está em fase de tração, tampouco possui uma política para trabalhar com elas.

Muitas vezes confundem uma startup em fase de ideação com uma software house.

Adicionalmente, há o fato de que a equação investimento vs. retorno (ROI) associado à inovação, tende a ser bastante diferente do cálculo de valor presente em um projeto, onde é possível desenhar um fluxo de caixa linear, em um processo de menores incertezas.

Esse elemento do Mindset tende a ser problemático nesse estágio.

Por onde começar?

O primeiro grande passo é a empresa ser clara sobre seu estágio.

Assumir que está aprendendo e que, paralelamente, está desenvolvendo o mindset e capacitando seus colaboradores também para trabalhar "como startups", aplicando o *mindset* de aprendizagem:

Errar rápido e errar barato.

Para isso existem vários programas de inovação bem interessantes, como o exem-

plo da ABDI - "Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial", onde o programa Startup Indústria investe R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais), a fundo perdido, para que startups rodem suas POCs "sem nenhum risco para a empresa contratante".

Além disso, existem vários programas e hubs para conexão, como por exemplo o **100 Opens Startups** e **Endeavor**, ou hubs como **Cubo (Itaú)**, **InovaBra (Bradesco)** e os programas de aceleração, cujo objetivo é aproximar as empresas das startups e vice versa, visando a geração de negócios.

No entanto, é recomendável que as empresas, inicialmente, façam conexões com StartUps em fases de scale-up e tração, por estarem mais preparadas e maduras para auxiliar nesse primeiro estágio.

Além disso, também é interessante participar de eventos de inovação, como forma de se conhecer os principais players do ecossistema.

Por outro lado, para empresas que possuem budget para inovar, é recomendável procurar ajuda diretamente no ecossistema.

Como as aceleradoras, que estão oferecendo cada vez mais, programas de inovação para empresas, com objetivo de aproximá-las das startups.

Outra opção são consultorias especializadas, que possuem sólidos programas de inovação para, além de ajudar as empresas a entenderem seus problemas internos, aproximarem as startups mais condizentes para resolução e, também, auxiliar na implementação destas soluções.

Também nesse ponto, uma boa prática é testar mais de uma iniciativa e alternativa, com o foco em maximizar o aprendizado interno sobre o ecossistema e não querer, rapidamente, encontrar um projeto vencedor.

De modo geral, o olhar de portfólio deve prevalecer em todo processo de inovação.

2. CO-DESENVOLVIMENTO

É a fase em que dois parceiros irão colaborar entre si para o desenvolvimento de uma nova solução, seja internamente para empresa ou em um grau maior para o mercado.

A empresa investe na startup/centro de pesquisa com objetivo de desenvolver uma solução que resolva problemas internos, e ou, para lançar no mercado. Nesse ponto, a empresa, além de investir, coloca também sua infraestrutura e especialistas envolvidos efetivamente na iniciativa (através de mentorias).

Nessa fase a empresa possui algumas poucas pessoas *full time* e seus embaixadores de inovação aberta, que irão auxiliar no entendimento das “dores” – internas e externas – da empresa, além da disseminação do mindset para toda a companhia.

Essas pessoas são responsáveis, principalmente, por conduzir o desenvolvimento internamente, junto com os setores de compras, jurídico, TI, etc., que ainda estão aprendendo a conduzir o processo.

E as mesmas pessoas também são responsáveis por obter todas as aprovações internas para as mudanças necessárias.

Dica: é importante pensar em um sistema de incentivo, para que mais pessoas da organização se sintam motivadas a se envolverem no processo.

Por onde começar?

A(s) pessoa(s) da área de inovação, com o apoio dos principais sponsors e diretores da empresa, tem como seu maior objetivo provar que a área funciona e que pode trazer resultados para a empresa.

Os próximos passos serão, primeiramente, a criação da Governança e dos Indicadores do projeto. Nessa fase, o indicador financeiro não deverá ter forte relevância, para que não haja risco de “cegar” a inovação.

E, também, a empresa deverá se familiarizar com o ecossistema, em maior profundidade: conhecer quem são as aceleradoras, os fundos de investimento, os tipos de programas que existem e que possuem políticas para saber como lidar com diferentes estágios de startups.

Por isso, esse modelo tem crescido com ajuda governamental, como por exemplo, o Programa Conecta Startup Brasil, do CPqD, que investe a fundo perdido em startup em fase de ideação para desenvolver, junto com as empresas, soluções que serão, posteriormente, colocadas no mercado.

Temos também o EMBRAPii (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial), em que a empresa interessada codesenvolve as soluções, junto a um centro de inovação ou universidade. Nesse programa específico, o SEBRAE ajuda a mitigar o risco, investindo o equivalente a $\frac{1}{3}$ do valor do projeto.



Ou programas específicos como o MCTIC de inteligência artificial, da Softex, que permite o co-desenvolvimento e testes de soluções junto com as startups com apoio de aceleradoras.

Nessa fase recomenda-se, ainda, trabalhar com startup em fase de tração e scale-up. É interessante pedir ajuda para ecossistema, buscando aceleradoras e consultorias, mas também ir aprendendo com outras empresas através de benchmark, o que deu certo, o que deu errado, como estão estruturando a área, indicações de startups - é a fase que chamo de mentoria reversa entre as empresas.

3. COLABORAÇÃO

Através de triangulações trabalha-se com mais de um parceiro, no caso mais simples é a triangulação de uma empresa, um fornecedor/parceiro e um centro de pesquisa.

Nessa fase a empresa já possui seu departamento de inovação, com uma diretoria e um time full time. Já possui Governança, indicadores mais consolidados e a área já é cobrada por resultados financeiros, tanto em redução de despesas como, principalmente, no lançamento de produtos e soluções inovadoras.

Nessa fase, a empresa já possui seu departamento de inovação, com uma diretoria e um time full time, já possui uma governança e indicadores mais consolidados. A área já é cobrada por resultados financeiros, seja pela redução de despesas, seja pelo lançamento de produtos ou solu-

ções inovadoras.

A área já tem políticas de lidar com inovação, com negociações de propriedade intelectual e startups, já possuem orçamentos à parte e políticas – para aprovação pelas áreas de compras, jurídico e TI – diferenciadas, que fazem com que as chances de fracasso, testando e implementando novas soluções, sejam menores.

Por onde começar?

Nesse grau de maturidade, toda a empresa tem o *mindset* de inovação e sabe como trabalhar com startups, preferindo, ao invés de buscar ajuda no ecossistema, buscar ajuda no próprio departamento de inovação.

As startups observam as empresas com esse nível de maturidade como referência para se trabalhar e as empresas buscam, além de trabalhar somente com startups, também auxiliar no desenvolvimento das startups que se encontram em fase de ideação, além de co-criar com startups, centros de pesquisas, universidades e até mesmo outras empresas, gerando casos de sucesso que, por meio de indicações positivas, incentivam a formação e fortalecimento de novas conexões dentro do ecossistema.

Nessa fase, também começam os primeiros investimentos da empresa em startups (corporate venture capital) e até a aquisição (e posterior integração) de startups.



4. OPEN INNOVATION AS A SERVICE

Esse é o nível mais alto de maturidade. Basicamente o departamento de inovação "morreu" e a empresa já tem nível de maturidade horizontal para trabalhar com inovação e startups, sendo que a Governança e Indicadores de inovação já existem na prática do dia a dia.

Os próprios colaboradores já possuem maturidade para encontrar as startups (de qualquer estágio), propor as parcerias, acompanhar as POCs e/ou co-desenvolvimento.

O departamento de inovação, quando não "morre", vira uma spin off da empresa, ajudando outra(s) empresa(s) a implementar(em) os processos, ensinar a inovar e usar uma nova tecnologia "já desenvolvida com outros parceiros", de maneira a ter uma relação ganha-ganha em toda a cadeia, preparando para que ambas tenham um diferencial competitivo.

Esse departamento também pode virar uma espécie de startup studio e venture building da empresa, onde é possível, internamente construir startups (para si e para ecossistema).

Isso exige um grau de *mindset* e de inovação aberta bem amplos.

Muitos talentos excepcionais entraram para colocar a mão na massa, co-desenvolver para criar soluções disruptivas.

Evidentemente, esse diferencial competitivo será maior para a empresa que trouxe o know-how, auferindo novos ganhos, ou mesmo vendendo como um novo nível de serviço.

Independente de qual seja o estágio de maturidade da sua empresa - você pode perceber que cultura é o principal pilar de sustentação para tudo isso.



É preciso implementar uma cultura de inovação para que os colaboradores tenham a autonomia de criar e propor mudanças sem medo.

Algumas empresas, por exemplo, separam um período da semana (4h por exemplo), para que seus colaboradores possam focar, coletivamente, em projetos criativos e de inovação.

Além disso, é preciso uma cultura de diversidade. Saber respeitar e conviver com todos os seres – pessoas (mulheres, homens, crianças) e animais – considerando e respeitando a todos, é um grande passo para inovar.

Quer iniciar todo processo - invista em Cultura de Inovação e Diversidade.

E a sua empresa, em qual nível de maturidade está? ■

Startups no Brasil



01 De 2015 até 2020, o número de startups no País passou de 4.151 para 12.881
**Abstartups*

02 Os investimentos em startups no Brasil somaram US\$ 516 milhões entre janeiro e maio de 2020.
**Distrito*

03 Já são mais de 1000 startups voltadas para o Agronegócio no País
**Agrosaber*

04 Curitiba tem o ecossistema de inovação mais promissor do Brasil
**"Startup Ecosystem Report 2020"*

05 Startups são responsáveis pela contratação de milhares de profissionais em todo o Brasil.
**Catraca Livre"*



O ecossistema de startups brasileiro tem se destacado bastante. Com vários Programas de Inovação e Fundos de Investimento disponíveis, as Startups têm se mostrado como uma excelente alternativa para trazer um modo de pensar inovador para empresas tradicionais. Especialmente em épocas de crise.

NILTON MIRANDA

NILTON MIRANDA

MIRANDA

VAREJO DIGITAL

O antes, o durante e o depois da pandemia foram, são e serão todos digitais para o Varejo.

O mundo mudou.

O comportamento dos consumidores se transformou. O distanciamento social, fundamental para o enfrentamento à Covid-19, quase que da noite para o dia evidenciou as diferenças entre as empresas que já haviam embarcado no mundo digital e os negócios que ainda estavam nesse processo ou sequer haviam virado a chave para essa nova forma de fazer negócio.



IN BUSINESS

A experiência de consumo precisa ser reformulada para atender a demanda do novo cliente que está sempre conectado e ainda mais exigente.



No Grupo Moura, essa transformação vem ganhando força.

O MouraFacil.com, plataforma de vendas de baterias online, foi uma das nossas iniciativas e nasceu para oferecer qualidade, prontidão, agilidade e comodidade ao consumidor, que do tablet, celular ou desktop pode escolher a bateria adequada para o seu veículo e, em até 50 minutos, ter o produto entregue e instalado, com todos os cuidados de higiene e Saúde e em todo Brasil.

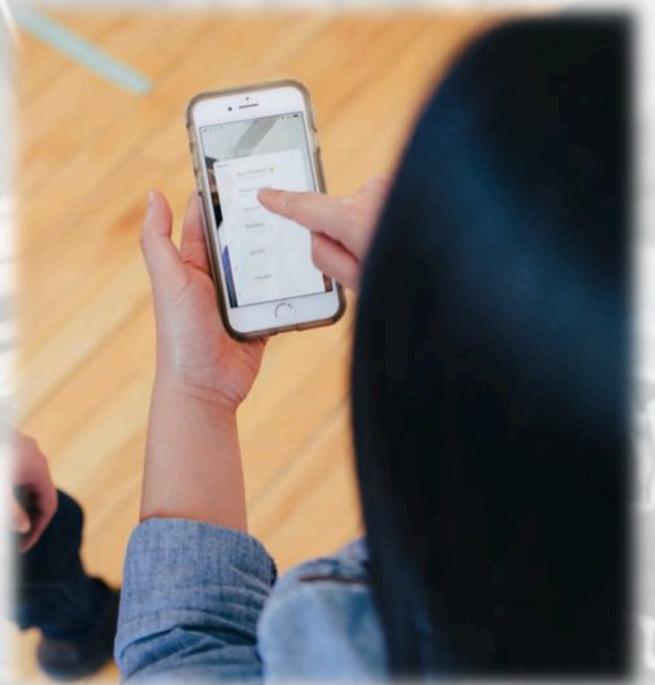
Nesta pandemia, o MouraFacil.com foi ainda mais relevante.

Estivemos perto dos nossos consumidores quando precisaram suprindo a demanda pelo produto de forma online.

Além disso, expandimos nossas operações, passando a atuar no mercado de baterias pesadas.



O serviço tem sido fundamental para quem está atuando na linha de frente no enfrentamento à pandemia, em outras áreas essenciais e precisou, emergencialmente, de uma bateria nova para o seu veículo.



A jornada para a implementação do MouraFacil.com foi similar à da empreendida pelas pequenas startups que conseguem desenvolver inovações em ritmo acelerado e em grande quantidade.

Muitos testes, seguidos de muitos aprendizados, de descobertas de "novas verdades", tudo isso em uma velocidade vertiginosa.

O exemplo retrata o real impacto da transformação digital nas empresas. O "novo normal" tão propalado neste momento de retomada das atividades econômicas é digital, é user experience e é de aumento nas exigências de qualidade, segurança em Saúde e pós-venda de excelência.

Estamos prontos para atender as necessidades dos nossos clientes.

Nilton Miranda
Gerente de Trade Marketing
GRUPO MOURA

VENDAS ON-LINE



5,7 MILHÕES

é o número de novos consumidores no Comércio Digital, e eles vieram para ficar



Chat-Commerce

surge como a melhor alternativa para alcançar o público alvo diretamente pelo canal preferido de comunicação

75%

foi o aumento de vendas por e-commerce em maio de 2020



127,8%

foi o crescimento no faturamento de vendas on-line na comparação de 12 meses



20%

foi o aumento da demanda dos correios até junho de 2020



R\$ 100 – R\$ 120 BILHÕES

é a estimativa de vendas em comércio eletrônico para o ano corrente



R\$ 3,5 BILHÕES

é a estimativa de faturamento de e-commerce para o dia dos pais em 2020



BUY



As estatísticas demonstram que o crescimento exponencial das vendas on-line tendem a permanecer, mesmo após o encerramento da crise ocasionada pelo COVID-19.

OHIO BUSINESS CONSULTING

Quem trabalha hoje de olho no amanhã pode contar com a nossa energia.

A Moura se reinventa diariamente com base na inovação. Por isso é líder no segmento de baterias, levando para você produtos e serviços de altíssimo desempenho.

A bateria Moura é sinônimo de qualidade, sendo então peça original das maiores montadoras do mundo, estando presente em 8 dos 10 veículos mais vendidos do Brasil.

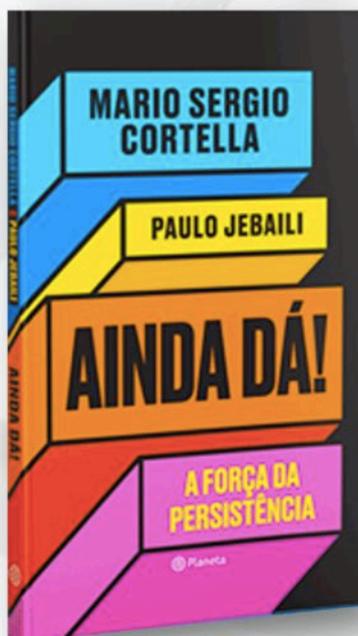
Temos orgulho de incorporar diferenciais de eficiência em cada bateria que sai das nossas fábricas.

É por isso que a Moura é como você, que trabalha hoje para construir um futuro melhor.



Energia
para mover
o futuro.





Ainda dá!
A força da persistência

Mario Sergio Cortella e
Paulo Jebaili

Editora Planeta

144 páginas

AINDA DÁ!

Escrito por **Mário Sérgio Cortella**, em parceria com **Paulo Jebaili**, a obra trata da importância da persistência

Após atingir a marca de mais de 500 mil exemplares vendidos com o best-seller *“Por que fazemos o que fazemos?”*, Mario Sergio Cortella lança seu novo livro.

Escrito em parceria com o jornalista Paulo Jebaili, **“Ainda dá! A força da persistência”** fala sobre aquele esforço a mais para alcançar resultados mais satisfatórios em diferentes áreas da vida.

A ideia para o título do livro surgiu nas quadras de tênis, quando Paulo Jebaili convivia com o parceiro de jogo Francisco. O profissional de T.I, 13 anos mais velho do que Paulo, alcançava todas as bolas, até as mais improváveis. Dizia a frase “ainda dá” ao fim de cada vitória, como forma de celebrar a vida.

O “Ainda dá” tem a ver com esperança, com persistência e com competência. Traz em si também um elemento de temporalidade. É a partir dessa conjunção de aspectos que Cortella e Jebaili tratam neste livro da busca da excelência, aquele esforço de ir além, de ultrapassar limites, de avançar, de fazer melhor do que o feito até então.

Segundo os autores, uma vez que qualquer atividade vai demandar energia e, sobretudo, tempo – um ativo cada vez mais precioso – quem ambiciona uma vida gratificante e revestida de sentido não pode limitar-se a fazer algo só por fazer. Buscar a excelência é, acima de tudo, uma atitude que vai contra o *modus operandi* típico da mediocridade e daqueles que se propõem apenas a cumprir tabela.

Com as reflexões filosóficas e citações de grandes pensadores, Cortella ilumina os caminhos para o leitor dar esse passo adiante e Jebaili inspira com histórias reais de quem perseguiu e conseguiu realizar seus sonhos. ■

SOLUÇÕES
COMPLETAS E
INTEGRADAS EM
TI E TELECOM
**PARA SUA
EMPRESA.**

CLOUD 

SMARTFI PRO 

SD-WAN 

IOT 

DATA CENTER 

DÁ
PRA
IR **ALEM**

COMO
QUISER,
DE ONDE
ESTIVER. 

Mais
uma vez

94%

de clientes
corporativos
satisfeitos*.

Agende uma visita.

 algartelecom.com.br/empresas 

 0800 942 1200

TI | VOZ | CONECTIVIDADE | OUTSOURCING | COMUNICAÇÃO UNIFICADA

Algar 
Telecom
SEMPRE JUNTO

Tenha os melhores resultados
para sua empresa!

Com a Consultoria Empresarial da OBC
sua empresa se diferencia
da concorrência:

- Preparando suas **Pessoas**
- Desenvolvendo seus **Produtos**
- Simplificando seus **Processos**



OBC

OHIO BUSINESS CONSULTING
BETTER RESULTS

www.ohiobusiness.com.br