

QUANTO VALE A
AUDIÊNCIA SEM
NÍVEL DE
ATENÇÃO?

POR MARCO MARCELINO

AMO MUITO
TUDO ISSO

POR JOÃO BOGADO

O CORAÇÃO DA SUA
EMPRESA É A GESTÃO
FINANCEIRA

POR RODOLFO PAES

MINDSET, A NOVA
PSICOLOGIA DO
SUCESSO

POR DIEGO CARVALHO



SERINEWS.CO

PAULO CAMARGO
CEO do McDonald's

À FRENTE DA MARCA NO BRASIL, O CEO PAULO CAMARGO EXPLICA COMO CONSEGUIU ROMPER COM UMA TRADIÇÃO DE ATENDIMENTO PADRONIZADO PARA TORNAR A REDE DE FAST-FOOD MAIS JOVIAL, ACOLHEDORA E, PRINCIPALMENTE, COM MELHORES RESULTADOS

I AM LIGHT

"O SER HUMANO É
LUZ E É DE DENTRO
DELE QUE PARTE UM
UNIVERSO INFINITO
DE POSSIBILIDADES."

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY





DESCUBRA NOVAS CONEXÕES

QR CODE E LINKS DIGITAIS

Nova proposta editorial pensada para ser lida em multiplataformas e conectar novas oportunidades de negócios. Um novo estilo editorial desenhado para aproximar conteúdos específicos de públicos relevantes.

**empresário
digital**

04	Editorial
06	Marketing
08	Publicidade
12	Capa (Paulo Camargo)
24	Gestão Financeira
26	Hospitalidade
32	Investidor
36	Transformação digital

www.empresariodigital.com.br/edicoes



A revista Empresário Digital é uma publicação mensal de propriedade da SerineWS.co

Av. Paulista, 1079, 8º andar – Bela Vista
São Paulo (SP) – CEP: 01310-200
Fone/Fax: (11) 2787-6386

Publisher: Marco Marcelino (MTB 44.446)
✉ mmarcelino@serineWS.co.br

Editores: Jorge Luiz Mussolin (MTB 15.978)
✉ jmussolin@serineWS.co.br

Alexandre Carvalho do Santos (MTB 44.252)
✉ alecarvalho@serineWS.co.br

Conteúdo: Mércia Araujo, Samia Laços e
Andréa Pinheiro

Designer: Patrícia Barboni e Tatiana Vetorazzo

Web Designer: Marina Deotti
✉ mdeotti@serineWS.co.br

Sucesso do Cliente (CS): Fabio Peres
✉ fperes@serineWS.co.br

Fotografia: Wyss Brasil e Yuri Mine

As matérias assinadas são de responsabilidade dos autores, não refletindo necessariamente a opinião da SerineWS.co. As fotos publicadas tem caráter de informação e ilustração das matérias. Os direitos das marcas são reservados aos seus titulares. As matérias aqui apresentadas pode ser reproduzidas e compartilhadas com devida citação da fonte SerineWS.co.



MARCO MARCELINO

EDITORIAL

QUANTO VALE A AUDIÊNCIA sem nível de atenção?

Estamos a um clique de boas oportunidades, podemos nos conectar a pessoas incríveis e, se houver sinergia, o cafezinho pode ser a antessala de novos negócios. Mas, essa conexão por interesses tem sua escala de um a dez. O interesse pode ser, por exemplo, participar de um sorteio de iPhone em troca de seguir aquela pessoa. Nesse caso, há um interesse pontual, com base em um estímulo específico, mas que não dá a mínima para o seu conteúdo.

Também existe a vontade de curtir e compartilhar todas as coisas que um desconhecido recomenda de conteúdo, algo que acontece por causa de um sentimento bacana de identificação. Eu atribuo um valor muito maior de influência, justamente para essas pessoas que se conectam por meio do conteúdo.



Mas será que os algoritmos estão, de forma inteligente, identificando e dando tamanho a quem produz esse tipo de influência? Eu acredito que não! Poucas são as figuras de influência em massa que conseguiram chegar a esse status por causa do conteúdo.

Você quer conteúdo de qualidade? É o que mais temos aqui. Nesta edição, a matéria de capa traz um papo bacana com Paulo Camargo, presidente do McDonald's no Brasil. O conteúdo desta



entrevista ficou incrível. Lembra que podemos aprender com as nossas próprias vivências, mas há um oceano de conhecimento e experiências de valor a se adquirir de grandes executivos como ele. Uma única fala pode gerar uma série de insights. Quer um exemplo? Paulo Camargo tem esta autodefinição em uma de suas redes sociais: “ajudo a minha equipe a fazer 2 milhões de clientes felizes todos os dias”. Uma frase que mostra uma visão inspiradora de liderança, de um CEO que se vê como parte de um todo, de um grupo de 5 mil pessoas, cada uma com perfis distintos e a capacidade de fazer a diferença no atendimento ao cliente. A entrevista, que revê a revolução que Paulo e sua equipe fizeram recentemente na cultura do McDonald's, é uma lição de como qualquer marca deveria escutar mais os clientes e criar jornadas que os aproximem do real conteúdo da empresa.

É fato que vivemos um momento em que, para muitos indivíduos e marcas, o que vale é a quantidade de seguidores. Algumas agências julgam esses indicadores como algo extremamente relevante. Há consultoria que tem o Dashboard como indicador de desempenho. E não tem sido incomum encontrar executivos que falem algo assim: “deixa eu ver quantos seguidores essa influenciadora tem e se ela é verificada”. Sim, algumas redes criam gamificação para creditar um maior valor pela verificação. E tem quem venda um serviço desses por R\$ 30 mil.

Me parece óbvio que esses números e práticas estão distantes da capacidade

de fazer amigos e influenciar pessoas, tema do clássico livro do palestrante e desenvolvedor de treinamentos Dale Carnegie, de 1936. Aliás, recomendo muito a leitura. A tecnologia é somente um meio. Poderoso, claro, mas, se usado de maneira errada, só tomará seu tempo e dinheiro.

Não estou dizendo que a capilaridade pelo maior nível de atenção deva ignorar indicadores, pelo contrário. Quando tenho uma taxa de exposição maior, o público, por menor que seja, é impactado e pode se conectar pela relevância do conteúdo – ou por boas oportunidades. Lembre-se: Jesus só tinha 12 seguidores, e foi por causa do conteúdo do que ele falava, que essa dúzia se transformou em milhões de fiéis. Isso porque Cristo trazia a mensagem mais importante de todos os tempos: o amor ao próximo.

O estatístico W. Edwards Deming tinha uma frase brilhante sobre a importância de se ter informação de qualidade: “nós acreditamos em Deus, todos os outros devem apresentar dados”. Eu apenas acrescentaria: tragam-me dados inteligentes. Porque é isso que faz a diferença, a não ser que você seja o Todo-Poderoso, é claro.

Marco **Marcelino** | Publisher



JOÃO BOGADO

MARKETING

AMO MUITO TUDO ISSO

que podemos aprender com o McDonald's? Como marketeiro no Brasil, eu poderia responder muita coisa. Aqui, a marca é tão antiga e forte, que é bem possível imaginar que, mesmo um brasileiro que não sabe quem é o prefeito da sua cidade, consegue reconhecer um Big Mac, um McLanche Feliz ou mesmo o símbolo dos conhecidos Arcos Dourados.

Mesmo sendo mais off que on (minha área) é impossível ignorar que o Méqui (recém inovação de naming encabeçada pelo Paulo Camargo e o CMO João Branco) dá SHOW de marketing, de marca, venda e comunicação. E é aí que entra o paradoxo que, para mim, é o maior ensinamento da operação brasileira da marca do Palhaço Donald.

Mais do que o marketing, a grande lição que o McDonald's tem para nos passar, e que impacta todas as áreas da empresa que é case no nosso país, é o nível de IMPORTÂNCIA, ESCUTA E ATENÇÃO que eles dão para as pessoas internas e externas da marca.



Digo isso por experiência própria. Alguns meses atrás, tive a oportunidade de conhecer ambos, Paulo e João em uma das edições do meu programa matinal de negócios e marketing, o "Café com Marketing".

Como a marca está cada vez mais em voga nos últimos anos, com ações e estratégias como o "Méqui 1000", "Festa do Pijama no BBB", "Picanha das Galáxias", "Méquizice", entre outras ideias ousadas e geniais que o time do Méqui tem feito em colaboração com os criativos da DPZ&T, o que teria sido um programa com a PARTICIPAÇÃO dos dois virou rapidamente uma SABATINA, um verdadeiro "McCafé com Marketing" como eu mesmo brinquei.

Em poucos minutos de conversa, soltei a provocação "mas e aí, qual é o segredo do Méqui"? A resposta me surpreendeu, principalmente porque eu não só ouvi eles falando isso naquele dia, mas repetindo e mencionando essa mesma filosofia vez após vez, fala após fala, nos últimos meses em que pude conviver com os cabeças da marca dos Arcos Dourados.

"O segredo é ouvir, e se importar, com nossos 2 milhões de clientes diários e, mais do que isso, treinar e se importar também com nossos mais de 50 mil colaboradores, já

que somos o primeiro emprego de muita gente e são eles que fazem a empresa", soltou Paulo Camargo de bate-pronto!

"A gente faz milhares de pesquisas todos os anos, e tenta ouvir o cliente o máximo possível, todos os dias. São eles quem têm as melhores ideias", completou João Branco.

Realmente me impressionou. Porque de fato, essa é a base do marketing: pessoas. Ouvir o cliente e focar nos replicadores internos da sua marca (os fornecedores, parceiros e, principalmente, os colaboradores) é, de fato, uma "fórmula secreta". Não do hambúrguer, mas do sucesso do Méqui. E é algo para todos replicamos.

Na minha empresa, Futuro do Marketing, nosso primeiro valor é "Pessoas Primeiro" e quando falo disso com meu time, estou SEMPRE dando o exemplo do McDonald's, porque o mais legal não é só ver uma marca gigante se importando com isso, mas colocando como prioridade no orçamento, no organograma, nos objetivos e no planejamento. É isso que constrói a paixão que vejo no Paulo, no João e nos milhares de colaboradores, clientes e fãs da marca. É assim que se faz, de verdade, um lugar que o cliente e os funcionários podem amar.

MARCELO PONZONI

PUBLICIDADE

o estado do “ESTAR”!

ESTAR é, sem dúvida, a mais ampla e almejada busca. Quando comecei a refletir sobre isto, minha cabeça mergulhou num mar sem fim quanto à sua extensão neste momento.

Pensei tanto a respeito, que acredito poder até separar este assunto em alguns episódios, pois, quanto mais os viramos e desdobramos, mais reflexões e sentidos surgem.

No estado físico, o verbo “estar” define a presença, a localização, o acontecimento – estar aqui ou acolá. Sua presença enobrece a afirmação: “estou aqui” ou “estarei lá” e, na comprovação, “estive por lá”.

Estar, pode, minimamente, ter três estágios principais: o estar de mente, corpo e alma. Só estar (situar-se), não define, sua presença por completo, pois podemos estar sim, mas não por inteiro. Quantas vezes testemunhamos presenças físicas, mas que de fato, não estão nem aí? Estão avoados em pensamentos e, principalmente, em suas almas que, provavelmente, estão em outros lugares mais desejados.



CREDIBILIDADE, SOLIDEZ E INOVAÇÃO

Somos o maior time de especialistas
em comunicação visual.



**Gostamos de desafios e abraçamos desde
projetos mais simples até os mais ousados.**

Com as melhores tecnologias aliada a experiência de nosso time, somos referência de mercado de comunicação visual e atendemos todos os setores da economia, com diversas soluções inovadoras, competitividade nos preços e respeito aos combinados. **Tudo isso para impressionar e destacar a sua marca.**



Projetos Especiais



PDV & Merchandising



Decoração de Frotas



#artfixcomvoce

ARTFIX®

Comunicação Visual

www.artfix.com.br

(11) 5098.3434

contato@artfix.com.br



É nítido quando nos comunicamos com pessoas que estão ali por completo. Elas se conectam, prestam atenção, geram energia sensitiva. São momentos em que compreendemos, escutamos, sentimos e interagimos por inteiro.

Em nossa intimidade, vivemos suplicando o “estar” feliz, o “estar” bem com nós mesmos e com os outros, estar com boas sensações, boas energias, estar presente em nós mesmos. Falamos em estar presente por completo nos lugares, mas primeiramente, seria ótimo estarmos por completo em nossos próprios corpos, em nossas verdades, em nossas almas.

Estar é, sem dúvida, o que mais queremos dos outros, e de nós mesmos

Nestes últimos meses, em que nossas vidas foram sacudidas, tiradas do prumo, tivemos permanentemente o desejo de voltarmos a estar em paz, estarmos livres para ir e vir. Perdemos o direito de estar como gostaríamos para agora, literalmente, estarmos sempre lutando por nossas vidas e subsistência.

Lá no fundo, o que mais queremos é simplesmente: ESTAR BEM!, no mais alto nível deste estado!



Conheça a Fera

NOVA Jeti Tauro H3300 UHS LED

A impressora jato de tinta
mais rápida do mercado!

Robusta. Rápida. Imparável.



Veloz



Flexível



Automatizada



Premiada



Camada fina
de tinta



GREENGUARD
Gold

Ideal para impressão de
papelão ondulado.

Apresenta a renomada
qualidade de imagem da
Agfa e baixo consumo
de tinta.

Equipamento híbrido e com
automação avançada para produção
de Sign&Display 24 horas por dia,
7 dias por semana.

Conta com o software de fluxo
de trabalho Asanti da Agfa,
que controla e automatiza todo
o processo de impressão.

#CountOnUs

AGFA

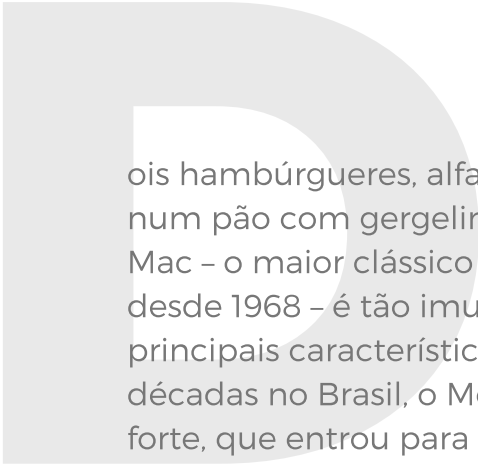


Paulo Camargo

PARA NOVOS TEMPOS, UM NOVO MCDONALD'S

À frente da marca no Brasil, o CEO Paulo Camargo explica como conseguiu romper com uma tradição de atendimento padronizado para tornar a rede de fast-food mais jovial, acolhedora e, principalmente, com melhores resultados.

POR ALEXANDRE CARVALHO



ois hambúrgueres, alface, queijo e molho especial, cebola e picles num pão com gergelim. Eternizada num jingle, a receita do Big Mac – o maior clássico dos sanduíches do McDonald's, vendido desde 1968 – é tão imutável quanto pareciam ser algumas das principais características dos restaurantes dessa marca. Há quatro décadas no Brasil, o McDonald's se tornou uma referência tão forte, que entrou para o imaginário do consumidor como um modelo do que se entende por uma rede de fast-food. Isso inclui uma ideia de linha de montagem na produção dos sanduíches, parecida com a que Henry Ford inventou para suas fábricas de automóveis. Menu com poucas variações, decorações idênticas nos estabelecimentos e um atendimento tão padronizado que, ao pedir o sanduíche da sua preferência, o cliente já sabia o que ouviria em seguida: “batata acompanha?”.

Mas, se esses processos têm muito mérito em um padrão de qualidade que virou case de mercado, era evidente que a marca não podia parar no tempo. E foi, justamente no Brasil, que algumas novidades ousadas começaram a acontecer, modernizando a imagem do McDonald's ao mesmo tempo em que tornava a interação, entre os dois lados do balcão, mais alegre e simpática – mais humana.

O conceito McEvolution trouxe mais que novos projetos arquitetônicos, cores nos uniformes dos funcionários (antes, o cinza prevalecia) e um atendimento mais espontâneo, sem roteiro. Trouxe também um crescimento expressivo na taxa de satisfação dos clientes e, do lado de dentro, uma queda de 50% no turnover e absenteísmo dos funcionários.

À frente dessas inovações que tiveram a coragem, e a inteligência, de mexer em alguns dos padrões sagrados desse ícone do varejo de comida, está Paulo Camargo, presidente da divisão brasileira do McDonald's, controlada pela Arcos Dourados, a maior franquia independente da marca no mundo. Confira agora a entrevista exclusiva que o executivo cedeu à reportagem da Empresário Digital, explicando as surpreendentes revoluções que a marca tem implementado no Brasil – e que têm virado exemplo para o McDonald's em outras partes do planeta.

EMPRESÁRIO DIGITAL – Como foi a primeira vez que você entrou em um McDonald's?

PAULO CAMARGO – Na época eu era um adolescente, em Carapicuíba [município da região metropolitana de São Paulo]. Eu e um amigo juntamos dinheiro e, no fim de semana, pegamos o trem e fomos até a esquina da Avenida São João com a Ipiranga. Primeiro fomos ao cinema e depois ao McDonald's. Lembro que comi justamente o Big Mac e pensei, “meu deus, o que é isso...”. Era bom demais. Fizemos um estudo com neurociência que mostrou que, quando você vê a foto de um Big Mac, ela provoca sensações que nenhuma outra comida consegue, dá uma salivação diferente e ativa outras áreas do cérebro. É interessante como nossa marca traz também uma questão de memória afetiva. Lembro até hoje que, naquela primeira vez, quase tive uma decepção, porque eu era fã do Zé Colmeia e, no desenho, havia aquela

torta de maçã gigante. Quando veio aquele doce dentro de uma caixinha, era algo muito diferente do que eu esperava. Mas a decepção terminou assim que experimentei, porque a torta do McDonald's tem um sabor único.

ED – Todo mundo sabe de cor a receita de um Big Mac. Mas qual a receita para se destacar na liderança de uma empresa que ostenta uma marca tão conhecida e tradicional como o McDonald's?

PAULO CAMARGO – Gosto de começar essas conversas dizendo que sou o Paulo Camargo, marido da Débora, pai do João Pedro e do Luca. Isso é o que eu tenho certeza de que sou. Então tenho plena consciência de que, no McDonald's, estou presidente, e procuro realmente fazer meu trabalho como sendo mais um da equipe. Eu não conquistei nada sozinho, acho que conquistamos juntos um aumento de solidez da

Eu não conquistei nada sozinho, acho que conquistamos juntos um aumento de solidez da marca, que já era muito forte, mas que precisava se atualizar, se modernizar.





marca, que já era muito forte, mas que precisava se atualizar, se modernizar. Acho que meu papel como líder passa por admitir que sou um ser humano incompleto e então dar a possibilidade de as pessoas me completarem no momento em que preciso tomar decisões. Penso que não tem uma receita única, mas que é preciso reconhecer que você não conhece tudo, que pode ter experiências e muito conhecimento, mas outras pessoas vão ter percepções diferentes sobre o mesmo problema e podem ajudar a chegar às soluções. Então ouço muito e permito inclusive que as pessoas me desafiem.

ED – Essa questão de dar mais liberdade parece que tem ligação com as mudanças que você promoveu. A marca McDonald's precisava se modernizar?

PAULO CAMARGO – Costumo dizer que ela estava um tanto oxidada ou cheia de poeira em cima, precisava de uma sacudida.

E foi o que nós fizemos juntos nesses anos. Cada um dos 50 mil funcionários do sistema McDonald's no Brasil tem a sua importância na liderança dessa transformação cultural pela qual nós passamos, com o conceito de McEvolution. Em algum momento, o cliente quis algo mais do que aquele McDonald's tailorista, fordiano, que repetia sempre as mesmas coisas. E aí nós dissemos para os funcionários: sejam vocês mesmos na interação com o

cliente. Se você só manda um atendente fazer e falar as mesmas coisas, está tolhendo o potencial dessa pessoa. O McDonald's tem uma hierarquia quase militar, mas não quero que esses sejam os princípios do nosso negócio. Tem um mantra que eu gosto de usar que é "vocês são pagos para errar". A primeira vez que disse isso foi diante de 1.200 pessoas, numa daquelas convenções que a gente faz para os gerentes dos restaurantes. Os diretores olharam para mim e pensaram "o que esse cara está querendo dizer com isso?". Só que aí eu disse: "mas, por favor, acertem mais do que errem". O pessoal então começou a rir, relaxou e entendeu a mensagem.

ED – Você trouxe rupturas em um sistema muito padronizado e conseguiu resultados incríveis. Mas, se o McDonald's é cheio de padrões há tanto tempo, é porque isso também deu resultado, correto?

PAULO CAMARGO – O McDonald's é o que é justamente por ser grandão e processual. Então não é que a gente vá

abandonar isso completamente. Somos líderes em processos, somos estudados pelas melhores universidades do mundo como um case de empresa que era centrada em processo. Nós continuamos centrados em processos, só que agora não apenas pensando no padrão, mas com uma preocupação maior de que ele seja em benefício dos clientes. Somos parte de uma marca global, reconhecida com esse jeitão por quase todo o mundo, pela busca da excelência nos produtos que oferece, e a gente não quer perder isso de maneira nenhuma. Por exemplo, nós temos as melhores práticas de desenvolvimento de fornecedores. É muito comum, depois de um tempo que o fornecedor está no nosso sistema, ele me procurar para agradecer. E eles dizem: “cara, vocês são muito chatos. Mas essa chatice transformou o meu negócio. Vocês fizeram com que hoje eu esteja preparado para fornecer para qualquer lugar do mundo, para qualquer organização, para fazer exportação. Eu era uma empresa pequena e cresci com vocês”. Isso é muito legal. E só acontece porque há um apoio nas alavancas das vantagens competitivas do McDonald’s.

ED – O que fez você pensar nas mudanças promovidas na marca e no atendimento com o McEvolution?

PAULO CAMARGO – Quando fui contratado, há dez anos, fiquei em um restaurante por seis meses, antes de assumir a gerência desse restaurante. Ao todo, foi um ano de treinamento para eu entender exatamente as bases do negócio. Nesse ano, fui anotando uma série de coisas que achava que a gente podia fazer melhor, e uma delas foi o atendimento, que era robotizado e não cabia nas relações entre pessoas. E pior: os funcionários também não curtiam. Chegamos a essa constatação porque, antes de ser um negócio de Big Macs, o McDonald’s é um negócio de gente, de criar conexões emocionais. Essa “gente” são 50 mil pessoas, do lado de dentro do balcão, servindo, cuidando e atendendo 2 milhões de clientes todos os dias. Não é um robô que faz ou que monta nossos sanduíches. Então desenhamos o que foi chamado de “cooltura de serviço” [cool vem do termo inglês para “legal”], cuja principal mensagem é “seja você mesmo”.





Therefore™
PEOPLE PROCESS INFORMATION ● ●

Mantenha-se produtivo e conectado mesmo em um ambiente híbrido.

Informação é essencial para a conclusão de atividades, entrega de produtos ou serviços. Muitas vezes estão divididas em diversas plataformas como e-mails, pastas locais e outros sistemas, dificultando a gestão e o trabalho diário ou até mesmo perdendo datas e processos importantes.

Para resolver esse problema e facilitar processos, a Canon traz o software Therefore™, que mantém os usuários e informações conectados mesmo durante o trabalho remoto.



Conheça todas as vantagens e benefícios do Canon Therefore™

Canon

Você tem que saber os produtos, mas não precisa repetir as mesmas palavras. Em vez de “batata acompanha?”, você pode dizer “as McFritas estão muito gostosas hoje, você não quer experimentar?”. Queremos partícipes de uma cultura em que as pessoas podem falar. Quando os americanos viram que, com essa mudança, melhoramos 26 pontos percentuais naqueles “clientes que se declaram altamente satisfeitos”, eles levaram essa novidade para vários países.

ED – Em uma marca multinacional, marcada por ter tantos padrões, até onde vai a sua autonomia como gestor?

PAULO CAMARGO – Dentro da questão global e regional, não podemos mudar o core. Não posso mudar a receita do Big Mac, por exemplo. Mas eles deixam bem claro o que é core e o que não é. E o que não é, nós temos liberdade para mexer. Sanduíche de picanha provavelmente só tem no Brasil. Foi um sucesso tremendo, que teve uma grande aceitação. Então, no sistema McDonald’s, o gestor também tem esse papel de trazer inovação.

ED – Como foi a conversa com o head de marketing do McDonald’s global, para convencê-lo de que seria uma boa ideia chamar os restaurantes aqui de Méqui?

PAULO CAMARGO – Foi numa quinta-feira que trocamos o letreiro de alguns





Kornit Digital
bonding matters

**“GO WITH DIGITAL,
GROW WITH DIGITAL”.**



Positive list
of GOTS

OEKO-TEX®
ECO PASSPORT

Please contact us for product specific certification information.



ENTENDA O CONCEITO "MICROFACTORY" E REVOLUCIONE A PRODUÇÃO, SOB DEMANDA.

Kornit Presto é a solução industrial ideal para impressão digital sob demanda, com tecnologia de tintas pigmentadas diretamente em tecidos dos mais variados tipos. Um passo único de produção sem a necessidade de pré-tratar ou lavar os tecidos. Gaste menos tempo imprimindo e mais tempo criando designs personalizados. Junte-se às principais empresas do mundo na revolução têxtil. Novas práticas e consciência ecológica com Kornit Presto!



**Learn more at
Kornit.com/AM/Presto**

Assim que mexemos nas fachadas, o vizinho da frente fez uma foto e postou no Twitter, e a coisa explodiu.



restaurantes, e a ação causou aquele furor todo. E por quê? Porque era inesperado. Como é que aquela empresa quadradinha, tradicional, agora estava mudando dessa forma? Assim que mexemos nas fachadas, o vizinho da frente fez uma foto e postou no Twitter, e a coisa explodiu. De repente, os jornalistas começaram a ligar e perguntar o que estava acontecendo. A primeira resposta que dei, e acho que foi acertada, ajudou a exponenciar essa coisa boa. Falei: diga para os jornalistas que eu perdi o controle e os marqueteiros enlouqueceram. Aí você imagina o que aconteceu na internet. Claro que foi tudo planejado, a gente já tinha concluído que era uma decisão adequada, mas, coincidentemente, na quinta da semana seguinte, eu tinha uma reunião em Chicago. Fui com o João Branco, que é o CMO aqui do Brasil, e nos sentamos com o head de marketing de lá, e a explicação foi muito simples. Eu não sei você, mas, quando minha mãe queria me dar uma bronca, me chamava de Paulo Sérgio. Às vezes de Paulo Sérgio de Camargo. Mas quando querem falar carinhosamente comigo, usam o apelido. E Méqui é um apelido carinhoso. Ele adorou a ideia e disse: “vai em frente”.

ED – Quais as diferenças mais significativas do consumidor daquele McDonald’s que se instalou há 40 anos aqui no Brasil para o consumidor de hoje?

PAULO CAMARGO – Me lembro que, quando era garoto, nas primeiras vezes que entrei na loja, um fator de diferenciação que eu via era a

bandeijinha, as caixinhas e a mensagem “tem até ar-condicionado”, que era um diferencial da época. Obviamente, continuamos com o ar-condicionado, mas a experiência do cliente foi totalmente ressignificada. A pandemia acelerou isso, mas nossas pesquisas já apontavam muito claramente que o cliente quer controlar mais a sua experiência. Quer decidir como vai fazer o pedido, se vai ser pelo aplicativo, no totem, se vai ser pessoalmente. Também quer decidir onde ele vai comer, como ele vai pagar. O cliente quer que o atendimento seja mais rápido, então temos investido muito para reduzir esse tempo. Do começo da pandemia para cá, implementando novas ferramentas de tecnologia e treinamento dos funcionários, diminuimos o tempo do drive thru pela metade. Temos de investir sempre em inovação, conveniência e personalização.

ED – Como trazer novidades atraentes para uma marca tão longa?

PAULO CAMARGO – As marcas longevas têm coisas boas e ruins. É muito bom lembrar que já estamos há 40 anos no Brasil, mas isso quer dizer que os restaurantes também têm 40 anos, enquanto você tem uma concorrência muito mais jovem chegando, inclusive em edifícios mais modernos. O que fizemos em 2018 foi redesenhar a estratégia. Foi compreender quais eram as coisas boas que estávamos fazendo e quais as coisas não tão boas ou ruins. A coolturade serviço vem daí. Essa

estratégia se baseou em três pilares: Primeiro- modernizar os restaurantes, o que passava por cores, por mudar a arquitetura, mas também por investir dinheiro na reforma desses restaurantes, e isso custou alguns bilhões para a gente. A segunda coisa era mudar o serviço, precisávamos dar um refresh nessa relação, que tinha como objetivo principal fazer com que o cliente ficasse mais feliz, só que acabamos percebendo que isso trouxe muita felicidade para dentro também. As pessoas, sendo elas mesmas, conseguiram se conectar muito mais com o trabalho. Parece romantismo isso tudo, mas eu sou um homem de entregar resultados, e o turnover e o absenteísmo caíram pela metade nesses últimos anos. Você imagina quanto dinheiro isso representou? E, no terceiro pilar, claro, era na comida. Aí vieram as batatas com diferentes molhos, hambúrgueres com ou sem bacon, picanha, sanduíches especiais.

ED – Como é gerir um negócio que durante a pandemia você não sabe se vai ter restaurante aberto ou fechado na semana seguinte?

PAULO CAMARGO – Bom, o McDonald's está aqui há 40 anos e estará aqui nos próximos 40. Somos um negócio de longo prazo. Os restaurantes são construídos para durar 20 anos, e por isso custam o dobro do valor investido pelos nossos concorrentes. Quando começou a pandemia, em 19 de março de 2020 nós tomamos a decisão de fechar os restaurantes. O governo mesmo só

tomou a decisão de fechar no dia 23. Para a gente, não tem outro jeito. A primeira coisa que temos de pensar é que os resultados da semana que vem podem ser importantes, mas a saúde das pessoas vem em primeiro lugar. Para ter sucesso no longo prazo, todos precisam estar bem.

ED – Esse período de pandemia mudou você de alguma forma como gestor e como pessoa?

PAULO CAMARGO – Mudou. A primeira coisa é que nunca acreditei no home office para o nosso negócio. Achava que ele era perfeito para empresas de tecnologia, não para o varejo. Só que a pandemia fez com que eu realmente entendesse o significado da palavra empatia. As pessoas entendem esse termo como “colocar-se no lugar do outro”. E isso é utópico e impossível porque eu não sou o outro e nunca serei. Se tem algo que é mágico e bonito na nossa humanidade é que nós somos únicos. Então o que eu tenho de fazer é ouvir, observar, respeitar o pensamento diferente. E os outros me fizeram ver que o home office é possível, sim. Aprendi inclusive que algumas pessoas são até mais produtivas dentro da casa delas. Outras continuam preferindo o escritório. Eu mesmo prefiro. Mas, das 400 pessoas que frequentavam nosso escritório em Alphaville, só umas 50 continuam indo para lá. E está tudo bem. Acho também que a pandemia trouxe

muita humanização às nossas relações profissionais, de os filhos às vezes aparecerem na videoconferência. Acredito que teremos melhores chefes agora, porque ao perceber que do outro lado tem uma família, uma criança, um profissional com as dificuldades naturais de trabalhar e cuidar dos filhos no mesmo lugar, os líderes tendem a melhorar a relação com as suas equipes. Porque, cada vez mais, vão se identificar com o ser humano que está do outro lado do vídeo – e que não é um robô numa linha de montagem.





DESDE 1976



INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TINTAS PARA IMPRESSÃO

Os produtos Fremplast são fabricados com a mais alta tecnologia industrial e passam por um rigoroso controle interno, em laboratórios com equipamentos de última geração. Temos um sistema de qualidade auditado pela SGS e somos certificados na Norma ISO 9001:2015 que garante maior segurança e credibilidade aos nossos clientes. Nosso parque industrial é marca registrada de uma empresa preocupada com a sustentabilidade e o meio ambiente. Possuímos uma estação de tratamento de efluentes e um moderno processo de separação e descarte dos resíduos industriais provenientes das embalagens à base de papel, recebidos com os insumos e materiais utilizados na fabricação de nossos produtos.



Tintas para Impressão Digital

Tintas para Serigrafia

Tecido, Químicos e Emulsões

Equipamentos, Peças E Acessórios

☎ 0800 772 1069

🌐 www.fremplast.com.br

Fremplast
tintas

RODOLFO PAES

GESTÃO FINANCEIRA

O CORAÇÃO DA SUA EMPRESA é a gestão financeira

Abrir um negócio não é fácil, muitas perguntas e dúvidas sobre diversos assuntos. Mas, um que é sempre um ponto importante para abordarmos é a gestão financeira, que além de tudo, pode ser, se não a mais importante, uma das mais. Se pudermos comparar uma empresa com o corpo humano, o departamento financeiro certamente será o coração, e como o nosso, precisa ser muito bem cuidado.

Quando vamos iniciar um projeto de negócios, seja em prestação de serviços, comércio ou indústria, precisamos controlar o investimento inicial, com markup bem calculado nas vendas, além de uma análise de gastos por centro de custo. Isso tudo, certamente, faz toda a diferença para os resultados.

DISCIPLINA, O PRIMEIRO PASSO.

Quando falamos em gestão de finanças, um fator é essencial para manter a estrutura e a organização: a disciplina.

Podemos até adquirir um sistema de gestão financeira, mas ele não resolve tudo sozinho. Ele precisa do nosso gerenciamento, somos nós que alimentamos o sistema.

Um dos principais exemplos de disciplina, reside, de forma muito importante, na separação de despesas entre pessoa jurídica e pessoa física.



REDUÇÃO DE CUSTOS

Tenha sempre em mente uma frase muito sábia de Jorge Paulo Lemann: “Custo é como unha, temos que cortar toda semana.” Mas, redução de custos não é cortar todos os gastos, é um conceito que deve ser aplicado com planejamento e prudência, avaliando e entendendo muito bem a realidade do seu negócio.

Você pode até conhecer alguém que tenha uma empresa fazendo a mesma coisa que a sua faz. Mas, certamente, a localização geográfica de uma e de outra, pode fazer diferença nesse aspecto.

RESULTADOS DA DESORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

A falta de uma gestão financeira organizada, que permite poupar recursos e reduzir gastos desnecessários, pode fazer com que você perca oportunidades importantes de crescimento a longo prazo e, com isso, eliminar chances de conseguir vantagem competitiva, além do risco iminente de decretar falência em curto prazo.

É por isso que a gestão financeira é primordial em qualquer negócio, independente do faturamento, excelência em atendimento ou uma forte estratégia de vendas. Com ela, as projeções, análises e a melhor utilização dos recursos se tornam mais fáceis de serem feitas para garantir o crescimento e a saúde dos negócios.

FUNDO PARA EMERGÊNCIA

É sempre importante pensar nisso! Afinal, ninguém está livre de imprevistos e emergências, por isso o fundo para emergência é uma maneira eficaz de prevenção para poder lidar, da melhor maneira possível, com as adversidades momentâneas.

A pandemia é um exemplo de problemas que não temos controle, pois muitas empresas deixaram de faturar e acabaram precisando recorrer ao crédito e a empréstimos. Em momentos assim é comum acabar se enrolando e a dívida se torna cada vez maior.

Quando a gestão financeira é profissional, a empresa se organiza para uma reserva de emergência e a situação muda de forma. Os compromissos podem ser honrados sem que seja necessário recorrer a outras alternativas que não seriam tão saudáveis para o negócio.



A blue-tinted portrait of a smiling man with a beard, identified as Diego de Carvalho, serves as the background for the top section of the page.

DIEGO DE CARVALHO

HOSPITALIDADE

MINDSET

A nova psicologia do sucesso

Acabo de terminar a leitura de "Mindset: A nova psicologia do sucesso", de Carol Dweck, um livro fantástico sobre motivação e perspectiva. Um conceito central de Mindset é que: "a visão que você adota para si mesmo afeta profundamente a maneira como você leva sua vida". Este livro me explicou os fundamentos do autoaperfeiçoamento e me impulsionou para um caminho de sucesso criativo.

Não que o sucesso venha facilmente ou rapidamente apenas por essa leitura. O domínio de uma habilidade leva tempo, é um longo caminho a ser percorrido, a maior parte sozinho, e você deve viajar por conta própria. Mindset pode lhe dar as habilidades básicas de navegação para fazer a viagem.

Então, o que há de tão especial no Mindset?

Dweck faz um caso convincente do porquê as limitações em nossa vida muitas vezes, são autoimpostas. Com exemplos e pesquisas ela demonstra porque algumas pessoas dominam um determinado campo e desfrutam do sucesso, enquanto outras frequentemente fracassam. Por quê, você pode perguntar. Como?





Proteja-se contra prejuízos causados por invasões cibernéticas

O **Seguro Cyber** é a proteção que a sua empresa precisa contra imprevistos, incluindo a possibilidade de pagamento de multas da LGPD.

Com ele, você pode contar com o reembolso de custas judiciais e indenizações a terceiros afetados pela invasão cibernética e a assistência na reparação dos sistemas invadidos para o pronto restabelecimento das operações.

Assim como outras modalidades de seguro, ele possui coberturas básicas e complementares, de acordo com as necessidades da sua empresa. Entre em contato com nossa equipe para descobrir qual a melhor solução para você!



Confira todas as nossas modalidades de seguros.
www.astecaseguros.com.br | 11 3357-1000



 **steca**
corretora de seguros

Desde nossas primeiras situações familiares e sociais, muitos aprendem que a inteligência e o talento são determinados por nossos genes; ou seja, temos uma mentalidade fixa de nossas habilidades.

Pessoas com uma mentalidade de crescimento encontram uma maneira de alcançar seus objetivos. Quando encontram bloqueios, elas não veem suas próprias limitações. Ao invés disso, veem um desafio a ser vencido e encontram uma maneira de aprender o que é necessário para continuar. De acordo com Carol, podemos diferenciar as mentalidades, fixa e de crescimento, através de várias situações.

Desafios

Pessoas com mentalidade fixa evitam desafios, porque isso as faz sentir que não são talentosas ou espertas. Perdem o interesse quando o trabalho se torna difícil e desistem facilmente. Aqueles com uma mentalidade de crescimento buscam e prosperam com desafios.

Contratempos

A mentalidade fixa, deixará que um revés, concedendo ao ocorrido o poder de medir a inteligência básica e suas habilidades para sempre.

Já, a mentalidade de crescimento, não permite que um único resultado

defina as suas capacidades ou - mais importante - o seu potencial. Isto me lembra que Martin Seligman escreveu em "Learned Optimism": pessoas pessimistas pensam nos reveses como permanentes, universais e internos; enquanto pessoas otimistas veem os reveses como temporários, específicos e externos.

Esforço e resultados

Pessoas com uma mentalidade fixa acreditam que o sucesso deve ser conquistado sem esforço - que você nasce com talentos e habilidades naturais e fixam tudo no resultado.

A mentalidade de crescimento nos faz acreditar que temos que trabalhar duro para alcançar o sucesso, ele não vem naturalmente. São as pessoas aplicadas, que dão o melhor de si, resolvem problemas desafiadores e importantes.

O que faz um Growth Mindset?

Uma mentalidade de crescimento vê um bloqueio de estrada como o próximo passo na jornada, um presente que permite que a você se adaptar à paisagem mutável do seu campo. O truque é descobrir o que é exigido para superar o bloqueio ou, talvez haja uma forma de contorná-lo. Muitas vezes, você precisa de ajuda, de lições ou de um técnico.

ROBUSTEZ E CONFIABILIDADE



Zünd 2XL-3200 corte mais por menos

Na produção de materiais como **displays**,
embalagens, adesivos, placas e sinalização, é
essencial que o equipamento alie **economia** e
precisão e é isso que a Zünd 2XL-3200 oferece.



+55 51 3013 7272 www.bginfo.com.br

O único truque simples do crescimento

Se o livro fosse resumido em uma única frase, seria: quando perceber que não sabe algo, ou como fazer algo, admita que precisa de ajuda e descubra como obtê-la.

Mas, leia o livro, porque é a evidência convincente apresentada no livro que ajuda o leitor a ver suas limitações em si mesmo, como obter a ajuda que precisa em determinada situação.

Cuide de você mesmo

Estamos vivendo um momento de regeneração global. Portanto, faça algo agradável e leia o livro. Em seguida, leve as lições a sério e cuide de si mesmo.

Eu, definitivamente, me identifiquei com o conceito central de que a visão que temos de nós mesmos terá um grande impacto na maneira como vivemos. Não vejo a mentalidade como uma coisa binária.

Podemos nos comportar com uma mentalidade fixa ou de crescimento em diferentes situações e em vários pontos da vida.

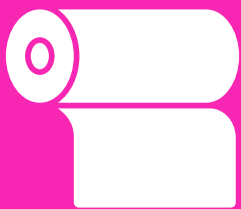
u ambiente. Elas nunca rompem o contato com o grupo e estão constantemente transmitindo informações que recebem.

Ao contrário da crença comum de que elas trabalham o tempo todo, as abelhas realmente passam dois terços de seu tempo sem fazer nada. Elas trabalham duro com dedicação e disciplina inabaláveis, mas também descansam bastante para se recarregar.

Se o sucesso é seu objetivo, então o trabalho em equipe, a eficiência e a comunicação são seus melhores aliados. Você precisa liderar bem, aproveitar as oportunidades de seu dia, cultivar uma ética de trabalho positiva e prosperar na gestão da mudança.

Estes traços e comportamentos das abelhas refletem os das pessoas altamente eficientes, portanto, viva dentro de suas possibilidades, seja absolutamente bom e leve tempo para descansar e recarregar.

Concordando ou não com minhas reflexões, uma coisa é certa: a natureza é uma impressionante professora de 5 bilhões de anos, com modelos testados, aprovados e melhorados que nos convida sem imposições a ajustar as lentes de nossa percepção para um olhar mais atento das complexidades a nossa volta. E uma característica notável da Sociedade do Conhecimento é que para aprender, não precisamos ser ensinados. Basta apenas fazer como as abelhas, colher e digerir o conhecimento, dando função a ele.



20 ANOS DE EXPERIÊNCIA

PAPEL PARA SUBLIMAÇÃO DIRETO DA FÁBRICA

Entre no site, conheça a nossa linha de produtos e garanta o que há de melhor para o funcionamento dos seus processos. Nossos papéis foram projetados para garantir maior vida útil às impressoras. Maior qualidade e intensidade de cores, além de preços competitivos.



11 98962-3672 - www.bnsublimacao.com.br

Rua Pinheiro Guimarães 104 - São Paulo - SP - 03141-030

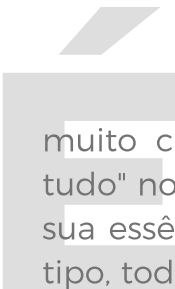
A portrait of Julian Tonioli, a man with dark hair and a slight smile, wearing a light-colored shirt. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

JULIAN TONIOLI

INVESTIDOR

Definir corretamente as partes que cabem a cada sócio é fundamental para o

DESLANCHE DAS STARTUPS

A decorative graphic element consisting of several overlapping gray rectangles of varying sizes and orientations, creating a stepped or staircase-like effect.

muito comum o conceito de que "todos devem fazer de tudo" no começo de uma startup e a afirmação é correta em sua essência, porque espera-se que em uma empresa deste tipo, todos estejam dispostos a sair de suas áreas e atividades específicas e possam colaborar com o negócio no que for necessário. Entretanto, isso não significa que não deve existir, desde o início, uma divisão clara das responsabilidades de cada um dos sócios fundadores para com o negócio, preferencialmente alinhada com suas habilidades e competências. Até porque, é esse conjunto de habilidades que norteou a participação do sócio na sociedade.



Aliás, problemas decorrentes da não divisão de responsabilidades claras entre sócios, são temas comuns em empresas de quaisquer tamanhos e, nas empresas maiores, muitas vezes são a fonte de desentendimentos, términos de sociedade ou mesmo de má performance da organização como um todo.

Tendo esse conjunto de coisas em mente: (1) que os sócios de uma startup têm habilidades e competências específicas, que são os ativos que eles aportam na sociedade e (2) que a falta de divisão de responsabilidades é um problema estrutural a ser resolvido para evitar problemas no futuro, imaginamos um modelo de distribuição de Equity (participação acionária) em uma startup que leva em conta essas duas questões e pode ser empregado de forma objetiva na definição do papel de cada sócio, seu impacto para a sociedade e, ao mesmo tempo o benefício e o prêmio econômico gerado para o sócio.

Para os efeitos deste artigo, entenderemos Equity como o conceito relacionado ao meio empresarial e a participação dos shareholders de uma empresa. Nesse sentido, Equity é entendido como a parcela que corresponde a cada um dos sócios de uma companhia. A distribuição de Equity pode ser uma boa estratégia para impulsionar o crescimento das organizações, motivando seus sócios a buscarem resultados cada vez melhores.

Em uma das mais importantes pesquisas sobre o assunto, realizada pelo Instituto Rutgers, da Universidade de Nova Jersey, nos EUA, foi possível identificar que as empresas que compartilharam Equity com seus colaboradores têm 25% mais chances

de permanecer no mercado, além de obter uma melhora da produtividade de cerca de 5% ao ano e aumento das vendas em até 2,4% anuais.

Entretanto, como frequentemente acontece, o desgaste gerado no processo de divisão do Equity pode gerar conflitos entre os sócios e acabar minando as possibilidades de sucesso do empreendimento. Nas empresas já consolidadas, por exemplo, a distribuição do Equity entre os seus sócios já está consistente e a inclusão ou não de outras pessoas, tipicamente envolve operações de compra e venda entre os sócios ou investimentos de terceiros (não vamos abordar aqui os planos de stock option e partnership, que visam incluir colaboradores no quadro acionário da companhia como uma forma de retenção, recompensa e incentivo de longo prazo; deixaremos isso para um artigo futuro).

Porém, nos casos das empresas que estão iniciando as suas atividades, a distribuição do Equity pode ser um pouco mais complexa, pelas diferentes participações dos seus sócios e, sobretudo, pelo seu potencial de crescimento no mercado onde elas (as empresas) atuam. Portanto, é fundamental realizar a distribuição do Equity através de uma metodologia que possibilite a todos os associados participarem e entenderem a avaliação das respectivas partes, de forma clara e justa.

Dessa forma, propomos um modelo de atribuição bastante simples e muito útil nestes casos. Vejamos como funciona.

1

Separe a contribuição para o Equity em duas grandes variáveis: dinheiro (50%) e contribuição da forma de trabalho (50%);

2

No caso monetário, a participação é binária - dos 50%, cada sócio recebe Equity proporcional ao valor investido no negócio. Se nenhum entrou com capital, então a divisão aqui é proporcional;

3

Agora, vamos à segunda variável: força de trabalho. A primeira coisa é listar todas as áreas de negócio (funções) da empresa e pedir que cada um dos sócios dê notas relativas, da maior importância para a menor importância, para cada uma dessas áreas. A ideia é que se forem 5 áreas temos notas de 1 a 5, sendo 5 a de maior importância e 1 a de menor importância na visão daquele sócio. Uma vez que todos os sócios repetirem o processo você terá um conjunto total de notas e terá uma soma de notas para cada função da empresa. Isso definirá a importância relativa daquela função para o negócio, na visão coletiva dos sócios.

Por exemplo, supondo que foram elencadas três áreas principais da empresa, dê notas de 1 a 3, cinco áreas, notas de 1 a 5, e assim sucessivamente.

Após isso, some as notas relativas a cada área e divida pelo total de notas atribuídas somadas. No caso, se a área de vendas totalizar sete de um total de 15, então você divide sete por 15 e obterá o peso relativo de importância daquela área, no caso, $0,4667 = 46,67\%$. Agora, com essa definição cabe aos sócios definirem qual o papel de cada um na sociedade e, ao fazê-lo, aquele sócio recebe a participação que foi definida de acordo com esse método de distribuição.

Longe de ser perfeito, esse modelo tende a objetivar as discussões relativas às participações dos sócios com base no valor gerado por eles para a sociedade e evita uma discussão "igual" de participações. Por mais que possa parecer justa, divisões iguais dificilmente capturam a realidade, pois nos médios e longos prazos, as contribuições dos sócios não são iguais e as importâncias das áreas tampouco são idênticas no que se refere ao sucesso do negócio.

Assim, no final do dia, o que é "aparentemente simples e justo" vira uma armadilha de desalinhamento entre a percepção de valor das pessoas e o valor efetivamente percebido por elas, o que é uma das principais causas raiz dos conflitos societários.

Soluções que fazem a
diferença no mercado de
Comunicação Visual



respira.
inova.
comunica.

www.svdigital.ind.br

A portrait of a woman with blonde hair, smiling, overlaid with a semi-transparent orange and red filter. The text is centered over the top half of the image.

ANDREA DIETRICH

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As lições de uma **CULTURA** surpreendente e incomum

Um resumo sobre a famosa cultura da Netflix.

Como não trazer a cultura Netflix para ser um case da semana, né?! Ainda mais depois do sucesso do livro recém publicado: A Regra é Não ter Regras". Aliás, maravilhoso, uma super dica de leitura.

Aqui trazemos um resuminho dos principais pontos da cultura da marca, publicados, inclusive, na área de empregos, no site da empresa.

in



O que mais curtimos nisso tudo é como o CEO coloca nas primeiras páginas do livro, a forma inusitada de como Reed Hastings construiu a cultura. Foi refletindo sobre a forma como todas as organizações agiam, inclusive a ex empresa dele, que resolveu fazer "tudo ao contrário".

Em resumo, os 5 mantras:

- * Incentivamos os empregados a tomar decisões de forma autônoma;
- * Compartilhamos informações de maneira aberta, ampla e deliberada;
- * Somos extraordinariamente sinceros uns com os outros;
- * Mantemos apenas pessoas altamente eficazes;
- * Evitamos regras.

VALORES VERDADEIROS

É fácil escrever valores admiráveis. A parte difícil é praticá-los.

1. Discernimento
2. Comunicação
3. Curiosidade
4. Coragem
5. Paixão
6. Generosidade
7. Inovação
8. Inclusão
9. Integridade
10. Impacto.

TIME DOS SONHOS

Um ótimo local de trabalho não inclui academias incríveis, escritórios chiques ou festas frequentes. A versão Netflix de um ótimo local de trabalho é criar um time que busca objetivos comuns e audaciosos, nos quais investe-se muito tempo. É com essa equipe que se aprende mais, executa melhor, melhora mais rápido e se diverte mais.

LIBERDADE COM RESPONSABILIDADE

- Quase todos os documentos estão totalmente abertos para qualquer pessoa ler e comentar.
- Não há praticamente nenhum controle de gastos e poucos controles de assinatura de contratos.
- A política para viagens, diversão, presentes e outras despesas tem apenas oito palavras: "aja de acordo com o interesse da Netflix."
- A política de férias é "tire férias".
- As licenças parentais geralmente são de quatro a oito meses.
- Cada funcionário escolhe, anualmente, quanto de sua remuneração será em dinheiro e quanto será em ações.
- Não há carências (vesting) que exigem que você permaneça na empresa para receber seu dinheiro.

DISCORDAR ABERTAMENTE

Discordância silenciosa é inaceitável e improdutivo. Se alguém discordar de um ponto específico, é de sua responsabilidade explicar por que discorda, de preferência oralmente e por escrito.

- O líder informado responsável pela decisão tem a responsabilidade de receber entender e avaliar as opiniões, mas pode discordar.
- Depois que o líder toma uma decisão, espera-se que todos ajudem a torná-la um sucesso.

LÍDERES INFORMADOS

Para cada decisão significativa, há um líder responsável que faz um julgamento após compartilhar e digerir as opiniões dos outros. Evita-se decisões de comitês, porque isso atrasa o processo e deixa a responsabilidade difusa.

CONTEXTO EM VEZ DE CONTROLE

Dizem às pessoas para não tentar agradar o chefe. Em vez disso, procure servir à empresa. Não há problema em discordar do seu chefe.

Nunca é bom esconder nada. Não querem que as pessoas fiquem imaginando o que o gestor faria ou gostaria que fosse feito, agindo com base nessa suposição.

ALINHAMENTO COM AUTONOMIA

- Passam muito tempo debatendo estratégias e depois confiando um no outro para executar as ações táticas sem aprovação prévia
- Se, mais tarde, as atividades não parecerem corretas, fazem uma discussão aberta e discutem como podem fazer melhor no futuro.

- O objetivo é fazer o negócio prosperar, para ter maior impacto, aumentar a flexibilidade e a agilidade

"Se você quer construir um navio, não chame as pessoas para juntar madeira, ou atribua-lhes tarefas e trabalho, mas sim ensine-os a desejar a infinita imensidão do oceano."

Antoine de Saint-Exupéry



GRANDES NOMES DA PROPAGANDA 100% DIGITAL

DIRETORES DE MARKETING, CRIATIVOS E PERSONALIDADES DA PROPAGANDA
ESTÃO AQUI. NOS ACOMPANHE EM NOSSOS CANAIS E FIQUE POR DENTRO DOS
ACONTECIMENTOS QUE MOVIMENTAM O MERCADO PUBLICITÁRIO

GRANDES NOMBRES DA PROPAGANDA.COM.BR



futurelab

APOIO:



SQUAD360

adstream

Open Communication

Por que o serviço de inteligência
vai ajudar a transformar o seu negócio



www.sewrinews.co