

www.consumidormoderno.com.br

CONSUMIDOR

MODERNO

A EVOLUÇÃO DO CONSUMIDOR

226
JULHO
2017

as

50

EMPRESAS MAIS INOVADORAS

+
ENTREVISTA
EXCLUSIVA

O americano Greg Hicks
revela o segredo das
pessoas felizes

ISSN 16783093

ANO 21 • R\$16,00



9 771678 309009

SUMÁRIO

edição
226
JUL
2017

026

CAPA

Pesquisa da DOM Strategy Partners revela quais são as 50 empresas mais inovadoras do Brasil

102

ENTREVISTA DO MÊS

O americano Greg Hicks fala sobre nove atitudes comuns às pessoas extremamente felizes

094

FINTECHS

Com serviços mais ágeis e menos custosos, empresas como o Nubank estão conquistando a preferência das novas gerações

088

ESTUDO

Levantamento da MindMiners compara os gastos dos baby boomers e das gerações X e Y

114

PERSONALIDADE

As previsões da futurista Daniela Klaiman, uma das palestrantes do Whow! Festival de Inovação que acontece este mês em São Paulo

COLUNISTAS

018

→ CAIO BLINDER/DIRETO DE NOVA YORK

024

→ MARCELO SODRÉ/CIDADANIA EM PAUTA

087

→ EDUARDO GALLO/JORNADA DO CONSUMIDOR

093

→ PETER KRONSTRØM/TENDÊNCIAS POR COPENHAGEN INSTITUTE

100

→ ALEXANDRE BERNARDONI/RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

110

→ ADRIANO SILVA/GESTÃO



Leia mais em
www.consumidormoderno.com.br/cm226 ou pelo QR Code, utilizando um leitor que pode ser baixado em seu smartphone ou tablet

INOVAÇÃO EXIGE TRANSPIRAÇÃO

*POR MELISSA LULIO, ANDRÉ JANKAVSKI,
IVAN VENTURA, JULIANA ELIAS E RAISA COVRE*

Termo que assusta e fascina, a inovação costuma ser associada a um dom inalcançável reservado a raros indivíduos. Mas, na prática, algumas empresas já entenderam que, mais do que inspiração, ela exige suor. Conheça, a partir do levantamento da DOM Strategy Partners, as 50 empresas mais inovadoras no Brasil



O tempo colocou no imaginário e na memória dos indivíduos uma ideia bastante sonhadora a respeito do que é inovação. Afinal, quando o termo vem à tona, logo pensamos em gênios como Thomas Edison, Steve Jobs ou até mesmo Ludwig van Beethoven. É inquestionável que esses nomes ficarão marcados para sempre na história como agentes de mudança. Porém, a inovação real vai muito além de grandes ideias e invenções.

De acordo com um estudo realizado pela Numbr – empresa especializada em Data Science – tendo como base um desk research feito a partir de ferramentas de big data nos mecanismos de busca, foram registradas 1.900 procuras no intervalo de um ano pela resposta à pergunta “O que é inovação?”. O número mostra o grau de dispersão no entendimento do conceito. De acordo com Paulo Rogério Ferezin, sócio-diretor de varejo e bens de consumo da KPMG, esse é um tema que precisa ser mais bem entendido pelas empresas. “Inovação é tudo o que você inventa e que gera valor econômico. Essa é a grande diferença entre inovação e invenção”, diz ele.

Dessa forma, muitas inovações podem ser comparadas ao Bolero de Ravel: é possível que sigam um ritmo crescente e intenso, mas sempre em torno de um único movimento, acrescentando instrumentos e camadas para atingir um marcante ápice depois de algum tempo. Contudo, podem também ser semelhantes à Sinfonia nº 9 em Ré Menor, de Beethoven – que cometeu a ousadia de inserir um coral – no movimento final da sinfonia, o “Ode à Alegria”, poema de Schiller.

Em termos menos artísticos, o ritmo do Bolero de Ravel se assemelha à ideia de inovação incremental. O conceito, elaborado por Clayton Christensen, professor da conceituada Harvard Business School e que fundamenta o estudo da DOM Strategy Partners, define uma inovação geradora de vantagens competitivas de curto e médio prazos. Elas possuem prazo de validade: de acordo com sua complexidade e com a capacidade dos concorrentes de desenvolver inovações similares ou cópias, podem ficar obsoletas.

A Sinfonia nº 9 em Ré Menor, por sua vez, trouxe à música algo que apenas uma inovação de ruptura saberia fazer. Ao contrário do que acontece com outros tipos de inovação, esse conceito define um investimento em inovações que desvirtuam modelos convencionais e modos de fazer estabelecidos, que reverberam mudanças significativas, sistêmicas e complexas na ordem da competitividade de um determinado setor ou até mesmo de alguns setores.

Por fim, há também a ideia de inovação de adequação. Esse modelo consiste em iniciativas focadas em manter empresas e produtos alinhados a padrões, benchmarks e melhores práticas em um determinado segmento. De uma maneira geral, as empresas e os gestores que realizam uma inovação de adequação estão apenas seguindo o caminho dos competidores. “A inovação é um ativo de valor essencial para a estratégia de qualquer organização, pois ela representa a fonte principal de diferenciação para a sua sobrevivência tanto no curto quanto no longo prazo”, diz Daniel Domeneghetti, CEO da DOM Strategy Partners, empresa responsável pela pesquisa.

AS 3

FACES DA INOVAÇÃO

Autor do livro “O dilema da inovação”, o americano Clayton Christensen classificou a inovação aplicada aos negócios em três dimensões. São elas:

INOVAÇÃO DE ADEQUAÇÃO
SÃO INICIATIVAS QUE BUSCAM EQUIPARAR AS MELHORES PRÁTICAS DE MERCADO — EM GERAL VOLTADAS PARA A PROTEÇÃO DE VALOR —, COMO ESTRATÉGIA PARA “CONTINUAR NO JOGO”.

INOVAÇÃO INCREMENTAL
GERA VANTAGENS COMPETITIVAS CUJO PRAZO DE VALIDADE DEPENDE DA CAPACIDADE DE OS CONCORRENTES DESENVOLVEREM ALGO IDÊNTICO OU BASTANTE SIMILAR.

INOVAÇÃO DE RUPTURA
DIZ RESPEITO A INVESTIMENTOS DE LONGO PRAZO E QUE RESULTAM EM MUDANÇAS, DE FATO, SIGNIFICATIVAS, SISTÊMICAS E COMPLEXAS.

O RANKING

DA INOVAÇÃO

O Brasil passou da 47ª posição, em 2011, para a 69ª este ano



Fontes:
Universidade de Cornell, Insead e Organização Mundial de Propriedade Intelectual

“Existem três segredos presentes na atuação dessas empresas: o pertencimento a setores pioneiros em inovação, a visão do cliente como ativo estratégico e a coragem para apostar”.
Daniel Domeneghetti,
da DOM Strategy
Partners



UMA ORQUESTRA SEM REGÊNCIA

Dentro desse contexto, é fundamental ressaltar que o Brasil de hoje não tem a mesma desenvoltura dos grandes compositores do passado. Em um ranking de inovação desenvolvido pela universidade americana de Cornell, pela escola de negócios Insead e pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual, o País aparece estagnado na 69ª colocação pelo segundo ano consecutivo entre as 130 economias analisadas. Em competitividade, o resultado é mais desanimador ainda. O País ocupa o 62º lugar, à frente apenas da Mongólia e da Venezuela.

Esse resultado felizmente não tem semelhança com o que tem acontecido dentro de um modesto universo de empresas brasileiras. Os resultados do estudo “As Empresas mais Inovadoras no Relacionamento com o Cliente”, desenvolvido pela DOM Strategy Partners, são uma prova disso. Feito com exclusividade para a Consumidor Moderno, o levantamento se aprofundou em cada uma das empresas presentes no ranking apresentado nesta edição com o intuito de revelar como a inovação percorre a forma como elas se relacionam com os consumidores.

Um dos principais insights do estudo é que existem algumas companhias que se mantiveram no topo ao longo dos anos: Apple, Nespresso, O Boticário, Itaú Unibanco e Chilli Beans são alguns desses exemplos. De acordo com Domeneghetti, existem três segredos presentes na atuação dessas empresas: o pertencimento a setores pioneiros em inovação, a visão do cliente como ativo estratégico e a coragem para apostar. “Esses três itens, somados, pressionam a empresa a inovar”, explica.

OS GRANDES DESTAQUES

As empresas que mais marcaram presença no estudo desde que ele começou a ser feito, em 2014, fazem parte de setores pioneiros: convergência, serviços digitais, bancos e serviços financeiros, fidelidade, aviação e varejo on-line. Não por acaso, são áreas que não tiveram medo de inovar e que, mesmo enfrentando grande concorrência, sabem tratar o cliente de forma estratégica.

Os destaques, neste caso, são a Claro e a Telefônica Vivo. Elas foram as empresas que mais cresceram no ranking entre os anos de 2014 e 2017 e, segundo Domeneghetti, ainda que o grau de maturidade delas em relação às pioneiras mais inovadoras seja menor, são notáveis os esforços que empregam para levar o relacionamento com o cliente do tradicional call center para os canais digitais de autosserviço.

Além de avaliar as áreas que podem ser classificados como pioneiras, a DOM Strategy Partners elencou os setores mais maduros – curiosamente composto por diversos segmentos de varejo. De acordo com Domeneghetti, há empresas de destaque no setor que não são excepcionais, mas investem em inovação já há algum tempo e, por isso, desenvolveram maturidade, ainda que não tenham

disseminado essa cultura entre todos os competidores.

Entre as empresas presentes nos setores em desenvolvimento, Domeneghetti destaca alguns desafios. O setor de seguros e operadoras de saúde, por exemplo, é o que mais tem chances de passar para uma próxima etapa em breve. Com ele, pode acontecer o que ocorreu com bancos e serviços financeiros: a demanda do próprio setor obrigaria essas empresas tradicionais a buscar inovação. E isso já começou a acontecer, por exemplo, a partir de novidades como da Youse, uma iniciativa da Caixa Seguradora.

Como afirma o próprio diretor da Youse, Eldes Mattiuzzo, o setor de seguros está passando por uma profunda transformação impulsionada principalmente pela tecnologia. “A Youse está transformando o mercado segurador brasileiro a partir de uma nova experiência para o consumidor, 100% on-line, em que é possível personalizar e contratar um seguro em questão de minutos, de maneira prática e direta”, explica.

Além dos setores, foram analisadas também as três empresas que podem ser encaradas como “estrelas ascendentes”. Naturalmente, duas delas são Google e Netflix – que já nasceram completamente alinhadas ao contexto de uma sociedade millennial e digital.

**“A Youse está transformando o mercado segurador brasileiro a partir de uma nova experiência para o consumidor, 100% on-line, em que é possível personalizar e contratar um seguro em questão de minutos”
Eldes Mattiuzzo, da Youse**

O destaque, porém, vai para o Magazine Luiza, que está com essas empresas no setor de serviços digitais. “O que vemos acontecer hoje com o Magazine Luiza é fruto de uma ação estratégica”, diz Domeneghetti. Como o especialista enfatiza, a empresa passou a adotar uma postura mais voltada à prestação de serviços, com respeito ao consumidor, na qual o negócio passa a ser digital, com a presença de lojas físicas e não o contrário. Aliás, essa afirmação partiu justamente do CEO da empresa, Fred Trajano, durante sua apresentação no Shoptalk, em Las Vegas, em março deste ano.

Mas, afinal, quem é o principal nome do estudo ao longo dos anos? A resposta é: Netflix – uma das empresas mais disruptivas dos últimos tempos. A companhia, que começou suas atividades em 1997 com a entrega de DVDs pelo correio e introduziu, dez anos mais tarde, o conceito de streaming, revolucionou a forma como pessoas do mundo inteiro consomem filmes e seriados. Hoje, a Netflix tem mais de 100 milhões de assinantes em mais de 190 países e um valor de mercado estimado em 60 bilhões de dólares. As 50 empresas mais inovadoras que você confere nas próximas páginas têm em comum com a Netflix o poder e a coragem de se reinventar.

NEM A GENTE FAZ IDEIA DE TUDO O QUE PODEMOS CRIAR JUNTOS.

Se você não imagina onde vai estar nos próximos 25 anos, tudo bem – já temos algo em comum.

Mas se você precisa de uma ideia de inovação para agora, conte com a AeC para fazer a diferença. Estamos cada vez mais investindo na criação de soluções e serviços pioneiros, realizando projetos que integram tecnologia, pessoas e serviços nos mais diferentes setores.

Troque uma ideia com a AeC. Porque se hoje somos mais do que ontem, amanhã podemos ser muito mais do que hoje.

aec.com.br

aec





Top 100

#1	Apple	Serviços Digitais	9,21
2	Nespresso	Varejo - Redes Alimentícias e Fast-food	9,19
3	Netflix	Serviços Digitais	9,16
4	O Boticário	Varejo - Higiene e Cosméticos	9,14
5	Itaú Unibanco	Bancos e Serviços Financeiros	9,13
6	Starbucks	Varejo - Redes Alimentícias e Fast-food	9,11
7	Google	Serviços Digitais	9,09
8	Chilli Beans	Varejo - Óticas, Joias e Adereços	9,09
9	Magazine Luiza	Varejo - Eletro	9,09
10	Mercado Livre	Varejo - Varejo On-line	9,09
11	Uber	Serviços Digitais	9,08
12	XP Investimentos	Bancos e Serviços Financeiros	9,07
13	Hospital Israelita Albert Einstein	Saúde	9,07
14	Santander	Bancos e Serviços Financeiros	9,06

15	Bradesco	Bancos e Serviços Financeiros	9.06
16	Youse	Seguros	9.06
17	Porto Seguro	Seguros	9.05
18	99	Serviços Digitais	9.05
19	Reserva	Varejo - Vestuário e Moda	9.04
20	Caixa	Bancos e Serviços Financeiros	9.04
21	Ipiranga	Distribuição	9.04
22	Banco do Brasil	Bancos e Serviços Financeiros	9.04
23	Claro	Convergência	9.03
24	Multipplus	Fidelidade	9.03
25	Whirlpool	Bens de Consumo Duráveis	9.03
26	Riachuelo	Varejo - Vestuário e Moda	9.03
27	Open English	Varejo - Educação	9.02
28	Smart Fit	Varejo - Turismo & Serviços	9.02
29	The Beauty Box	Varejo - Higiene e Cosméticos	9.02
30	Ultrafarma	Varejo - Farmácias	9.01
31	Nubank	Bancos e Serviços Financeiros	9.01
32	Carmen Steffens	Varejo - Vestuário e Moda	9.01
33	Wine.com.br	Varejo - Varejo On-line	9
34	Coca-Cola	Bens de Consumo Não Duráveis	9
35	dr.consulta	Saúde	8.99
36	Natura	Varejo - Higiene e Cosméticos	8.98
37	Schutz	Varejo - Vestuário e Moda	8.98
38	RaiaDrogasil	Varejo - Farmácias	8.96
39	Nestlé	Bens de Consumo Não Duráveis	8.92
40	P&G	Bens de Consumo Não Duráveis	8.9
41	Facebook	Serviços Digitais	8.84
42	Academia Bio Ritmo	Varejo - Turismo & Serviços	8.83
43	Trivago	Varejo - Turismo & Serviços	8.79
44	Estante Virtual	Varejo - Varejo On-line	8.79
45	Avianca	Aviação	8.78
46	Banco Original	Bancos e Serviços Financeiros	8.77
47	Beauty in	Bens de Consumo Não Duráveis	8.71
48	Netshoes	Varejo - Varejo On-line	8.66
49	Vaniday	Varejo - Varejo On-line	8.62
50	CVC	Varejo - Turismo & Serviços	8.61

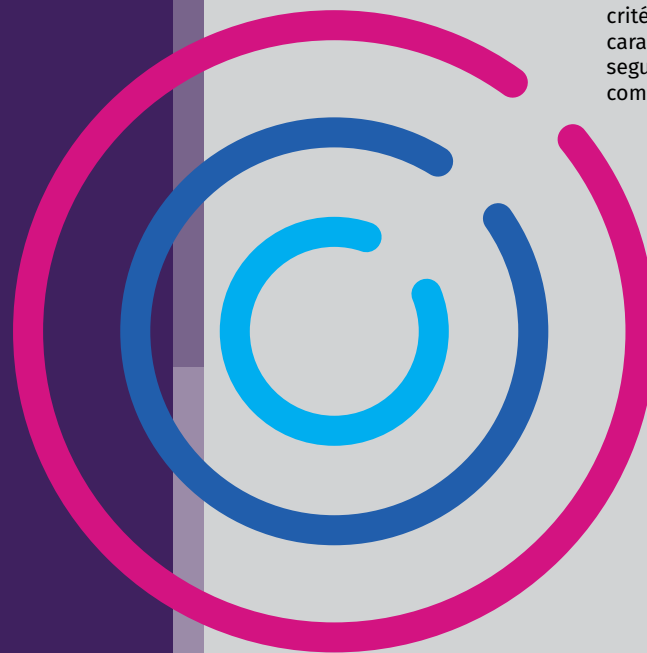
O estudo




EM BUSCA DAS INOVADORAS

Feito entre abril e junho do ano passado, o levantamento analisou uma base formada pelas mil maiores empresas do País em faturamento dentro dos 26 setores selecionados. Considerou, ainda, algumas companhias mapeadas por consultores da DOM Strategy Partners. A partir disso, identificou aquelas focadas no consumidor final e as avaliou a partir de três fatores: comunicação, vendas e relacionamento.

NO CENTRO DA INOVAÇÃO

Cada uma das empresas do ranking se destacou em três dos 12 critérios. O core da inovação traz a característica mais marcante. Ele vem seguido de outras duas camadas, como mostra o gráfico a seguir:



-  **CORE DA INOVAÇÃO (O TÓPICO DE MAIOR DESTAQUE)**
-  **CONSISTÊNCIA DA INOVAÇÃO**
-  **MATERIALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO (A FORMA COMO ELA É PERCEBIDA)**

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

- PROPOSTA DE VALOR
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- ATENDIMENTO AO CLIENTE
- POSICIONAMENTO/MARCA
- CANAIS ALTERNATIVOS
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO
- SUSTENTABILIDADE
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- DISPONIBILIDADE
- CONTEÚDOS
- CAUSAS E BANDEIRAS

FORAM PONDERADOS
TAMBÉM FATORES COMO...

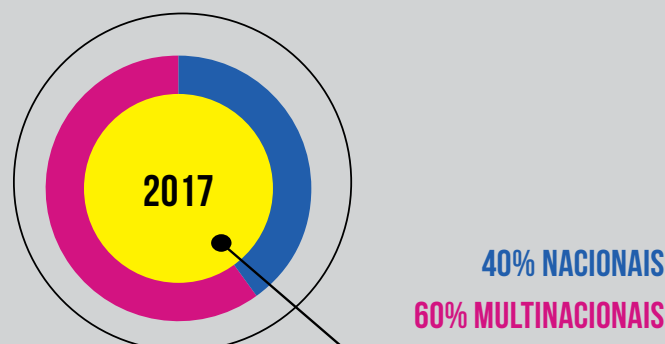
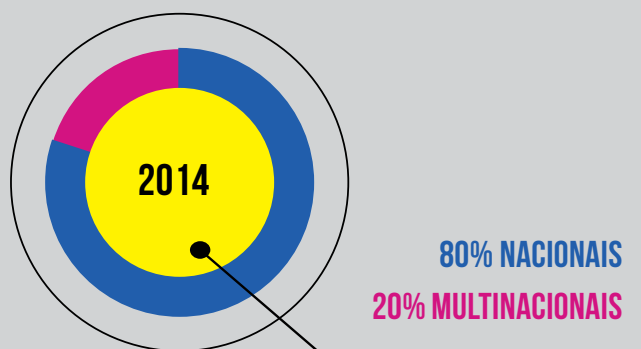
- ...OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES
- ...INTERATIVIDADE NO PONTO DE CONTATO COM O CLIENTE
- ...COLABORAÇÃO E INTERAÇÃO ON-LINE COM OS CLIENTES
- ...DISPONIBILIZAÇÃO DE FORMATOS E MODELOS DE ATENDIMENTO
- ...QUALIDADE DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE
- ...EXPERIÊNCIA DE MARCA DURANTE O CONSUMO

A RETROSPECTIVA

O que mudou de 2014 para cá

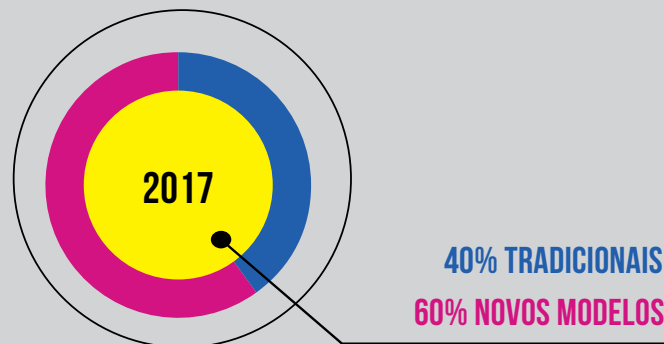
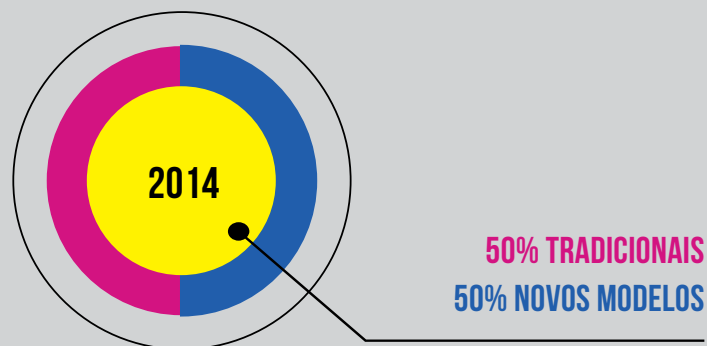
NACIONAIS X MULTINACIONAIS

Há quatro anos, havia o dobro de empresas nacionais no ranking



TRADICIONAIS X NOVOS MODELOS

Ao longo dos anos, diminuiu o número de empresas tradicionais entre as mais inovadoras



SETORES MAIS PRESENTES

EM 2014 30% REDES ALIMENTÍCIAS
E FAST-FOOD/20% VAREJO ON-LINE

EM 2015 20% VAREJO ON-LINE/
20% REDES ALIMENTÍCIAS E FAST-FOOD

EM 2016 30% SERVIÇOS DIGITAIS/
20% BANCOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

EM 2017 30% SERVIÇOS DIGITAIS/
20% REDES ALIMENTÍCIAS E FAST-FOOD

UM SALTO NO RANKING

Apesar de terem uma nota abaixo de nove, Claro e Vivo foram as empresas que mais subiram no ranking nos últimos quatro anos

SÉRIE HISTÓRICA

CLARO

2014	124º
2017	23º

VIVO

2014	127º
2017	93º

2016 X 2017

MAGAZINE LUIZA

2016	95º
2017	9º

MERCADO LIVRE

2016	84º
2017	10º

TOP 5

Apesar de não ter aparecido no ranking em 2014, Apple se manteve em primeiro lugar nos últimos três anos

2014	2015
1º O Boticário	1º Apple
2º Netshoes	2º Nespresso
3º Chilli Beans	3º Chilli Bens
4º Diletto	4º Hospital Israelita Albert Einstein
5º Nespresso	5º Banco do Brasil

2016	2017
1º Apple	1º Apple
2º Nespresso	2º Nespresso
3º Uber	3º Netflix
4º Eataly	4º O Boticário
5º Itaú Unibanco	5º Itaú Unibanco

ESTRELAS ASCENDENTES

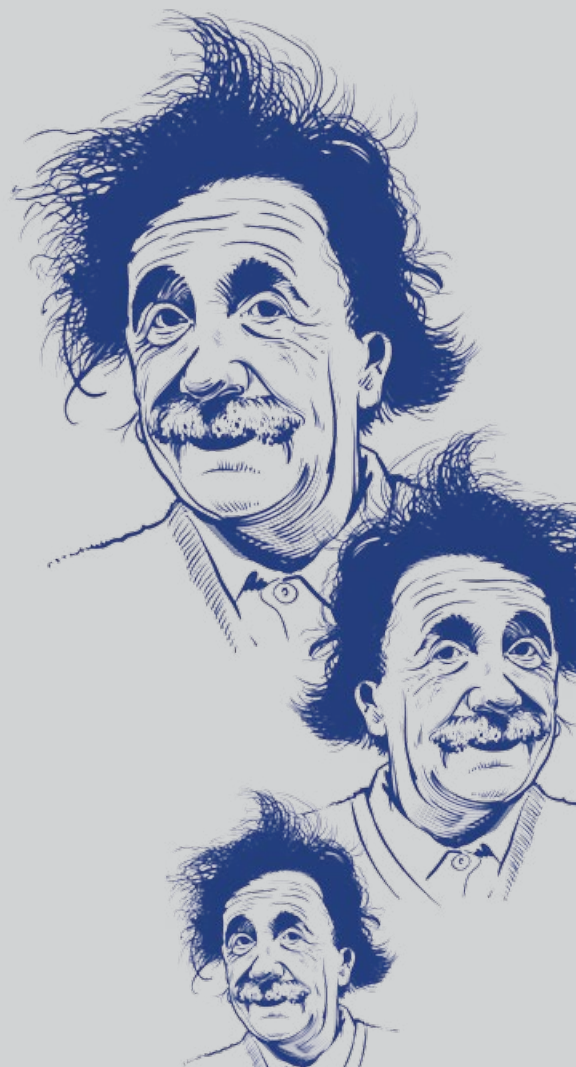
2017

Confira as apostas da DOM Strategy Partners para os próximos anos

NETFLIX

GOOGLE

MAGAZINE LUIZA



O FOCO DOS SETORES PIONEIROS

CONVERGÊNCIA (TELEFONIA CELULAR, TV A CABO, INTERNET)

Utilização de dados/inteligência
Otimização de canais/autosserviço
Serviços remotos/mobilidade

SERVIÇOS DIGITAIS

Reconhecimento do cliente
Usabilidade/agilidade
Ofertas segmentadas e personalizadas

BANCOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

Transações multicanais
Suporte personalizado
Consistência de serviços/confiabilidade

FIDELIDADE

Reconhecimento do cliente
Materialização da proposta de valor
Atuação em rede (canais de parceiros)

AVIAÇÃO

Reconhecimento do cliente
Serviços remotos/mobilidade
Transações multicanais

VAREJO ON-LINE

Reconhecimento do usuário/cliente
Transações multicanais
Promoções e marketing digital

O FOCO DOS SETORES MADUROS

VAREJO ELETRO

Transações remotas
Atendimento e suporte
Promoções e marketing digital

VAREJO HIGIENE E COSMÉTICOS

Relacionamento baseado em experiência
Branding multicanal
Recomendações e endosso entre clientes e usuários

VAREJO LIVRARIA E PAPELARIA

Digitalização de produtos e conteúdos
Criação e gestão de comunidades
Recomendações e endosso entre clientes e usuários

VAREJO FARMÁCIAS

Disponibilidade (geomarketing)
Experimentação (sampling) e merchandising
Atendimento e suporte

VAREJO SUPER E HIPERMERCADOS

Multiformatos e segmentação
Serviços remotos e mobilidade
Promoções e marketing digital

VAREJO TURISMO E SERVIÇOS

Digitalização de produtos e conteúdos
Suporte personalizado
Consistência de serviços e confiabilidade

O FOCO DOS SETORES EM DESENVOLVIMENTO

BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS

Multiformato/varejização
Branding multicanal
Recomendações e endosso entre clientes e usuários

BENS DE CONSUMO DURÁVEIS

Multiformato/varejização
Branding multicanal
Atendimento e suporte

VAREJO ÓTICAS, JOIAS E ADEREÇOS

Relacionamento baseado em experiência
Serviços remotos/mobilidade
Recomendações e endosso entre clientes e usuários

VAREJO VESTUÁRIO E MODA

Disponibilidade (geomarketing)
Experimentação (sampling) e merchandising
Atendimento e suporte

VAREJO REDES

ALIMENTÍCIAS E FAST-FOOD
Multiformatos/segmentação
Serviços remotos/mobilidade
Promoções e marketing digital

SEGUROS E OPERADORAS DE SAÚDE

Digitalização de produtos/conteúdos
Suporte personalizado
Consistência de serviços/confiabilidade

Em São Paulo e no Rio, a Nespresso já tem um serviço de recolhimento de cápsulas para reciclagem

1 APPLE

- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO

SOBERANIA EM INOVAÇÃO

- Em 2016, a Apple faturou 215,6 bilhões de dólares em todo o planeta
 - Se a empresa fosse um país, o seu faturamento a colocaria como o 45º mais rico, à frente de nações como Portugal, Grécia e Nova Zelândia
 - Os 10 bilhões de dólares que a empresa investiu em pesquisa & desenvolvimento é maior do que o PIB de países como Madagascar, Congo e Haiti
- A Apple vendeu, em todo o mundo:
- 211,8 milhões de iPhones
 - 45,6 milhões de iPads
 - 18,4 milhões de Macs

RESSO

2

NESPRESSO



- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- CANAIS ALTERNATIVOS

SERVIÇO EXPRESSO

SAME DAY DELIVERY

Alguns clientes da Nespresso de São Paulo e do Rio de Janeiro já podem receber seu pedido no mesmo dia em que ele é feito. Sustentável, a entrega é feita de bicicleta. O serviço também permite a devolução, para reciclagem, das cápsulas usadas, uma vez que elas são feitas de alumínio

HOME REPAIR

Se uma máquina da Nespresso der problema, o cliente não passará mais do que oito horas úteis sem seu cafezinho. Esse é o tempo máximo para a chegada de um técnico ao local. Se o consumidor, porventura, não puder receber a equipe, pode solicitar a retirada do equipamento e o empréstimo de outro durante o período de conserto, que dura em média três dias. O serviço está disponível, por enquanto, para clientes de São Paulo e do Rio.

3

- CONTEÚDOS
- COLABORAÇÃO COM USUÁRIO
- DISPONIBILIDADE

NETFLIX

O PODER DE CRIAR (E DE FALHAR)

Quando lançou o Max, uma ferramenta de recomendação de séries para os usuários, a Netflix percebeu que, apesar dos exaustivos testes e investimentos, ela não apresentava os resultados esperados. Suas indicações eram ruins – o que deixou o público frustrado e desconfiado. Diante disso, a companhia global desenvolveu a métrica Hot/Cold, que sinaliza um conteúdo que está “quente” ou “frio” ao lado dos títulos. Simples assim. Os usuários amaram – e o Max simplesmente foi descontinuado. Apego a investimentos? Não na Netflix. O mesmo é feito com alguns seriados. O Sense8, apesar de ter conquistado muitos fãs, não bateu as metas necessárias e foi cancelado. A internet beirou a loucura com o anúncio. A reação da companhia? O anúncio de um episódio final, de “despedida”. “O medo de falhar não é razão suficiente para não tentar”, disse Sam Horner, designer de produto da empresa, durante o SXSW 2017. Uma lição e tanto para qualquer organização que não tem medo de errar.

As séries mais assistidas*

- 1ª Orange Is The New Black
- 2ª How I Meet Your Mother
- 3ª Pretty Little Liars
- 4ª Supernatural
- 5ª Family Guy

*de acordo com uma estimativa da empresa de inteligência de dados 7Park

4

- DISPONIBILIDADE
- POSICIONAMENTO/MARCA
- CANAIS ALTERNATIVOS

O BOTICÁRIO

UMA INDÚSTRIA INOVADORA

Com quatro mil lojas, o Grupo Boticário é a maior rede de franquias do Brasil. Por trás das vendas há uma grande cadeia de tecnologia trabalhando pela excelência dos produtos e do atendimento. Desde o ano passado, várias das embalagens passaram a usar o “plástico verde”, feito à base de etanol. “Deixamos de emitir três mil toneladas de CO2 por ano”, diz o diretor de pesquisa & desenvolvimento do grupo, Paulo Roseiro. Também, no ano passado, foi criado o BotiLabs, uma incubadora para parcerias com institutos de pesquisa e startups. O Boticário é ainda um dos pioneiros no Brasil na tecnologia “organs on a chip”, que simula órgãos humanos, dispensando, assim, os testes em pessoas. “Na era da tecnologia, o mercado precisa se reinventar constantemente”, diz Roseiro. “No setor de cosmético não é diferente. A inovação é a saída para se manter à frente.”

5

- CANAIS ALTERNATIVOS
- ATENDIMENTO AO CLIENTE
- CONTEÚDOS

ITAÚ UNIBANCO

UM BANCO NA PALMA DA MÃO

Poucos setores evoluíram tanto quanto o bancário. Se antes eram necessários dias para receber extratos bancários pelos Correios, hoje tudo está, literalmente, na palma da mão. No Itaú, 73% de todas as transações já são feitas via mobile ou internet banking. Há sete anos, esse percentual não chegava a 40%. “As necessidades dos clientes estão mudando e buscamos entendê-las para identificar oportunidades”, diz Andrea Carpes, diretora de atendimento ao cliente. Um dos exemplos foi a criação do aplicativo Abreconta, por meio do qual qualquer pessoa pode virar correntista do Itaú pelo celular. E vem mais por aí. A meta do banco é oferecer, ainda este ano, todos os serviços disponíveis em caixas eletrônicos (de depósito de cheques a desbloqueio de cartões) nos smartphones e tablets.





NETFLIX

A NETFLIX ORIGINAL SERIES
ORANGE
is the new **BLACK**

**NEW EPISODES
NOW STREAMING**



**HIDE YOUR
STACHE**

**SLICE OF
CRAZY**

**READY FOR
ROUND 2**



“Há mais de 40 anos, projetamos lojas feitas para serem o terceiro lugar favorito dos nossos clientes, seguido do lar e do trabalho”
Ricardo Rinkevicius, diretor-geral da Starbucks no Brasil

6

STARBUCKS

UM TOQUE SENSÍVEL

Nos dias de hoje, oferecer copos de café com o nome dos clientes pode parecer bastante comum. Mas essa prática surgiu anos atrás, com a Starbucks – uma das marcas mais consagradas no mercado quando o assunto é experiência do cliente. A atenção da marca aos hábitos dos consumidores é inquestionável. No Brasil, os expressos saborizados são servidos na xícara de louça se assim o cliente desejar, já que esse é o costume nacional. Alguns produtos também foram lançados apenas para o nosso público, como o pão na chapa, item tradicional das nossas padarias. Ao mesmo tempo, os lançamentos tecnológicos também são uma aposta aqui. Com o app da marca, os consumidores podem pagar pelo seu pedido antes de chegar à loja. A compra conta pontos para o programa de fidelidade da empresa, o My Starbucks Rewards.

- PROPOSTA DE VALOR
- ATENDIMENTO AO CLIENTE
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO



O posto mais completo é também o mais digital.

O Posto Ipiranga tem de tudo. Tem o aplicativo Abastece Ai, que dá desconto no combustível. E tem também uma linha completa de serviços e produtos: gasolina DT Clean, que limpa o motor do seu carro, Km de Vantagens, Iqjas am/pm, Jet Oil, ConectCar, Carvão Ipiranga, a mais completa linha de lubrificantes, Rodo Rede, Posto Ipiranga na Web, Postos Ecoeficientes, recarga de celular e muito mais. Então, seja no mundo real ou no digital, pergunta lá no Posto Ipiranga.



7

- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- CONTEÚDOS

GOOGLE

BEM-VINDO AO MUNDO DIGITAL

Inovação, para o Google, é uma questão de existência. Desde que a empresa foi fundada, em 1998, é conhecida por sua atitude disruptiva. Head de soluções de marketing da empresa no Brasil, Ricardo Figueiredo explica que a base da organização se firma em três grandes pilares. “Queremos buscar respostas para grandes questionamentos, apostar em grandes avanços tecnológicos e desenvolver produtos que sejam realmente acessíveis para todos”. Na companhia, qualquer novo produto passa pelo “teste da escova de dente”. “Se não for algo que os usuários vão realmente utilizar com frequência, não interessa para nós”, conta Figueiredo. Não é à toa que a empresa é conhecida por criar diversas ferramentas que facilitam a vida de usuários e desenvolvedores. O “Teste Meu Site”, por exemplo, ajuda empresas e empreendedores de todo o mundo a avaliar se seus websites são “amigáveis” a todos os dispositivos e se oferecem uma boa experiência – já que isso é levado em conta no ranqueamento da empresa. Os próprios Google Maps, Google Earth e tantos outros exemplos comprovam a tese da escova de dente: a vida ficou mais fácil graças ao Google.





“Queremos buscar respostas para grandes questionamentos, apostar em grandes avanços tecnológicos e desenvolver produtos que sejam realmente acessíveis para todos”.
Ricardo Figueiredo, head de soluções de marketing do Google

8

- CAUSAS E BANDEIRAS
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO

CHILLI BEANS

A CADA SETE DIAS, DEZ NOVOS MODELOS DE ÓCULOS APARECEM NAS PRATELEIRAS DE UMA LOJA CHILLI BEANS

SÃO 2,2 MILHÕES DE ÓCULOS VENDIDOS TODOS OS ANOS NAS 800 LOJAS ESPALHADAS POR NOVE PAÍSES

QUESTÃO DE DNA

Na Chilli Beans, certos temas que estão ganhando espaço dentro de grandes empresas já fazem parte da sua cultura há anos. A questão de gênero é uma delas. Presidente da empresa, Caito Maia nunca aceitou a criação de coleções masculinas ou femininas. “Não sou eu quem define se a peça é para um

homem ou para uma mulher, mas o próprio cliente”, diz o executivo. Para ele, no entanto, nenhuma empresa consegue inovar se isso não vier da própria cultura interna. “Não adianta forçar a barra, pois os consumidores conseguem perceber quando uma ação desse tipo não é natural”.

“Nossa logística é testada a todo o momento. Mas a inovação é algo que está dentro de nós”

Caito Maia, fundador e presidente da Chilli Beans

Eduardo Galanternick, do Magazine Luiza: no ano passado, 50% dos investimentos da empresa foram em tecnologia

9

- DISPONIBILIDADE
- POSICIONAMENTO/MARCA
- CANAIS ALTERNATIVOS

MAGAZINE LUIZA

LABORATÓRIO DE BOAS IDEIAS

Destaque no varejo brasileiro, o Magazine Luiza soube abraçar a causa digital e investir em larga escala em processos cada vez mais inovadores. “Trabalhamos com três ideias: personalização, retirada de qualquer fricção na experiência do cliente e a ideia de que nosso aplicativo é a conexão entre o mundo físico e o on-line”, diz Eduardo Galanternick, diretor-executivo de e-commerce da empresa. Nesse sentido, o mobile é alvo das suas apostas e diferenciações. Além do aplicativo de compras, a empresa fornece uma plataforma específica para os membros do Clube da Lu (clube de descontos da empresa) e um app de caça às ofertas. “O desenvolvimento dessa ferramenta foi um desafio interno que lançamos para o time de desenvolvimento. Era lançamento do Pokémon GO e a gente queria ter uma dinâmica similar”, diz Galanternick. O app é usado de forma promocional em momentos especiais, como em setembro (mês de aniversário do Magazine Luiza) e no período que antecede o Natal. “Entendemos o Caça Ofertas mais como uma ferramenta de marketing do que como um canal de vendas”, diz o executivo. Essa e outras novidades são concebidas dentro do Luiza Labs, laboratório de desenvolvimento da marca.

10

- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS

MERCADO LIVRE

PONTOS COM OS CLIENTES

Ao contrário do que acontece com boa parte do e-commerce brasileiro, o Mercado Livre dá lucro. Seu marketplace foi responsável por uma receita de 844,3 milhões de dólares no ano passado, mesmo período em que a última linha do balanço fechou positiva em 136,3 milhões de dólares. Boa parte desses resultados se deve aos investimentos em inovação e tecnologia. No ano passado, por exemplo, o Mercado Livre pagou 26 milhões pela empresa de logística Axado, que já era sua parceira. “Essa aquisição fez aumentar em 40% o nosso time de tecnologia”, diz Stello Tolda, COO do Mercado Livre. Além de melhorar a parte da entrega dos produtos, a empresa, baseada na Argentina, também criou um sistema de pontos muito parecido com os tradicionais programas de fidelidade. Quanto mais compras o cliente fizer, mais pontos ele ganha, o que gera benefícios como a gratuidade do frete, um dos maiores inibidores das compras on-line.

11

- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO
- DISPONIBILIDADE
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS



UBER

**ENTREGA DE
EXPERIÊNCIA**

Poucas marcas conseguem virar sinônimo de produto. Um número menor ainda se torna sinônimo de serviço. É o caso da Uber que, por meio da tecnologia, conecta motoristas a passageiros de forma rápida e a um custo reduzido. Só no Brasil, a empresa conta com 13 milhões de usuários e 50 mil motoristas cadastrados. Após conquistar uma série de clientes e de desafetos por todo o mundo, a companhia passou a testar outros negócios. Em dezembro, lançou o UberEATS no Brasil. O serviço é bem similar ao praticado pelo aplicativo iFood, da Mobile, mas o segredo está na solução que a startup entrega para os restaurantes parceiros. Além do delivery, eles prometem organizar toda a estrutura logística do estabelecimento. A unidade, que já atuava em São Paulo, estreou em julho deste ano em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro. "Somos uma empresa de tecnologia que conecta motoristas a passageiros de uma maneira confiável", diz Fábio Sabba, diretor de comunicação da Uber no Brasil. "Vamos seguir replicando esse modelo de negócio em outras frentes."



12

- POSICIONAMENTO/MARCA
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- CANAIS ALTERNATIVOS

XP INVESTIMENTOS

TRANSPARÊNCIA FINANCEIRA

Fundada há 15 anos numa salinha em Porto Alegre, a XP conseguiu, ao longo dos anos, assumir uma função deixada de lado pelos bancos: a de assessorar os clientes em seus investimentos. “Como empresa, nascemos de uma quebra de paradigma, já que passamos a utilizar a educação como caminho para fomento do mercado de investimentos”, diz **Fernando Vasconcellos**, diretor de marketing da companhia. Com 30 mil clientes ativos, a XP oferece taxa zero para serviços como manutenção de conta e TED para retiradas, seja qual for o valor investido ou mesmo a quantidade de operações. O sucesso saltou aos olhos do maior banco do País. Em maio deste ano, o Itaú comprou 49,9% da corretora por 5,7 bilhões de reais. Tudo sob a promessa de a XP manter o que a fez mais crescer: a independência operacional.

13

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN

MÉDICO VIRTUAL

- ATENDIMENTO AO CLIENTE
- CONTEÚDOS
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO

Hoje em dia, uma em cada 20 buscas feitas no Google em todo o mundo diz respeito à área de saúde. Mas, em tempos de pós-verdade, em que fonte confiar? Pensando nisso, o Hospital Israelita Albert Einstein firmou, no ano passado, uma parceria com o gigante de buscas para exibir dados confiáveis sobre doenças. Mais recentemente, as procuras por sintomas e métodos contraceptivos também passaram a ter os resultados revisados por médicos do hospital. Outra inovação recente é a adoção de uma técnica de radioterapia voltada a pacientes que são submetidos ao transplante de medula óssea e que passam pelo processo de “destruição” da medula original. Graças ao novo protocolo – Targeted Marrow Irradiation (TMI) –, o foco da irradiação passa a ser na própria medula e não no corpo inteiro do paciente. O Einstein é o primeiro hospital na América Latina a adotar o procedimento, com dois pacientes já em tratamento. Antes, apenas o Cleveland Medical Center, nos Estados Unidos, havia utilizado a técnica com sucesso.

14

SANTANDER

DE OLHO NO BLOCKCHAIN

- CAUSAS E BANDEIRAS
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- POSICIONAMENTO/MARCA

A inovação dentro do Santander (e em outros bancos mundo afora) tem nome: blockchain. Trata-se de um sistema de comunicação de dados seguro e criptografado. Por meio dele, é possível enviar não a cópia, mas sim o documento original ou até mesmo realizar transferência de valores. O Santander quer utilizar o blockchain para trocar documentos entre bancos e correntistas. Por ora, tudo está em fase beta e o assunto está em etapa embrionária. Na esteira do blockchain, o banco também está de olho na criptomoeda (o bitcoin é a mais conhecida dentre as moedas digitais), uma aposta do que pode ser o dinheiro do futuro. “Nos últimos anos, o percentual alocado em projetos e iniciativas tiveram um significativo crescimento. O banco está trabalhando com algumas tendências atuais, e como exemplo podemos citar o bitcoin e o wearable que, por meio de pulseiras e chips vestíveis, possibilitariam a realização de pagamentos sem a necessidade de cartões”, explica Cassius Schymura, diretor de CRM e plataforma multicanal do Santander.

15

- POSICIONAMENTO/MARCA
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- DISPONIBILIDADE

BRADESCO

OS NOVE PILARES DA INOVAÇÃO

Inovação é um tema levado a sério no Bradesco. Prova disso é a criação de uma plataforma de criatividade chamada inovaBra. “Acreditamos que a inovação deva acontecer por meio da disseminação da cultura de inovação que permeia todas as áreas e níveis hierárquicos da organização”, diz Antranik Haroutiounian, diretor de pesquisa e inovação do Bradesco. O inovaBra se divide da seguinte forma:

INOVABRA STARTUPS

Programa planejado para favorecer a interação entre a inovação fechada e aberta. É voltado ao apoio de empresas que possuam soluções aplicáveis ou com possibilidade de adaptação à área de serviços financeiros

INOVABRA POLOS

Incentiva os colaboradores a praticar o empreendedorismo. Os polos estão estrategicamente focados nas áreas de canais digitais, meios de pagamento, banco do futuro, produtos e seguros

INOVABRA HUB

Plataforma colaborativa para conexão entre grandes empresas, startups e universidades, com o intuito de gerar negócios de alto impacto no ecossistema de inovação e empreendedorismo brasileiro

INOVABRA VENTURES

Iniciativa das áreas de pesquisa e inovação e private equity para a criação e a gestão de investimentos em empresas inovadoras

INOVABRA INTERNACIONAL

Trata-se uma parceria com uma empresa com sede em Nova York e Londres e que tem como objetivo criar e manter a conexão do Bradesco com o ecossistema de inovação e empreendedorismo global

INOVABRA LAB

Um ambiente projetado para funcionar como plataforma colaborativa. O espaço concentra todos os laboratórios das áreas de TI

INOVABRA HABITAT

Centro de inovação, empreendedorismo e cultura que conta com espaço de coworking estruturado para manter a operação do local (pessoas, infraestrutura e tecnologia), facilities e espaço de eventos

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E ALGORITMOS

Equipe formada por cientistas de dados dedicada a pesquisas avançadas de modelos e algoritmos a partir de grandes volumes de dados (big data e inteligência artificial).

BIA (BRADESCO INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL)

É a plataforma criada pelo Bradesco para abranger todas as iniciativas de computação cognitiva e inteligência artificial desenvolvidas dentro da organização

16

YOUSE

A OUSADIA DE UMA INSURTECH

- PROPOSTA DE VALOR
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- CANAIS ALTERNATIVOS

A grande inovação da Youse, uma plataforma de vendas de seguro on-line da Caixa Seguradora, é ser uma das pioneiras no movimento no setor de seguros conhecido como insurtech. A palavra é uma mistura de insurance (seguro) e technology (tecnologia). Em linhas gerais, o termo se refere a seguradoras que trabalham em ambientes digitais ou utilizam soluções high tech na oferta de serviços. “Nos últimos anos, a Youse está liderando esse movimento de inovação a partir do uso de novas tecnologias e um novo propósito: a venda on-line de seguros. “As seguradoras tradicionais são muito boas no que fazem. Nossa intenção é atuar em um mercado mal-explorado e não brigar por um já existente”, diz Eldes Mattiuzzo, diretor da Youse. A próxima aposta da subsidiária da Caixa é um seguro autocolaborativo, que deve ser anunciado em breve.



17

PORTO SEGURO

OXIGÊNIO AOS NEGÓCIOS

- PROPOSTA DE VALOR
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- CANAIS ALTERNATIVOS

Nem sempre uma boa ideia nasce dentro da própria empresa. Sabendo disso, a Porto Seguro lançou, em 2015, a Oxigênio, uma aceleradora de startups. O novo negócio conta com a parceria da Plug and Play Tech Center, uma das maiores do Vale do Silício. “Por meio dele, investimos constantemente em novos produtos e serviços elaborados por empreendedores que enxergam oportunidades nas necessidades dos clientes”, diz Fábio Luchetti presidente da Porto Seguro. “São ideias que agregam ao nosso portfólio soluções mais completas e inovadoras.” O estímulo impulsionou diversas startups. São elas:

GO GOOD

Solução corporativa que promove o bem-estar dos funcionários por meio da gamificação e do incentivo social. Em troca de exercícios físicos, os funcionários ganham créditos para apoiar projetos sociais

MANIA DE PASSAR

Com pacotes a partir de 30 reais por semana, a microfranquia, fundada no ano passado, passa e dobra as roupas dos seus clientes com comodidades como um serviço “leva e traz” e pagamento mensal

REBOQUE.ME

Oferece aos motoristas que não têm seguro serviços de assistência 24 horas como guincho, troca de pneu, carga em bateria e chaveiro auto. Tudo isso sem mensalidade e a partir de um ambiente digital

18

99

- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- DISPONIBILIDADE
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS

MOBILIDADE CONSCIENTE

A 99 é considerada uma das maiores startups brasileiras de mobilidade urbana. A empresa se preocupa, em larga escala, com a segurança e a experiência dos usuários e investe constantemente em soluções que melhorem as viagens. Os últimos esforços da empresa foram:

✓ Lançamento do recurso gorjeta digital para motoristas de táxi e da categoria particular 99POP. Se o usuário desejar – e é garantido sigilo absoluto – pode bonificar o profissional caso tenha passado por uma experiência diferenciada;

✓ Alerta sonoro para avisar sobre acidentes e locais perigosos. O recurso avisa aos motoristas quando estão próximos a um local que foi marcado anteriormente por outros profissionais como “perigoso”. A iniciativa fez parte do Maio Amarelo, lançada para chamar a atenção da sociedade para o alto índice de mortes e feridos no trânsito de todo o mundo.



**“Nossas lojas são pensadas como uma casa, com cafeterias, Playstation e cerveja gelada”
Rony Meisler, CEO da Reserva**

RESERVA UMA MARCA DEMOCRÁTICA

A Reserva é uma grife de roupas masculinas fundada em 2004. Hoje são mais de 60 lojas pelo País. Seu diferencial é mesclar o alto padrão dos artigos com descontração. “Nossas lojas são pensadas como uma casa, com cafeterias, Playstation e cerveja gelada”, diz o fundador e CEO, Rony Meisler. “A Reserva não é uma marca que vende roupas para pessoas, é uma marca de pessoas que vendem roupas.” Em 2012, uma loja foi assaltada por um grupo que levou todas as peças. Pois a Reserva usou as imagens para um comercial – “Corra! Porque tem gente fazendo loucuras pela Reserva”, dizia o vídeo. No Fashion Week, a marca costuma trocar a passarela por encenações teatrais, drinks e modelos que passeiam entre as pessoas. Em tecnologia, implantou na gestão dos estoques um sistema de modelos estatísticos, do mercado financeiro, que sabe as peças mais vendidas e sugere as reposições. E, nas compras pelo site, o “Faça VC 2.0” permite que os compradores customizem vários artigos (como frase da camiseta, tamanho da fonte, fotos). “Queremos ser entendidos como amigos, além de uma marca”, completa Meisler.

19

- SUSTENTABILIDADE
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- POSICIONAMENTO/MARCA

TECNISA, vencedora do Prêmio Empresas que Mais Respeitam os Consumidores.

Foi ouvindo os consumidores que a revista Consumidor Moderno e a Shopper Experience identificaram no nosso modo de trabalhar os principais atributos desse prêmio tão importante. Uma honra para qualquer empresa, agora com a assinatura **TECNISA**.



TECNISA

Mais construtora por m²

20

- POSICIONAMENTO/MARCA
- DISPONIBILIDADE
- CANAIS ALTERNATIVOS

CAIXA

LABORATÓRIO DE IDEIAS

A Caixa é um banco público, mas isso não significa que a inovação seja um processo moroso dentro da empresa. Na verdade, a busca por novidades é tão bem estruturada que existe, inclusive, um setor voltado para o tema: trata-se da Gerência Nacional de Inovação (Genov). A área tem a missão de buscar inovação em diferentes frentes por meio da iniciativa #CaixaLab, que já descobriu e incentivou startups ligadas ao setor financeiro – a maioria delas, fintechs. Atualmente, a empresa realiza a incubação de dez empresas que, de alguma forma, auxiliam a Caixa no seu processo de transformação digital. Afinal, se tudo ocorrer conforme as previsões dos institutos de pesquisa, 2020 será o ano em que as fintechs passarão, realmente, a incomodar os bancos.

Rede Ipiranga:
lojas de conveniência oferecem ainda mais comodidade aos clientes



21

IPIRANGA TANQUE CHEIO

- DISPONIBILIDADE
- POSICIONAMENTO/MARCA
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO

Com 7.648 postos espalhados pelo País, a Ipiranga é bastante assertiva na hora de criar produtos e serviços voltados aos clientes. Líder no segmento de programas de fidelidade, o KM de Vantagens já tem mais de 24 milhões de cadastrados. O interesse se dá não só pela facilidade na hora da troca, mas pelas oportunidades que o programa oferece. Os pontos podem ser trocados, por exemplo, por ingressos para festivais como o Rock in Rio, e descontos na compra de bebidas, produtos e no aluguel de carros. “O Km de Vantagens é o nosso grande guarda-chuva da inovação. Por meio do programa de fidelidade, que é pioneiro no setor, integramos a nossa oferta de produtos e serviços, estreitamos a nossa relação com os clientes cadastrados e transformamos a experiência deles com a nossa marca”, diz Jeronimo Santos, diretor de varejo da Ipiranga. A rede conta, ainda, com lojas de conveniência (algumas delas com padarias e venda de cervejas nacionais e importadas) e um aplicativo que oferece abastecimento com desconto.

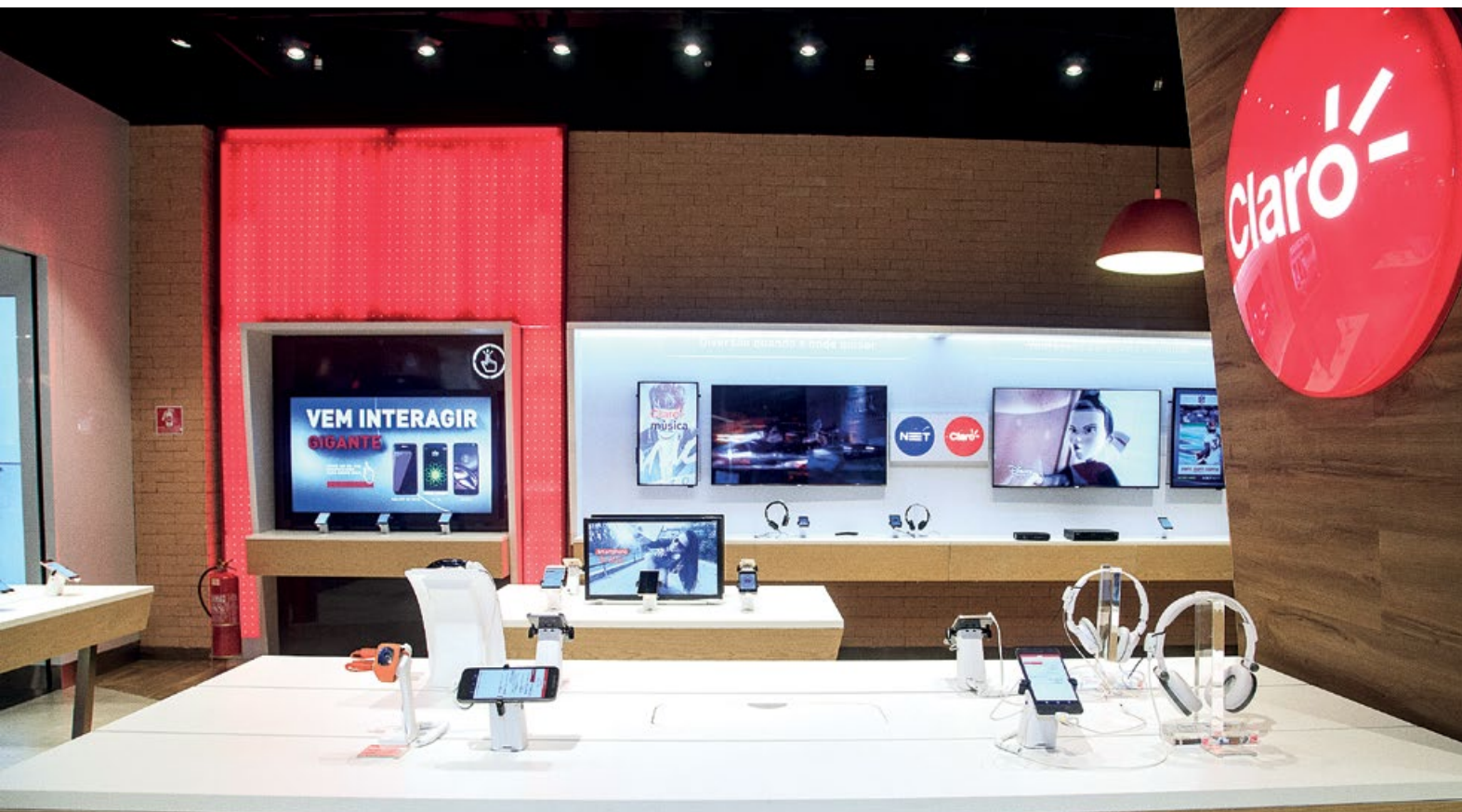
22

- DISPONIBILIDADE
- POSICIONAMENTO/MARCA
- CANAIS ALTERNATIVOS

BANCO DO BRASIL

O VALOR DA INOVAÇÃO

Aos 209 anos, o Banco do Brasil continua se reinventando. “Temos aplicações móveis desde 2000. Mas os smartphones foram um grande salto”, diz o diretor de negócios digitais do banco, Marco Mastroeni. O aplicativo de acesso à conta existe desde 2011. Só nos últimos três anos, também foram lançados o cartão virtual (versão customizável do cartão de crédito para compras on-line), um aplicativo para gestão de cartões (consulta de saldo, desbloqueio, definição de limites) e outro de investimentos, no qual o cliente pode consultar e movimentar suas aplicações. No ano passado, o Banco do Brasil passou a oferecer também abertura de conta pelo celular. E tem mais. Desde o ano passado, mantém um laboratório de inovação no Vale do Silício e parceiras com startups. “Inovação é tudo aquilo que gera valor tanto para a empresa, como para os acionistas e, principalmente, os clientes”, diz Mastroeni.



23

- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- CANAIS ALTERNATIVOS
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO

CLARO

ENTRETENIMENTO EM TODOS OS LUGARES

Não há dúvida de que estamos cada vez mais dependentes dos nossos smartphones. No entanto, a Claro, operadora controlada pelo grupo mexicano América Móvil, trabalha para aumentar ainda mais o tempo em que passamos de olho nos celulares. Os investimentos em aplicativos e serviços vêm sendo a tônica da operadora. O Claro Vídeo, com mais de 15 mil filmes em catálogo, e o Claro Música chegaram para concorrer com aplicativos já consagrados, como o Netflix e o Spotify. “O smartphone faz parte da vida dos brasileiros e, na Claro, ele já vem com coisa boa dentro”, diz Márcio Carvalho, diretor de marketing da empresa. A próxima promessa é implantar a velocidade 4,5G em todo o Brasil. O movimento começou com a capital Brasília, no último mês de abril.



“Vamos mostrar às pessoas que elas só têm a ganhar entrando nos programas de fidelidade”. Roberto Medeiros, presidente da Multiplus



24

- PROPOSTA DE VALOR
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS

MULTIPLUS **PROCURAM-SE PARCEIRAS**

Já imaginou contratar um personal trainer e, após 12 meses de aulas, ganhar uma viagem para o exterior? Esse é o tipo de benefício que a empresa de planos de fidelidade Multiplus vem oferecendo para atrair novos clientes. O exemplo acima surgiu depois de uma parceria com a startup FitFly, que pode ser considerada uma Uber dos professores particulares de educação física. “Fomos a primeira empresa de fidelidade a fazer negócios com startups”, diz Roberto Medeiros, presidente da Multiplus. “O nosso desafio é mostrar que os planos de fidelidade trazem benefícios além de passagens aéreas com descontos.” Por isso, as parcerias têm sido o foco da empresa para turbinar o número de clientes. Apenas 9% da população utiliza os programas de fidelidade no Brasil, segundo dados da Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização. Em mercados maduros, o percentual chega a 40%. Para fazer crescer essa participação, a última aposta da Multiplus foi a criação de um cartão de crédito em parceria com o Itaú. A ideia é oferecer um meio de acelerar a obtenção de pontos. “Vamos mostrar às pessoas que elas só têm a ganhar entrando nos programas de fidelidade”, diz Medeiros.

25

- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- PROPOSTA DE VALOR
- POSICIONAMENTO/MARCA

WHIRLPOOL **INOVAÇÃO FAZ PARTE DO FATURAMENTO**

A Whirlpool é líder em boa parte dos segmentos em que atua no Brasil. Algumas de suas marcas, como Brastemp e Consul, são conhecidas pelos brasileiros há décadas. A empresa americana, no entanto, não se sente confortável simplesmente em estar no topo. Muito pelo contrário. Prova disso é o investimento de 4% do faturamento da subsidiária em pesquisa e desenvolvimento, independentemente do cenário econômico. Esse aporte deve representar o lançamento de mais de 200 produtos somente este ano, 30% a mais do que em 2016. “Somos uma empresa que não mede investimentos para antecipar tendências mundiais que se traduzem em resultados reais ao consumidor”, diz Carlos Eduardo Sousa, diretor de atendimento ao consumidor da Whirlpool. Para antecipar essas tendências, a empresa elenca 400 funcionários exclusivamente para as áreas voltadas à inovação. O movimento resultou no registro de 121 patentes no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) nos últimos dois anos – 50 registros a mais do que a Petrobras, a segunda empresa com maior número de patentes no INPI. Este ano, outro destaque foi o lançamento do Brastemp Experience, em São Paulo; um local criado com a intenção de aproximar os consumidores dos produtos por meio de cursos e eventos.

26

RIACHUELO

**EM BUSCA DA LOJA
DO FUTURO**

“Inovação é a transformação de novas ideias em resultados”. Foi esta a definição que os executivos da Riachuelo adotaram como mantra. Segundo o diretor de tecnologia da companhia, Paulo Henrique Farroco, eliminar os atritos na experiência de compra é hoje a maior obsessão de sua equipe. “Queremos evitar coisas como filas, demora para encontrar uma peça, site lento e ruídos na hora de pagar”, diz. Uma solução a ser lançada nos próximos meses são sensores que identificam quantas pessoas estão na fila e se há necessidade de abrir novas caixas. Eles enviam uma notificação imediata para os celulares dos funcionários, agilizando a reorganização dos caixas. Também está em fase de desenvolvimento um ponto de venda móvel: por meio de um dispositivo para registro e pagamento, os vendedores poderão operar as compras de qualquer local da loja. No e-commerce, os usuários podem, desde maio deste ano, informar suas medidas para que o sistema identifique o tamanho mais adequado. A página também combina peças e sugere looks completos. “Se conseguirmos minimizar o atrito com o cliente, já terá sido um sucesso”, diz Farroco. “Há quem diga que inovação não é o que os inovadores fazem, é o que o cliente adota. Quer dizer, não adianta criar algo incrível se na prática ninguém vai usar.”

27

OPEN
ENGLISH

- DISPONIBILIDADE
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO

AULAS AO VIVO**QUANDO SURTIU?**

Foi fundada em 2008 em Caracas pelo empresário venezuelano Andrés Moreno. No Brasil, chegou em 2012. Hoje, já acumula mais de 500 mil alunos em 40 países, com foco essencialmente em latinos e países de língua hispânica

O QUE FAZ?

Oferece cursos de inglês on-line, com professores nativos. As aulas são ao vivo e podem ser acessadas 24 horas por dia no site. Também há um programa de exercícios, revisões e espaços para consulta e dúvidas com os profissionais

QUANTO VALE?

A Open English não para de crescer e é um sucesso entre fundos de investimento e investidores-anjo. Desde 2010, já recebeu mais de US\$ 120 milhões de aportes internacionais vindos de fundos como TCV, Insight Venture Partners e Redpoint

- CAUSAS E BANDEIRAS
- CONTEÚDOS
- POSICIONAMENTO/MARCA





**“Há quem diga que inovação não é o que os inovadores fazem, é o que o cliente adota. Quer dizer, não adianta criar algo incrível se na prática ninguém vai usar”
Henrique Farroco,
diretor de tecnologia da
Riachuelo**



“Apostamos na tecnologia para estarmos ainda mais conectados com o nosso público”

Edgard Corona, CEO do Grupo Bio Ritmo, detentor da Smart Fit

28 ○ PROPOSTA DE VALOR
○ CAUSAS E BANDEIRAS
○ CANAIS ALTERNATIVOS

SMART FIT

O EXERCÍCIO DA INOVAÇÃO

“Low Cost” é o modelo em que a Smart Fit se baseia. Em tradução livre, significa que a marca tem como princípio o “custo baixo”. Isso vale para tudo o que acontece na academia, fundada em 2009. De acordo com Edgard Corona, CEO do Grupo Bio Ritmo, detentor da Smart Fit, a empresa está sempre em busca de novos treinos e serviços com o objetivo de promover a melhor experiência para os clientes. “Apostamos na tecnologia para estarmos ainda mais conectados com o nosso público”, diz Corona.

1,3 MILHÃO DE ALUNOS FAZEM PARTE DO GRUPO BIO RITMO. DESTES, 1,2 MILHÃO SÃO DA SMART FIT

1 BILHÃO DE REAIS. ESSE FOI O FATURAMENTO DO GRUPO BIO RITMO NO ANO PASSADO (22% A MAIS EM RELAÇÃO A 2015). DESSE MONTANTE, 90% VEM DA SMART FIT

VEJA COMO A INOVAÇÃO É COLOCADA EM PRÁTICA NA SMART FIT:

✓ Recentemente, foram inauguradas três unidades 24 horas em São Paulo (Avenida Paulista, Rua Augusta e Vila Olímpia) e uma na cidade de Santos

✓ A academia desenvolveu o Smart Box, área para treino funcional, e o Smart Shape, circuito de alta intensidade

A rede tem ainda alguns projetos em fase de testes:

✓ App: plataforma digital na qual o cliente acessa os seus treinos, o detalhamento de planos e pagamentos, entre outros serviços e comodidades

✓ Smart Nutri: loja de suplementos alimentares, como whey protein, BCAA, glutamina e creatina

✓ Smart Fit Fashion: confecção de moda fitness

29

- POSICIONAMENTO/MARCA
- PROPOSTA DE VALOR
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS

THE BEAUTY BOX

CAIXINHA DE SURPRESAS

A marca do Grupo Boticário foi lançada em 2012. A ideia era criar um marketplace com as melhores grifes de cosméticos do mundo, como Prada, Dior, Givenchy e outras 150. A diferença para as concorrentes, como a francesa Sephora, é que a brasileira incluiu também marcas nacionais, como Phebo, Granado, Boticário e a linha própria “Produtinhos da Beauty”

FIDELIDADE

✓ No ano passado, lançou o “Clube da Beauty”, programa de fidelidade em que produtos comprados geram pontos que podem ser trocados nas lojas. Já o “Box da Beauty” é um clube de assinatura em que a cliente paga um valor mensal e, todo mês, recebe em casa uma caixa com produtos surpresa

SUSTENTABILIDADE

✓ Em todas as unidades há pontos de coleta para o descarte de embalagens vazias. Quem leva três embalagens da marca da Beauty ganha brindes

30

- PROPOSTA DE VALOR
- DISPONIBILIDADE
- CANAIS ALTERNATIVOS

ULTRAFARMA

O CRIADOR E A CRIATURA

A história da Ultrafarma se confunde com a de seu fundador, o empresário Sidney Oliveira. Não é à toa que ele é o principal garoto-propaganda e o seu rosto estampa o logotipo da empresa. Foi dele também a ideia, no início do milênio, de vender remédios genéricos pelo telefone e pela internet. Algo que pode ser considerado trivial nos dias de hoje fez a empresa se tornar destaque no setor. Atualmente, 70% de suas vendas são feitas à distância e o restante fica concentrado em suas quatro unidades físicas localizadas em uma mesma avenida da Zona Sul de São Paulo. Em 2016, a Ultrafarma elevou ainda mais o nível de conexão com o nome do seu dono ao intensificar a venda de vitaminas e remédios de marca própria – justamente com o nome de Sidney Oliveira. Essa investida deu resultado: com produtos 40% mais baratos do que os vistos no mercado, eles passaram a representar 10% de todo o faturamento da rede. “Nossa principal proposta de valor é democratizar a saúde e o bem-estar”, diz o fundador.

31

NUBANK

- ATENDIMENTO AO CLIENTE
- PROPOSTA DE VALOR
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS

O CARTÃO DO FUTURO

“O Nubank surgiu do nosso inconformismo”, diz Cristina Junqueira, vice-presidente de branding e business development e uma das fundadoras do Nubank, startup emissora do primeiro cartão de crédito digital do País. “O Brasil paga juros altíssimos, o serviço é ruim e não era possível que, com tecnologia e inteligência de dados, isso não pudesse ser melhorado.” No mercado desde 2014, o cartão Nubank é todo controlado pelo aplicativo no celular, da abertura de conta à solução de problemas. Sem agências e com muito pouco papel, a redução de custo é exponencial, o que permite que o cartão seja totalmente livre de taxas e de anuidade. “O cliente pode entrar em contato por telefone, redes sociais, chat, mas entendemos que, se isso acontecer, é porque fizemos algo errado”, diz Cristina. “A ideia é que ele possa resolver tudo o que precisa no app, sozinho.”

32

CARMEN STEFFENS

- DISPONIBILIDADE
- POSICIONAMENTO/MARCA
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS

DO BRASIL PARA O MUNDO

✓ A Carmen Steffens é uma grife de moda feminina fundada em 1993 em Franca, no interior de SP. Em 1998, tinha dez lojas. Hoje, são mais de 500 em 18 países, incluindo França, Estados Unidos e vários espalhados pela América Latina

✓ O nome é uma homenagem do diretor-presidente Mario Spaniol à sua mãe, Carmen Steffens

✓ A marca é queridinha entre celebridades como Madonna, Jennifer Lopez e Paris Hilton

✓ A parceria com blogueiras de moda é um dos pilares da Carmen Steffens, que oferece happy hours, visitas à fábrica e loja aberta para que testem os looks. Para se ter uma ideia, um único vídeo sobre a marca feito pela blogueira Camila Coelho – quem tem três milhões de seguidores no YouTube e outros três milhões no Facebook – recebeu 1.700 compartilhamentos nas redes sociais

✓ Desde 2015, as interessadas também podem ter a grife no celular. O aplicativo CS News permite acompanhar os lançamentos, localizar as lojas mais próximas, comprar na loja virtual (incluindo peças inéditas) e seguir as notícias da marca

33

- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- CONTEÚDOS

WINE.COM.BR

**VINHO
PARA TODOS**

Representante de uma importadora, Rogério Salume se cansou das “frescuras em torno da bebida” e resolveu, em 2008, montar o seu próprio negócio. Foi assim que nasceu a Wine.com.br, loja virtual especializada em vinhos. “O vinho sempre foi algo muito elitizado no Brasil. Queríamos democratizá-lo”, diz o empresário. Por trás do site há um arcabouço enorme de tecnologia que afina a logística, a navegabilidade do site e a compreensão dos perfis de clientes. Canais de conteúdo complementam o serviço, com dicas de harmonização e informações de cada rótulo. Nas centrais, os atendentes não seguem roteiro e têm autonomia para resolver as demandas. “As empresas às vezes se perdem em soluções mirabolantes e esquecem o básico”, diz Salume. “Inovação não é só tecnologia. Um relacionamento ágil, bem feito e agradável também pode ser inovador.”

34

- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- POSICIONAMENTO/MARCA
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO

COCA-COLA

**COCA-COLA
EM DIETA**

Campanhas marcantes e uma fórmula secreta imbatível garantiram que a Coca-Cola se tornasse uma das marcas mais conhecidas da história da publicidade. Hoje, aos 131 anos, ela precisa se reinventar constantemente. “As pessoas buscam cada vez mais um estilo de vida equilibrado”, diz a diretora de comunicação da Coca-Cola no Brasil, Marina Peixoto. “O mundo está mudando e as empresas também precisam acompanhar esse movimento.” A companhia ampliou o portfólio, que hoje inclui sucos, cafés e leites à base de soja e sem lactose. Tem reduzido, ainda, o açúcar de suas fórmulas. Os sucos Del Valle, a Fanta e, claro, a Coca-Cola, com as novas edições zero e stévia, são alguns dos produtos que passaram pelo corte. “Só nos primeiros meses de 2017 reduzimos 25% do açúcar de 15 produtos. Em três anos, foram 40 reformulações”, diz Marina.

35

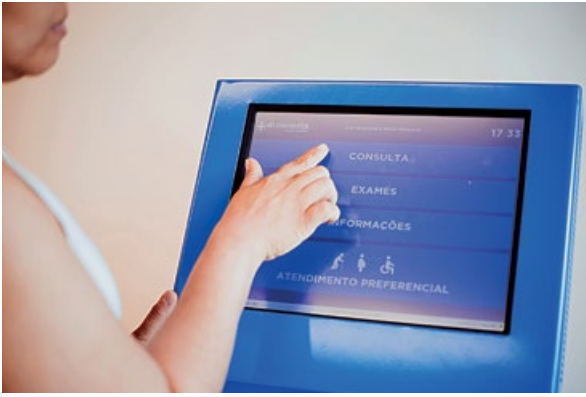
- POSICIONAMENTO
- DISPONIBILIDADE
- ATENDIMENTO AO CLIENTE

DR.CONSULTA

**O IMPORTANTE É
TER SAÚDE**

O modelo de negócio do dr.consulta partiu de um problema seríssimo no Brasil: as péssimas condições em que o setor de saúde se encontra. Com a ajuda de uma equipe formada por engenheiros, cientistas de dados, designers e gestores de saúde, a empresa se transformou em um negócio capaz de oferecer saúde de qualidade em mais de 40 especialidades médicas e odontológicas por um preço acessível (as consultas custam a partir de 48 reais com dentistas e 74 com médicos) e atendimento dentro do tempo prometido, em até uma hora. “Inovar na área de saúde não é algo apenas conveniente, mas sim uma necessidade”, diz Renato Velloso Dias Cardoso, vice-presidente de desenvolvimento de mercado da empresa. “Ela permite que a gente consiga simplificar a experiência do paciente”. O sistema é positivo também para os profissionais. De acordo com a companhia, não há cobrança para que eles atendam em tempo recorde. As porcentagens pagas também costumam ser maiores em relação aos planos tradicionais. Essa junção de fatores promete garantir vida longa ao dr.consulta.





 **dr.consulta**
o meu médico



36

NATURA

SUSTENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS

- CAUSAS E BANDEIRAS
- POSICIONAMENTO
- CANAIS ALTERNATIVOS

Quando o tema é inovação, a preocupação da Natura em se manter fiel aos próprios valores e propósitos continua firme. “Entendemos que a inovação em diferentes dimensões de nossos negócios é o que nos permite posicionar a empresa como protagonista na sociedade contemporânea”, diz Alessandro Mendes, diretor de pesquisa avançada e inovação da Natura. Nesse contexto, a empresa investe de forma sistemática em inovação: em 2016, foram R\$ 187 milhões aplicados no lançamento de 255 novos produtos, o que representou 2,4 % da receita líquida da Natura. No relacionamento com o cliente não é diferente. Um exemplo disso foi a criação da Rede Natura, que possibilita a venda de produtos e relação com o cliente utilizando uma plataforma on-line das consultoras da marca.



37

SCHUTZ

AOS PÉS DELAS

- PROPOSTA DE VALOR
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- DISPONIBILIDADE

Era 1972 quando os irmãos Anderson e Jefferson Birman fundaram a Arezzo. Essa seria a primeira marca dos dois e, não por acaso, uma das mais fortes da empresa. Contudo, pouco mais de 20 anos depois, os empreendedores criaram uma segunda marca também de nome marcante: a Schutz. A palavra, que significa “proteção” em alemão, se tornaria sinônimo de qualidade e representação para mulheres. Hoje, um dos principais diferenciais da Schutz é a inovação. A marca investe constantemente em pesquisas de tendências, desenvolvimento de materiais e tecnologia para a criação do seu portfólio que conta com bolsas, sapatos, sandálias, botas e sapatilhas para todos os gostos e estilos.

Na RaiaDrogasil, além das lojas físicas, os clientes podem comprar pela internet, pelo televidas ou checar e reservar medicamentos pelo aplicativo no celular



38

- PROPOSTA DE VALOR
- ATENDIMENTO AO CLIENTE
- DISPONIBILIDADE

RAIADROGASIL **REMÉDIO PARA O CRESCIMENTO**

A inovação e a atenção aos clientes são os dois ingredientes a que Marcello de Zagottis, vice-presidente comercial da RaiaDrogasil, credita o sucesso da rede. Para se ter uma ideia, nos últimos anos, enquanto o PIB brasileiro encolhia para o seu menor valor desde 2010, a RaiaDrogasil continuou crescendo e investindo. “Abrimos 212 lojas em 2016 e, em 2017, pretendemos entrar em mais três novos estados”, diz Zagottis. Entre 2014 e 2016, período em que o Ibovespa caiu 34%, as ações da RaiaDrogasil se valorizaram em 137%. Desde então já subiram outros 100%. “Estamos sempre inovando em treinamento, mídias sociais, logística e novos formatos”, afirma Zagottis. Hoje, além das lojas físicas, os clientes podem comprar pela internet, pelo televidas ou checar e reservar medicamentos pelo aplicativo no celular. “Como líder de mercado, precisamos investir constantemente em inovação e repassar esse avanço aos nossos clientes”, diz Zagottis.

39

- CAUSAS E BANDEIRAS
- PROPOSTA DE VALOR
- CONTEÚDOS

NESTLÉ

FÁBRICA DE IDEIAS

Era 1867 quando o nome Nestlé estampou pela primeira vez a embalagem de um produto. O item? A famosa farinha láctea (uma combinação de leite de vaca, farinha de trigo e açúcar). Ela só chegou ao Brasil em 1876, mas é consumida pelas famílias até hoje. Com mais de duas mil marcas (entre elas Leite Moça, Maggi, Dolce Gusto, Neston e Molico), a Nestlé está presente em 99% dos lares brasileiros. E tanto aqui como nos 189 países em que é vendida mantém o propósito de atender às necessidades das pessoas, das comunidades e, também,

do planeta. O relatório Nestlé na Sociedade, divulgado anualmente pela empresa, traz três de suas ambições até 2030 em todo o mundo: ajudar 50 milhões de crianças a serem mais saudáveis, melhorar as condições de vida de 30 milhões de pessoas nas comunidades em que está inserida, e alcançar impacto ambiental neutro em todas as suas operações. Por aqui, as mudanças já começaram: no ano passado, a empresa fortificou 24,8 bilhões de porções de alimentos com nutrientes consumidos em quantidade insuficiente, como ferro, zinco e vitaminas. E, para entender e se comunicar melhor com o seu público, inaugurou este ano na sede da empresa, em São Paulo, o Content Factory, primeiro mercado da Nestlé a contar com um estúdio de produção de conteúdo digital in-house. “Isso nos permite abrir e manter um diálogo com as pessoas de maneira íntima, promovendo o engajamento e a fidelização com a Nestlé e as suas marcas”, diz Rafael Nadale Souza, gerente de comunicação e marca da Nestlé no Brasil. “Nos permite também agir de maneira rápida e eficiente para reagir em tempo real, local e de maneira compartilhável e atraente.”

40

- PROPOSTA DE VALOR
- POSICIONAMENTO/MARCA
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS

P&G

O BRASIL NO CENTRO DAS OPERAÇÕES

Dona de marcas como Always, Gillette, Pantene, Pampers e Ariel, a P&G anunciou, este ano, a construção de um centro de inovação em Louveira, no interior de São Paulo – o único da companhia na América Latina. “Ele comportará o desenvolvimento de produtos, embalagens e processos produtivos, além de painéis de consumidores, focus groups e testes de realidade virtual”, diz Poliana Sousa, diretora de comunicação, mídia e marketing da P&G. O espaço, que abrigará ainda pesquisas para as unidades de cuidados com bebês, beleza, casa e higiene, femininos e orais, deve ser inaugurado no ano que vem.

US\$ 2 BILHÕES É A QUANTIA QUE A P&G INVESTE, GLOBALMENTE, EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**7.500 CIENTISTAS E PHDS COMPÕEM O QUADRO DA EMPRESA EM TODO O MUNDO****150 MILHÕES DE REAIS. ESSE É O VALOR QUE A COMPANHIA ESTÁ INVESTINDO PARA CONSTRUIR UM CENTRO DE INOVAÇÃO NO BRASIL**

41 FACEBOOK

- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS

UM NEGÓCIO DE MUITAS CURTIDAS

Uma das empresas mais inovadoras da história, o Facebook transformou, definitivamente, a forma como as pessoas e as marcas se relacionam. Criada dentro da Universidade de Harvard e, no começo, limitada aos estudantes, a rede social desenvolvida por Mark Zuckerberg já tem mais de 2 bilhões de pessoas cadastradas. Para engajar tanta gente, ela não perde uma só oportunidade de inovar. Vira e mexe, resgata memórias, convoca a comunidade a apoiar causas e lança recursos. Um dos mais recentes foi a inclusão de um arco-íris nas “reações” da timeline em referência ao mês do Orgulho LGBT, comemorado em junho. Onde o Facebook encontra tanta inspiração? Muito provavelmente no fato de já ter nascido sabendo a dimensão do que é ter um propósito. “Não estou aqui para dar a vocês o discurso de formatura tradicional sobre encontrar seu propósito. Nós somos millennials. Tentaremos fazer isso instintivamente. Em vez disso, estou aqui para dizer a vocês que achar seu propósito não é o suficiente. O desafio para nossa geração é criar um mundo em que todos tenham um senso de propósito”, disse Zuckerberg recentemente em um discurso aos formandos de Harvard.

Sem perder o fôlego:

a Bio Ritmo deve investir 300 milhões de reais na expansão da rede este ano



42

ACADEMIA BIO RITMO

- PROPOSTA DE VALOR
- DISPONIBILIDADE
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS

FÔLEGO PARA BUSCAR TENDÊNCIAS

Fundada em 1996, a rede de academias Bio Ritmo presenciou o boom do mercado fitness no Brasil. E soube aproveitar a oportunidade. Hoje, soma 50 mil alunos espalhados em 30 unidades. “Estamos sempre em busca de tendências no exterior e quem frequenta uma unidade nossa certamente usufruiu o que tem de melhor nesse mercado no Brasil”, garante Edgard Corona, fundador e CEO do Grupo Bio Ritmo. A busca por novos formatos é constante. A última aposta? Uma academia boutique que deve ser inaugurada em setembro com a nova marca: a Race Bootcamp. No local, a proposta é oferecer um misto de treino funcional e corrida. Com as novidades, a Bio Ritmo, que deve investir 300 milhões de reais na expansão da rede este ano, vai ganhando distância. E sem perder o fôlego.

43

TRIVAGO

ENCONTRE O QUE QUISER

NÚMEROS

- ✓ 200 sites de reserva
- ✓ 1,3 milhão de estabelecimentos
- ✓ 190 países
- ✓ 1,4 bilhão de visitas por ano
- ✓ 19 milhões de imagens
- ✓ 175 milhões de avaliações de hotéis

- DISPONIBILIDADE
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO
- PROPOSTA DE VALOR

44

- DISPONIBILIDADE
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO

ESTANTE VIRTUAL

**LIVRO VELHO É QUE
TEM LEITURA BOA**

Em 2005, o administrador André Garcia iniciava um mestrado que exigia uma lista de 200 livros para ler. Para economizar, foi procurá-los em sebos, mas logo percebeu que seria uma tarefa hercúlea. Teria de pular de loja em loja para reunir tudo e muitas sequer tinham os livros catalogados, quanto mais uma página na internet. Garcia largou o mestrado, mas deu início a um novo negócio: o Estante Virtual, site que já reúne 16 milhões de livros de 2.600 sebos. “Hoje vemos que foi um dos primeiros marketplaces do País”, diz o atual CEO, Richard Svartman. “Naquela época nem se falava nisso. Chamávamos de ‘portal’”. De lá para cá, outras inovações vieram. “No começo, comprar pela internet não era comum. Quase 100% das nossas vendas eram por depósito. Hoje isso não representa nem 0,5%”, diz Svartman. Os canais de atendimento também se multiplicaram e abrangem hoje e-mail, SAC, redes sociais e, em breve, chat. “Os próprios clientes começaram a usar a internet para falar conosco. O que fizemos foi acompanhá-los”.



45

AVIANCA

EXPERIÊNCIA NAS ALTURAS

“A inovação é a geração de valor por meio da criatividade, ou seja, a implantação de um novo produto, serviço ou processo”, define **Tarcísio Gargioni**, vice-presidente da Avianca. Com um atendimento exemplar e diversos investimentos em tecnologia, a companhia aérea se destaca no mercado brasileiro. Nos últimos meses, a empresa anunciou diversas ações:

- ✓ Em setembro de 2016, tornou-se a primeira companhia aérea da América do Sul a oferecer internet a bordo para os clientes
- ✓ No fim do ano passado, desenvolveu um aplicativo e modernizou todo o seu site
- ✓ Em 2017, disponibilizou tablets para os comissários de bordo líderes durante os voos. “O equipamento facilitará o acesso dos tripulantes a informações sobre passageiros, serviço de bordo e parâmetros da viagem, tornando a experiência dos clientes ainda mais personalizada”, diz o VP.

- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- PROPOSTA DE VALOR
- DISPONIBILIDADE

46

- CANAIS ALTERNATIVOS
- ATENDIMENTO AO CLIENTE
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS

BANCO ORIGINAL

DISRUPÇÃO EM UM MERCADO REGULADO

O setor financeiro passa atualmente por uma grande revolução. E as grandes protagonistas desse espetáculo são as fintechs, que trazem um novo modo de ver o mercado. No Brasil, o Banco Original quebrou diversos paradigmas. O processo de abertura de compra é totalmente on-line; o pacote de tarifas custa 11,90 reais e oferece uso ilimitado aos serviços, e o programa de cash back garante pontos tanto na função crédito quanto na função débito. O último anúncio do Original? A dispensa do comprovante de residência como documento obrigatório para abertura de conta. A razão? O uso de uma ferramenta de geolocalização tão precisa que fez com que a mudança fosse permitida pelos órgãos reguladores. “Usamos a tecnologia e o pensamento criativo para garantir uma entrega real aos clientes. Para fazer a diferença e auxiliar o público na gestão de seu dinheiro investimos sempre em ferramentas de ponta”, diz Wanderley Bacalla, diretor de TI do banco.

47

- PROPOSTA DE VALOR
- CAUSAS E BANDEIRAS
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS

BEAUTY'IN

BELEZA DE DENTRO PARA FORA

A proposta da Beauty'in é direta: criar uma nova categoria de alimentos para os consumidores. Chamada de alimética (uma junção de alimentos com cosméticos), a linha de produtos oferece de bebidas enriquecidas com vitaminas a chocolates com colágeno. “Somos a primeira empresa do mercado a colocar colágeno diretamente na fórmula”, diz Cristiana Arcangeli, fundadora e CEO da marca. Para gerar valor em torno dos seus produtos, a marca seleciona ingredientes, investe em embalagens inovadoras e garante o baixo uso de conservantes. “Nós acreditamos que a beleza vem de dentro para fora”, diz Cristiana. O e-commerce da Beauty'in traz uma grande variedade de produtos e dicas de saúde. O potencial do negócio é tamanho que já conta com a parceria de marcas consagradas, como Vigor e Cacau Show.

“A inovação tecnológica é grande aliada na entrega de boas experiências de consumo”

**André Shinohara,
CSMO da Netshoes**

48

- PROPOSTA DE VALOR
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS
- CANAIS ALTERNATIVOS

NETSHOES

CORRIDA PELA PERFEIÇÃO

“Para inovar na empresa, basta estar nela”, diz André Shinohara, chief sales marketing officer (CSMO) da Netshoes. Segundo ele, a inovação é fomentada em todas as áreas da companhia. Para se ter uma ideia, os investimentos em novas tecnologias mais que dobraram entre 2014 e 2016, saindo de 16,2 milhões de reais para 36,6 milhões de reais. Desde 2015, a Netshoes oferece navegação gratuita à sua página nos acessos via smartphone para que os usuários não gastem seus dados. A primeira troca de compras on-line também é grátis. O produto pode ser devolvido pelo correio ou recolhido em casa. Em 2016, a companhia criou ainda um marketplace – modelo que reúne, em um único site, ofertas de diferentes lojas –, para conectar seus clientes a outros varejistas. “A inovação tecnológica é grande aliada na entrega de boas experiências de consumo”, diz Shinohara.

49

VANIDAY

CABELO, BARBA E BIGODE

- DISPONIBILIDADE
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- MOBILIDADE E TECNOLOGIAS

Muitas startups ganharam o mercado por conectar os consumidores aos produtos e serviços que eles procuram. A Vaniday é um bom exemplo disso. Ela oferece o agendamento on-line de manicure, cabeleireiro, depilação, maquiagem, massagem e barbearia em São Paulo e no Rio de Janeiro. A interface entre salões e clientes permite que eles consultem com mais facilidade a disponibilidade de datas e horários, comparem preços e descubram salões em suas regiões. A empresa credita o sucesso a um ponto crucial: o cuidado com a sua usabilidade. “A gente melhora constantemente o produto e procura parceiros tecnológicos que melhorem a experiência dos clientes”, diz Cristiano Soares, fundador e CEO da marca.



Cristiano Soares,
CEO da Vaniday:
serviços de beleza
com agendamento
on-line

50

CVC

SEMPRE A MELHOR VIAGEM

“Entendemos inovação como todo o tipo de investimento que se pode ser empregado para facilitar a vida do consumidor”, define Luiz Eduardo Falco, presidente do Grupo CVC. Além das centenas de lojas espalhadas em locais com alta circulação, como shoppings e supermercados, a rede oferece reservas on-line por meio de duas plataformas: www.cvc.com.br e www.submarinoviagens.com.br, marca comprada em 2015 pela empresa. O último relatório indica que só o site da CVC recebeu, nos primeiros seis meses do ano passado, mais de 51 milhões de visitas. Como muitos clientes ainda escolhem a companhia para ter a sua primeira experiência de viagem aérea, ela segue apostando em diferenciais como preços competitivos, condições de pagamento flexíveis e assistência durante viagens, principalmente internacionais. No ano passado, anunciou também sua estreia no segmento de viagens de intercâmbio, permitindo que o cliente personalize, pela internet, combinações como tipo de curso, acomodação e período desejado. O site oferece ainda outras facilidades, como compra de passeios e vale-viagem para pessoas físicas e jurídicas.

- PROPOSTA DE VALOR
- DISPONIBILIDADE
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS

Inovadoras

por segmento

Automobilística

- 1º FIAT
- 2º Toyota
- 3º Hyundai

Aviação

- 1º Avianca
- 2º Azul
- 3º Gol

Bancos e Serviços Financeiros

- 1º Itaú Unibanco
- 2º XP Investimentos
- 3º Santander

Bens de Consumo Duráveis

- 1º Whirlpool
- 2º Arno/Grupo SEB
- 3º Sony

Bens de Consumo Não Duráveis

- 1º Coca-Cola
- 2º Nestlé
- 3º P&G

Convergência

- 1º Claro
- 2º UOL
- 3º VIVO

Distribuição

- 1º Ipiranga
- 2º Liquigás
- 3º BR Distribuidora

Educação

- 1º Open English
- 2º Wise Up
- 3º Cultura Inglesa

Fidelidade

- 1º Multiplus
- 2º Smiles
- 3º Dotz

Saúde

- 1º Hospital Israelita Albert Einstein
- 2º dr.consulta
- 3º Hospital Sírio Libanês

Seguros

- 1º Youse
- 2º Porto Seguro
- 3º Bradesco Seguros

Serviços Digitais

- 1º Apple
- 2º Netflix
- 3º Google

Varejo - Atacarejo

- 1º Roldão
- 2º Gazin
- 3º Makro

Varejo - Casa e Materiais de Construção

- 1º Suvinil
- 2º Telhanorte
- 3º Leroy Merlin

Varejo - Eletro

- 1º Magazine Luiza
- 2º Casas Bahia
- 3º Polishop

Varejo - Farmácias

- 1º Ultrafarma
- 2º RaiaDrogasil
- 3º Panvel

Varejo - Higiene e Cosméticos

- 1º O Boticário
- 2º Beauty Box
- 3º Natura

Varejo - Livrarias e Papelarias

- 1º Saraiva
- 2º Livraria Cultura
- 3º Nobel

Varejo - Óticas, Joias e Adereços

- 1º Chilli Beans
- 2º Vivara
- 3º H.Stern

Varejo - Pet

- 1º Petz
- 2º Cobasi

Varejo - Presentes e Infantil

- 1º Loja Multicoisas
- 2º Lojas Americanas
- 3º Dufry

Varejo - Redes Alimentícias e Fast-food

- 1º Nespresso
- 2º Starbucks
- 3º Viena

Varejo - Super e Hipermercados

- 1º Walmart
- 2º Pão de Açúcar
- 3º Carrefour

Varejo - Turismo & Serviços

- 1º Smart Fit
- 2º Academia Bio Ritmo
- 3º Trivago

Varejo - Varejo On-line

- 1º Mercado Livre
- 2º Wine.com.br
- 3º Estante Virtual

Varejo - Vestuário e Moda

- 1º Reserva
- 2º Riachuelo
- 3º Carmen Steffens



AS MELHORES DO SETOR

Apesar de não figurarem entre as 50 mais inovadoras do País, as companhias a seguir se destacam como as melhores na sua área de atuação

Sergio Zimmerman,
presidente da Petz: área de
 lazer inteiramente dedicada
 aos animais



PETZ OS MELHORES AMIGOS DO HOMEM

Ração, banho e tosa e alguns remédios são tudo o que uma loja para cães e gatos pode oferecer, certo? Errado. A Petz é a prova de que esse relacionamento pode ir muito além. Um exemplo disso é o fato de a empresa ser pioneira – e única –, de acordo com Sergio Zimmerman, presidente da Petz, a oferecer loja e clínica veterinária de forma ininterrupta, 24 horas por dia. “Existem várias clínicas que atendem durante dia

e noite, mas ainda não existiam lojas que fizessem isso”, explica o executivo. A Petz também criou um programa de fidelidade cujo benefício pode ser usufruído já no mês seguinte. “Isso é inovador porque a recompensa acontece rapidamente, sem que o cliente precise juntar pontos por muito tempo”, diz Zimmerman. A Petz inaugurou, este ano, a primeira de suas 55 lojas a utilizar um conceito totalmente sustentável.

O investimento para a instalação da nova unidade no bairro do Itaim Bibi, em São Paulo, foi de 10 milhões de reais. Ela conta com:

- ✓ Totem para compras on-line
- ✓ Área de lazer (Petz Play) inteiramente dedicada aos pets, com atrações como obstáculos e bebedouros
- ✓ 3.200 metros quadrados de área construída
- ✓ Mais de 20 mil produtos nacionais e importados

- DISPONIBILIDADE
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- POSICIONAMENTO

ROLDÃO

A CRISE PASSOU LONGE

Em tempos de vacas magras, empresas que prezam pelo preço baixo, como é o caso do Roldão, saem na frente da concorrência. No ano passado, o atacarejo faturou 2,7 bilhões de reais (35% a mais em relação a 2015). A eficiência logística para ter sempre todos os produtos nas gôndolas foi uma das estratégias que contribuíram para os bons resultados. Uma parceria do supermercado com a empresa Accera criou uma solução a partir de dados do atacado, do varejo e da indústria em geral. O resultado foi a automatização do estoque. Ele permite, hoje, que produtos sejam repostos antes de se tornarem indisponíveis nas prateleiras. E, mais do que isso, que as possíveis causas da falta de produto, como problemas com o fornecedor ou com a entrega, sejam levantadas automaticamente pelo sistema.

- PROPOSTA DE VALOR
- DISPONIBILIDADE
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO

FIAT

FORÇA EXTRA

O afterburner é um componente encontrado em jatos e serve para dar uma “força” extra para o caça em momentos de dificuldade, seja na decolagem, seja em pleno voo. Não por acaso, foi esse o nome escolhido pela Fiat para o seu laboratório de criatividade aplicada. “Criamos esse projeto para dar uma força extra às ideias e superar barreiras”, diz Mateus Silveira, head of future insights da Fiat Chrysler Automobiles (FCA) para a América Latina. A busca pela inovação vem do DNA da marca. Um exemplo foi o desenvolvimento do Fiat Mio, o primeiro carro conceito da empresa concebido por meio de uma plataforma de inovação aberta, na qual internautas puderam contribuir livremente com ideias. “Inovação não está só na tecnologia, mas também na forma de pensar e agir”, diz Silveira.

- POSICIONAMENTO/MARCA
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS
- COLABORAÇÃO COM USUÁRIOS

MULTICOISAS

FAÇA VOCÊ MESMO

Criada em 1984 pelo casal Lindolfo Martin e Elza, a Multicoisas abriu sua primeira unidade em Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Na época, já tinha como filosofia o foco no cliente. O lema era: “uma organização que valoriza o conhecimento e o ser humano”. Com o tempo, a dupla percebeu que os clientes que compravam materiais de construção também procuravam produtos para pequenos reparos. Foi quando surgiu o modelo pelo qual a loja é conhecida hoje. Com seu sistema de franquias, a rede está presente em quase todo o Brasil e pretende expandir para 500 o número de lojas até 2021. Para este ano, a meta é faturar 500 milhões de reais (15% a mais em relação ao ano passado).

- PROPOSTA DE VALOR
- DISPONIBILIDADE
- DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTOS

SUVINIL

UMA MÃOZINHA NA PINTURA

Pintar a casa ou o apartamento, geralmente, dá uma certa dor de cabeça. Seja pelo cheiro que algumas tintas possuem, ou até mesmo por conta de problemas com o pintor. A Suvinil, controlada pela alemã BASF, trabalha para reduzir as chances de problemas desse tipo. Além de opções de tintas especiais, que secam rápido e são inodoras, a marca está investindo para que o cliente resolva tudo sem sair de casa. Tudo mesmo. Inclusive, a contratação do pintor. Por isso, além do seu e-commerce, que há anos tem simulador de cores e de decoração, a empresa lançou o Vitrine Suvinil, um portal no qual é possível encontrar os pintores mais próximos da obra. “A inovação é essencial para entregar as soluções para as necessidades do nosso público”, afirma Marcos Allemann, vice-presidente de tintas imobiliárias da BASF para a América do Sul.

- POSICIONAMENTO
- SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO
- COLABORAÇÃO COM O USUÁRIO

WALMART

DO VAREJO À TECNOLOGIA

Para acelerar a sua transformação digital o Walmart investiu, recentemente, em uma incubadora própria de startups: a Store No. 8, uma referência à localização de uma das lojas no estado americano do Arkansas, onde costuma testar novidades. O anúncio foi feito durante o Shoptalk, em Las Vegas, no começo do ano. Naturalmente, a localização da incubadora será o Vale do Silício – um dos maiores celeiros do mundo em inovação. No Brasil, onde está há 22 anos, o Walmart atua em nove bandeiras: Walmart, BIG, Hiper Bompreço, Bompreço, Mercadorama, Nacional, TodoDia, Maxxi Atacado e Sam’s Club. E, apesar de não revelar seu desempenho financeiro por aqui, a rede mostra indícios de que vai investir cada vez mais em grandes lojas ao melhor estilo americano. Uma aposta ousada, num momento em que surgem por aqui cada vez mais versões compactas, de bairro.

- POSICIONAMENTO/MARCA
- PROPOSTA DE VALOR
- CANAIS ALTERNATIVOS

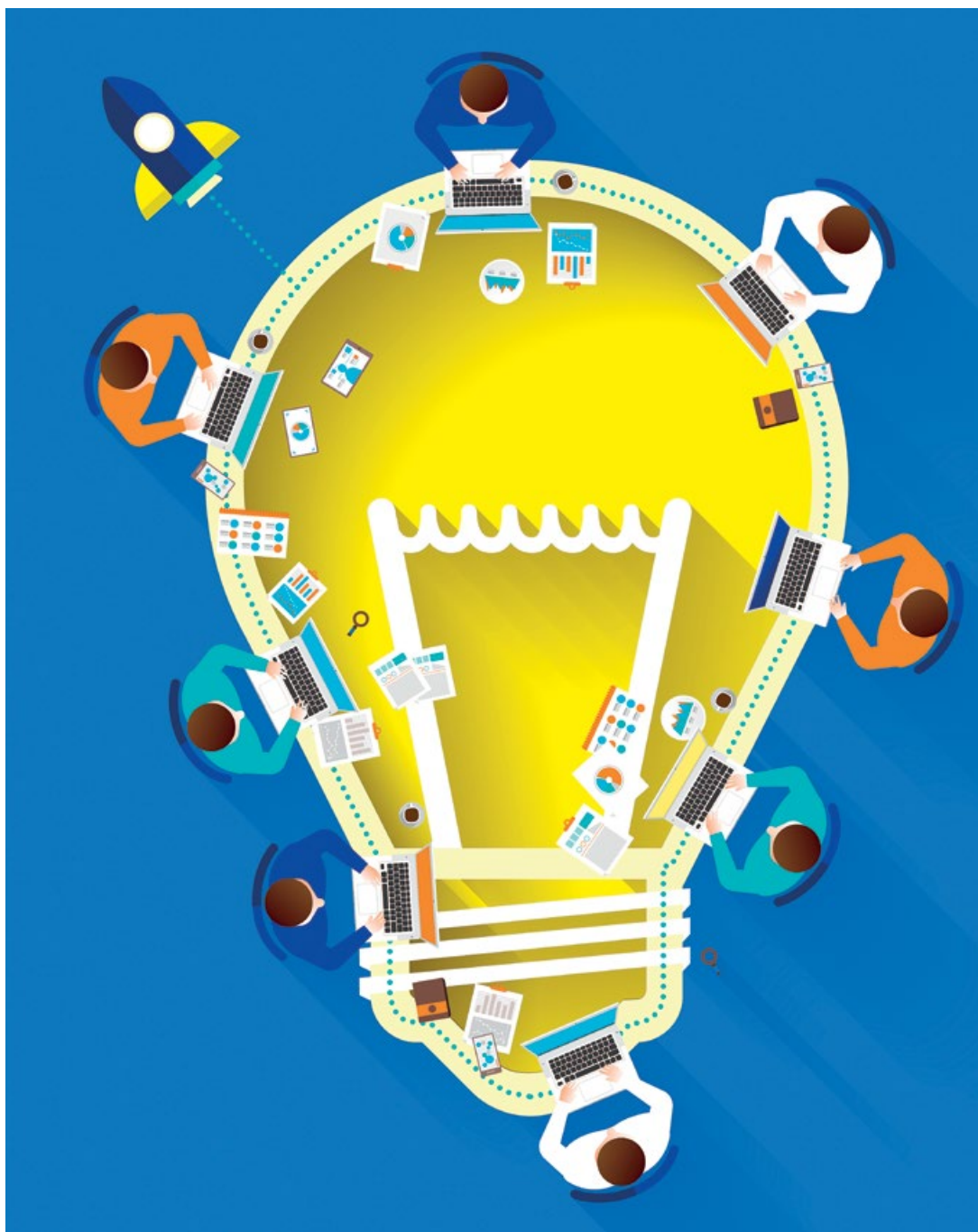
SARAIVA

UMA BELA LEITURA DO CLIENTE

√ A Saraiva desenvolveu um ecossistema de livros: físico, digital, o Lev (e-reader da marca). Há também plataformas de autopublicação e de audiolivros
√ 18% das compras on-line já são retiradas em lojas
√ Este ano, a Saraiva implementou uma ferramenta no e-commerce que permite aos usuários compartilhar opiniões sobre literatura, cinema e música
√ Nas lojas presentes em mais de 17 Estados do Brasil acontecem mais de 4.500 eventos por ano

- DISPONIBILIDADE
- POSICIONAMENTO/MARCA
- CANAIS ALTERNATIVOS

“A inovação está atrelada à geração de valor aos clientes”
Marcelo Ubríaco,
vice-presidente da Saraiva



OS ENTRAVES À INOVAÇÃO

POR IVAN VENTURA

UMA SÉRIE DE IMPASSES, COMO FATORES CULTURAIS E O BAIXO FOMENTO À PESQUISA, TORNA O NOSSO PAÍS UM DOS MENOS INOVADORES E COMPETITIVOS DO MUNDO

O Brasil é primeiro colocado no ranking da Federação Internacional de Futebol, a FIFA. Mas as comemorações param aí. Ele fica na lanterna no estudo que mede o retorno dos impostos pagos pelos cidadãos. E só ganha da Venezuela e da Mongólia em competitividade. No quesito inovação, não é muito diferente. Ocupa a 69ª colocação numa lista de 130 nações.

São diversos os fatores que distanciam o Brasil de países líderes em inovação, como Suíça, Suécia e Estados Unidos, a começar por questões culturais. A população, em geral, incluindo os líderes de grandes empresas, tem dificuldade em entender o próprio valor semântico da inovação. “Muitas empresas nos dizem que não investiram em inovação porque não lançaram nenhum produto ou serviço no último ano. Aí entra a nossa missão de fazê-las entender que o conceito é muito mais amplo”, diz Marcus Vinicius Gonçalves, sócio-líder da área de national tax e do setor de varejo da consultoria KPMG.

De acordo com a definição do Manual de Oslo, o mais importante documento sobre métodos de pesquisa e desenvolvimento do mundo, o conceito de inovação diz respeito tanto à melhoria de processos internos de uma empresa como ao aprimoramento de produtos e serviços que já existem dentro da companhia ou no mercado.

DE ONDE VEM O INVESTIMENTO?

Outro entrave, além da questão cultural, diz respeito ao investimento em inovação. Enquanto, no Brasil, a destinação não chega nem a 1% do Produto Interno Bruto (PIB), em países como Estados Unidos ela alcança 2,8%. Na Coreia do Sul, o indicador sobe para 3,4%.

O fato de quase 90% das pesquisas estudantis serem produzidas dentro de universidades federais e estaduais, que representam pouco mais de 12% do total de instituições de ensino superior no Brasil, é mais uma barreira à inovação. “Com algumas raras exceções, a pesquisa é feita dentro de instituições públicas. Nas privadas, a prioridade é o negócio em si e a inserção dos alunos no mercado de trabalho”, diz Fernando Peregrino, presidente do Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (CONFIES).

O estudo “O que pensa o pesquisador brasileiro sobre a burocracia no Brasil?” feito pelo CONFIES em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e o SEBRAE mostra que, para piorar, metade dos pesquisadores das 46 universidades e fundações ouvidas gasta até 40% do tempo resolvendo questões burocráticas; um tempo precioso que deveria ser empregado em leituras e testes, mas que é desperdiçado em pilhas e mais pilhas de documentos. “Dentro desse modelo público, é praticamente impossível buscar o novo no Brasil. Você traça um método e, no caminho, pode ter de fazer alterações. Neste País, se eu digo que preciso de pregos, não posso mudar para parafusos. Para isso, eu preciso refazer e aprovar o convênio (de cooperação científica e tecnológica)”, diz Peregrino.

OS DESENTRAVES

Algumas iniciativas governamentais surgiram ao longo dos anos para ajudar as empresas em mais um entrave: o acesso a novas tecnologias. A primeira delas é a Lei 10.973, de 2004, que concede incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no País. Entre outras medidas, a legislação prevê a cessão de imóvel público para a criação de incubadoras.

Essa lei acabou dando origem a outra, mais específica: a 11.196, de 2005, e que institui o chamado Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação (Repes) ou apenas Lei do Bem. Ela prevê incentivos fiscais como a redução de 50% do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) na aquisição de máquinas, equipamentos, aparelhos e instrumentos (nacionais ou importados) destinados ao uso exclusivo de pesquisas tecnológicas e ao desenvolvimento de inovação tecnológica.

De acordo com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, cerca de 40 mil empresas já poderiam ter sido beneficiadas pela Lei do Bem. Apesar disso, de 2005 a 2015 (último ano do levantamento), ela havia sido usada por apenas 13.733. A desoneração fiscal ao longo desses dez anos, segundo o governo, foi de 1,7 bilhão de reais. Em contrapartida, o investimento das empresas beneficiadas somou 8 bilhões de reais, ou seja, após o estímulo tributário, elas abriram os cofres para a inovação. Resta, agora, que empresas e governo abram os olhos para resgatar a nossa competitividade, antes que seja tarde demais.

**“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”
Manual de Oslo**



UMA INOVAÇÃO PUXA A OUTRA

“INOVE OU MORRA!”, BRADAM OS GURUS DO APOCALIPSE CORPORATIVO. MAS, ANTES DE MAIS NADA, É PRECISO SABER SE O AMBIENTE NO QUAL AS EMPRESAS SE INSEREM É CAPAZ DE FOMENTAR A INOVAÇÃO

POR JACQUES MEIR

Eis que, há sete anos, a Consumidor Moderno dedica-se a publicar as empresas brasileiras que se destacam apresentando inovações na prestação de serviços ao cliente. A cada ano, o ranking provoca discussões acaloradas internamente e também com Daniel Domenech, CEO da DOM Strategy Partners e responsável pelo estudo. É um trabalho e tanto, não só por identificarmos e divulgarmos as empresas brasileiras que surgem como inovadoras, mas, sobretudo, por nos dedicarmos com afinco a mostrar que a inovação é possível no País. O estudo também tem grande valor pela proposição de critérios mais ricos e consistentes para avaliar a capacidade inovativa das organizações, em contraposição à literatura existente no País, muito focada em produtos e processos.

A cada ranking, a cada ano, sobrevém a questão fundamental: afinal, como é possível ampliar o número de empresas realmente inovadoras no País? Por que o Brasil registra índices tão modestos e econômicos nos rankings globais de inovação, no registro de patentes, na criação de negócios competitivos em escala internacional?

A resposta é dolorosa para boa parte das lideranças executivas: o Brasil não é ainda – e está um pouco longe de ser – um ambiente competitivo de fato. A inovação por aqui ainda procura por “Leis do Bem”, “Incentivos à inovação” e outros exotismos. Mas o que move a inovação é a glória de ultrapassar obstáculos, correr riscos e quebrar regras. O nosso mercado tem horror à competição extrema, à busca desenfreada pela diferenciação, ao negócio que mexe com padrões estabelecidos. Por aqui, as perguntas que se fazem no íntimo são: “Investir para inovar? Como assim?”; “Utilizar capital da empresa, do empreendedor para uma aposta incerta? Não!”... Melhor pedir dinheiro do governo para fazer uma melhoria de maquinário aqui, uma adequação de produto ali, uma desoneração acolá, para “baratear” o custo.

Além dessa, digamos, inclinação por arriscar com o capital público, nosso ambiente de negócios é refratário à inovação. Percebemos que as iniciativas inovadoras surgem de modo aleatório, fazem parte do rol de práticas e procedimentos de empresas bem estruturadas por um lado, muito baseadas no incremental e na adequação e também em startups que conseguem superar a adversidade da falta de acesso ao capital de risco, ou seja, o País não desenvolveu um ecossistema inovador. Isso porque criar inovação sistematicamente pressupõe adotar, cultivar e replicar algumas características essenciais: confiança, reciprocidade, meritocracia, abertura para o novo e o forasteiro, mentalidade científica, respeito pético pela propriedade privada, liberdade de circulação

da informação, colaboração entre os agentes e atores que produzem, pensam, executam e reproduzem inovação. Pois bem, nosso País é fechado em larga medida às influências e ao comércio exterior, a meritocracia, via de regra, choca-se com a legislação trabalhista mais anacrônica do mundo, a propriedade privada é normalmente espancada em qualquer manifestação que ocorra nas grandes cidades, a desconfiança entre os agentes econômicos prevalece, a reciprocidade e a colaboração são sobrepujadas por um tipo de “comunhão associativa” na qual pessoas e/ou empresas se reúnem para resolver um problema e apenas para isso, sem nenhuma intenção de fazer desse processo o passo inicial de uma iniciativa de cooperação frequente. Por fim, a mentalidade científica... bom, nosso desempenho no PISA, exame global de avaliação de estudantes, tanto em ciências, quanto em matemática, responde tristemente a essa questão.

Assim, é digno de aplauso que tenhamos empresas realmente dedicadas a produzir inovação. É meritório observar grandes empresas nacionais voltadas para a criação de uma cultura inovadora. É ainda mais entusiasmante observar startups que se lançam corajosamente ao risco, sem capital, mas com ideias querendo explorar brechas de mercado para capturar valor diante das flagrantes ineficiências de nossos mercados. Por outro lado, é decepcionante verificar que, apesar do discurso recorrente de dez entre dez executivos, a inovação é encontrada de modo disperso, fragmentado, quase uma ocorrência aleatória derivada do tamanho do mercado, da população, o que só reforça o mito de que ela é prerrogativa de gé-

nios e iluminados, dos endinheirados e privilegiados, dos afortunados e talentosos.

Ecossistemas como os encontrados no Vale do Silício, Austin e Nova York, nos EUA, em Israel, em Seul, na Coreia do Sul, em Shangai e Hong Kong, na China, nos países Nórdicos e até mesmo na Grande Buenos Aires nos ensinam que colaboração, cooperação, confiança, reciprocidade e outros fatores apontados algumas linhas acima estimulam pessoas a empreender, empresas a competir, mercados a avançar e a sociedade a se encorajar para recepcionar o diferente. Um ecossistema que privilegia e acredita no desenvolvimento do potencial humano faz com que uma inovação puxe outra e mais outra e outra mais, em um círculo virtuoso. Claro que “inove ou morral” é um brado de exortação e um aforismo motivador. Fica bonito na palestra do guru, mas é vazio de significado enquanto o ambiente faz empresas e empreendedores, negócios e pessoas serem reféns de mitos e sofismas.

O Brasil precisa de mais empresas inovadoras, muitas mais e não apenas na prestação de serviços ao cliente. A inovação precisa aparecer na gestão, na tecnologia, no RH, nas vendas, na precificação, no modelo de negócio, no canal, no multicanal, na política, na saúde e na educação. Mas, antes disso, é preciso que a sociedade, os agentes e protagonistas, as empresas e os líderes mudem seu mindset para entender que a inovação depende da construção de um ambiente favorável a ela, ou, então, iremos continuar a aplaudir seguidamente a inovação que vemos mundo afora e ocasionalmente aquela que descobrimos espancados existir por aqui. ☹

“O nosso mercado tem horror à competição extrema, à busca desenfreada pela diferenciação, ao negócio que mexe com padrões estabelecidos”