

*Empreenda-se, praticando
o propósito transformador
de vidas e negócios*

METAMORFOSE
EMPREENDEDORA
os 4E's do ser

Marcos Batista
Hugo Santos
Benício Filho


ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2021

SUMÁRIO

PREFÁCIO	vii
INTRODUÇÃO	xi
PARTE 1: UM NOVO MUNDO	1
Capítulo 1: Reflexões de uma nova era	3
Capítulo 2: Futuro e realidade conectados por um mundo V.U.C.A.	27
PARTE 2: DISRUPÇÃO E EMPREENDEDORISMO	51
Capítulo 3: Os 4E's do Ser	53
Capítulo 4: O mito da caverna de Platão	77

PARTE 3: CONHECIMENTO APLICADO E ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS	97
Capítulo 5: O que é design para você?	99
Capítulo 6: O fim das organizações conformadas	131
Capítulo 7: Economia compartilhada	145
PARTE 4: CULTURA DA INOVAÇÃO	169
Capítulo 8: Será que reconhecemos nosso mundo?	171
Capítulo 9: Conectando os pontos	181
Capítulo 10: O banquete de Platão	193
AGRADECIMENTOS	207

parte

1

UM NOVO MUNDO

1

REFLEXÕES DE UMA NOVA ERA

Não vivemos apenas em uma Era de mudanças. Estamos vivendo uma mudança de Era. Imagine dois mundos: um que está morrendo e um novo que está surgindo. Você está na coexistência de ambos. É exatamente nessa situação que nos encontramos: nascemos e aprendemos em um mundo que está falindo, que já não faz mais sentido e precisamos nos conformar com o fim, mas, mesmo assim, praticamos e estamos presos aos modelos antigos.

É necessário aceitar o novo mundo e entender que muitas pessoas e negócios já estão vivendo essa transformação e aprenderam a utilizar as possibilidades trazidas da revolução digital. O novo mundo trouxe mudanças nos modelos de negócios e na sociedade que nos levaram para novas economias e comportamentos.

Este é o século da diversidade, da busca pelo acesso e democratização, da reputação, da conveniência, do diálogo entre pessoas diferentes, da consciência e da proteção do planeta. Portanto, não se pode avançar nessa nova era carregan-

do apenas os velhos conceitos e práticas do passado, tampouco tendo convicções antiquadas e arcaicas. É necessário mudar. E apesar do que foi dito até aqui ser um fato e não uma projeção é importante já adiantar que esse futuro não veio com nenhum manual de sobrevivência. Muito pelo contrário: ele é imprevisível e cada vez mais rápido, pois traz incertezas e medo, que só perdemos quando abraçamos o futuro e entendemos que o retrocesso é avesso à inovação. Em outras palavras: ficar na zona de conforto não te coloca no futuro que se estabelece no hoje. É preciso entender as mudanças de Era e suas implicações para dar espaço a um novo jeito de pensar, se comunicar e agir.

Perceba que na **Era Rural**, o foco era produzir o necessário para satisfazer nossas necessidades, com o consumo apenas do necessário. Já na **Era Industrial**, as pessoas saem de cena e entram as máquinas. Há também a expansão de técnicas de manufatura e mão de obra barata, em que tudo fica descartável. Com isso, o mundo todo se transforma em um modelo industrial, desde fábricas até escolas. O foco, na verdade, era produzir em abundância e criar uma “explosão” de demanda, já que ter bens era sinônimo de sucesso e status. Por isso, passamos a consumir mais que o necessário, uma vez que nada era suficiente para trazer saciedade.

A **Era Digital** também é marcada por uma sociedade de consumo, que se transforma em total cultura de consumismo. Assim, há uma espécie de ruptura do pensamento linear para o pensamento exponencial, onde há uma velocidade espantosa na disseminação das informações e das rápidas mudanças.

Por fim, na **Era Pós-Digital**, já há um costume e uma rotina com o universo digital, pois começamos a consumir com mais frequência pela internet sem os medos e receios de antes, já que expostos há anos a esse tipo de ferramenta, passamos a temer menos seu uso. Porém, com esse manejo em meio a conexões e seus usos, vieram também as reflexões sobre sua utilização, comportamento e novos modelos de negócios, modelos esses que são baseados na experiência e nas necessidades não atendidas. A partir disso, surgem novas economias pautadas nessa transformação, com foco na causa e no acesso, para além da necessidade

de posse. Contudo, isso não quer dizer que reduzimos a vontade “de consumir”, mas que ressignificamos o conceito de possuir priorizando a oportunidade de viver as experiências que são proporcionadas.

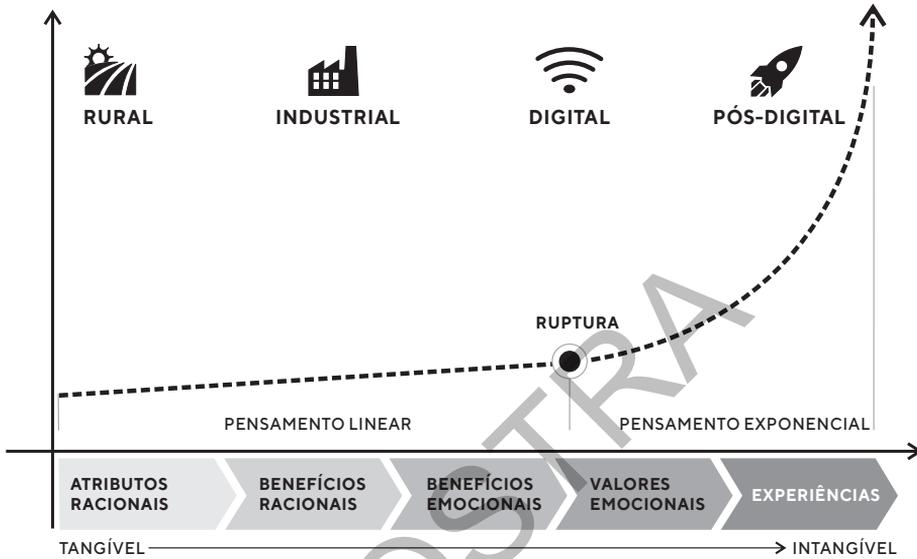
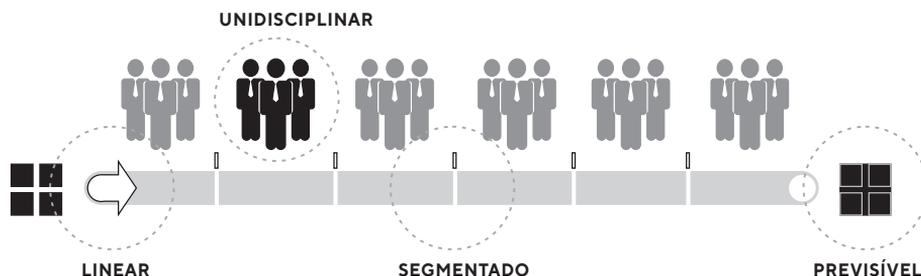


GRÁFICO: Mudança de Era – Um novo contexto, não linear, que exige novos modelos de gestores, empresas e negócios.

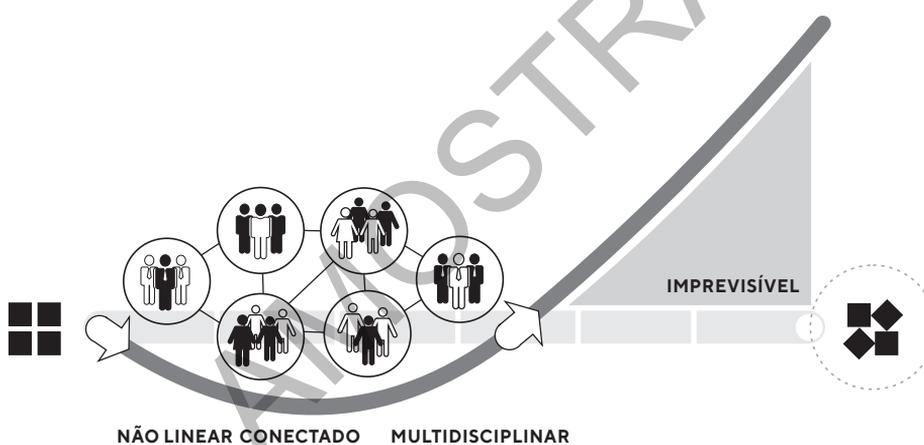
O **pensamento linear** da Era industrial é o jeito de pensar da linha de montagem. É segmentado por seus departamentos e mecanismos de controles unidisciplinares, isto é, cada indivíduo faz apenas aquilo que lhe compete, com o mesmo conhecimento e competências e, priorizando o previsível: entra matéria-prima e sai o produto esperado.

O **pensamento exponencial**, relativo à Era digital, traz uma analogia bastante eficiente para explicá-lo: a linha de montagem está para o linear, assim como a internet está para o exponencial, uma vez que o jeito de pensar conectado por seus colaboradores ocorre de maneira mais fluída e de menos controle. Com isso, torna-se multidisciplinar, ou seja, expertises diferentes vivem o mesmo momento e situação e, portanto, imprevisível: entram ideias, surgem hipóteses, validam propostas e saem valores imensuráveis.

Lógica do pensamento linear



Lógica do pensamento exponencial



“

Até podemos atrasar o futuro sendo resistente às mudanças, mas de maneira nenhuma podemos impedir que ele aconteça.”

O mundo mudou

Feitas essas observações, partiremos da constatação de que existem muitas pessoas vivendo em um mundo que não existe mais. Isso provoca o sério risco de sofrerem de algum mal comportamental, sem que saibam disso. E por quê? Vivemos imersos na tecnologia há aproximadamente vinte anos, mas quando o assunto é o mercado empreendedor — com atenção especial direcionada ao mundo das startups —, esse tema tem sido nossa forte bandeira. Para ter uma prévia ideia, no Brasil, poucas pessoas nem sequer sabiam o que era uma startup. Isso há apenas cinco anos.

Com o aprofundamento e muito estudo, observou-se um movimento interessante no mercado que pode ser chamado de “evangelização” e que difundiu conceitos, técnicas e teorias das empresas nascentes. Evangelizar, nada mais é, do que levar a boa-nova. É essa boa-nova que está transformando nosso mundo. Nossas relações com muitos dos produtos ou serviços que consumimos e/ou utilizamos está sendo drasticamente alterada. Meios de transporte, saúde e educação, mídias digitais, bancos ou ainda a própria alimentação, estão mudando completamente a forma como se relacionam conosco.

Hoje o desejo não é mais acumular nada, mas comprar apenas o que gera valor para nós. Valor é algo percebido, sentido, e não apenas mencionado em uma campanha publicitária. O que não é entendido como uma experiência não gera valor, de fato. As startups sabem disso tudo e justamente por isso estão reinventando nossa relação com quase tudo.

Não compraremos como compramos hoje e isso ocorrerá muito em breve. Nos EUA, por exemplo, a *Amazon* e o *Google* já disponibilizaram nos lares americanos um equipamento que, através de comando de voz, faz tudo pelo dono da casa: liga a luz da sala, liga a cafeteira ou ainda faz as compras no *e-commerce* de sua preferência. Comprar no modelo tradicional será coisa do passado em poucos anos por aqui também. Imaginemos: sabe aquele médico que nunca atende no horário e escreve suas receitas e pedidos de forma indecifrável? — Em

breve, esses profissionais perderão espaço e pacientes, pois inúmeras startups oferecem acesso a plataformas de agendamento de consultas. A Era dos serviços estarão com os dias contados.

Em um mundo altamente conectado e compartilhado, como veremos à frente, não faz sentido possuir um carro se você pode chamar um quando precisar, com o fato de não ter que dirigir ou ainda não pagar seguro, IPVA, multa etc. Essa já é a percepção e realidade de muitos. Chegou, enfim o tempo em que o consumidor é o protagonista.

O melhor é que estamos vivendo hoje um momento único em nossa história em que pequenas empresas, as tais *startups*, podem destronar uma enorme corporação tendo como pilares o bom atendimento, o preço justo e a inovação. As grandes, que por séculos “fizeram do seu jeito”, passam a ser desafiadas por pequenas e médias empresas que sabem que o poder de compra e decisão final está na mão de quem sempre deveria ter estado, o consumidor, que por sua vez, pode escolher quem mais oferece valor a ele.

“

O mundo mudou e você precisa mudar com ele.”

Transformação do mundo ou do homem?

Até aqui falamos sobre o momento especial da história da humanidade. A questão é: a tal transformação que estamos presenciando é um advento único e exclusivo da tecnologia? — É um elemento importante, senão fundamental. Porém, isoladamente, ela não traz nada de avanço para nós como seres humanos.

Sim, caro leitor, é isso mesmo que está lendo. A transformação digital apenas se tornou possível porque o ser humano de hoje já foi transformado há algum tempo. Vivemos nas últimas décadas uma enorme libertação em todos os sentidos. O mundo reflete com anseio por seu maior momento de paz, principal-

mente em função das conquistas de liberdades individuais e novos e dinâmicos modelos de arranjos da sociedade. Por outro lado, nos aglomeramos em enormes massas em cidades ou polos como nunca fizemos. Pouca gente no campo e todos juntos nas megalópoles também caracteriza esse movimento, que não é nenhuma novidade.

A transformação do homem que vive os dias atuais, com certeza, se deve em boa parte a nossa enorme capacidade de conexão, seja ela por meio da internet e de suas possibilidades, seja pela forma como nos movemos pelos espaços na Terra. A transformação digital e humana está em curso. Falta agora entender o que fazer com tanta abundância de possibilidades e tecnologias ao nosso redor. O que não está dando certo então?

A questão central é que a tecnologia sempre será um meio em nossa vida e precisa ser claramente entendida assim. No percurso, substituímos gestos simples por tecnologia. Terceirizamos sensações por conexão com o digital e adotamos como experiência a realidade virtual no lugar do cheiro ou do tato, por exemplo. A transformação digital é incrivelmente fantástica e ela abre as portas para um admirável mundo novo, desde que ela seja o meio.

Perceba que apenas poderemos viver as exponencialidades da transformação digital quando colocarmos o ser humano como centro deste momento da humanidade. Pouco importa ver o mundo sob o olhar de uns óculos — Realidade Virtual e Aumentada — se perdermos a capacidade de sentir o calor do toque. O que será de nós se não mais fizermos silêncio suficiente para ouvirmos nosso coração bater e nosso pulmão se encher de ar?

Tecnologia sem vida é caos. Caos é a ausência do bem e no caos, nós, humanos, tornamo-nos mais máquinas do que os próprios computadores. Não temos medo do que a inteligência artificial pode fazer ao mundo, pois, em verdade, temos medo do que um ser humano que perde sua humanidade pode fazer a ele.

A transformação digital nos apresentou uma nova realidade, um caminho sem volta. Veremos, ano após ano, tudo ser digitalizado e novos processos e tecnologias melhorarem nosso dia a dia. Estar atento a isso tudo é vital. Mas o

fundamental é nunca esquecer as raízes, a base, o básico de onde tudo partiu. Respire fundo, feche os olhos e por alguns momentos, tente em silêncio ouvir seus batimentos. Se for difícil para você, pense bem no barulho que você anda produzindo no mundo.

“

Não temos medo do que a inteligência artificial pode fazer ao mundo, temos medo do que um ser humano que perde sua humanidade pode fazer a ele.”

Consumo: o que mudou?

Em meio a tantas mudanças já apontadas até aqui, criar e desenvolver uma experiência marcante e relevante para o cliente é uma das premissas básicas do novo modelo. Para tal, é possível contar com ferramentas como o marketing e design na produção de bens de consumo ou serviços, como aprofundaremos adiante. Eles podem auxiliar na interpretação e definir melhor qual é o seu público, entender o que ele valoriza ou necessita e definir promessas de utilidade ou afetivas que os atraia.

“

“O marketing tem como propósito conhecer e entender o cliente de tal forma que lhe permita ajustar o produto ou serviço às suas necessidades, para que realize o ato da compra.”

OSCAR MALFITANO CAYUELA

Analisando as novas tendências de consumo: o marketing 1.0 era centrado no produto e passava pelo marketing 2.0, que era focado no cliente, evoluindo para o marketing 3.0; que, por sua vez, priorizava o valor e experiência. Finalmente chegando ao marketing 4.0, consequência da revolução digital, havia, portanto, ênfase na experiência e na conexão contínua com usuário, já que hoje o consumidor não pode ser encarado como um sujeito passivo, pois está imerso em uma sociedade disruptiva, caracterizada por desafios sociais, econômicos, políticos e ambientais.

As profundas mudanças dessa era, impulsionadas pelo avanço tecnológico, influenciaram significativamente os hábitos e conseqüentemente, o perfil do consumidor, transformando-o em um sujeito bem informado, opinativo e que tem a sua disposição um amplo leque de serviços e produtos muito parecidos tanto nas características quanto na oferta de benefícios. Estamos vivenciando uma mudança de Era em que as empresas precisam gerar mais significados ao que produzem e alinhados à economia da reputação.

As startups entenderam muito bem essa nova Era e esse novo momento do consumidor e por isso, desenham seus negócios a partir do problema e não do produto. Em todo seu processo de validação privilegiam o verbo e não o substantivo, com a busca de atender a uma necessidade não solucionada e problemas não resolvidos, saindo, assim, do confronto com as empresas que ainda proporcionam mais do mesmo.

Nessa evolução de consumo marcado por algumas transformações aparece um novo protagonista de mercado: o consumidor autor, que integrado ao mundo das mídias digitais, torna-se cada vez mais espectador autor, inovador em sua essência. As classes emergentes no mundo todo, por sua vez, compartilham os mesmos problemas, necessidades e aspirações de um mundo globalizado e ao mesmo tempo glocalizado¹. Em contraponto ao utilitarismo das relações humanas na atual sociedade de consumo, uma parte relevante dessas classes começa a

¹ **Glocalização** é um neologismo resultante da fusão dos termos global e local. Refere-se à presença da dimensão local na produção de uma cultura global. Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre.

manifestar suas aspirações em direção a uma transformação de uma economia da escassez; da desigualdade; do esgotamento dos recursos, para uma economia do acesso, da abundância, criativa, com predominância dos valores culturais, sociais, simbólicos e da reputação.

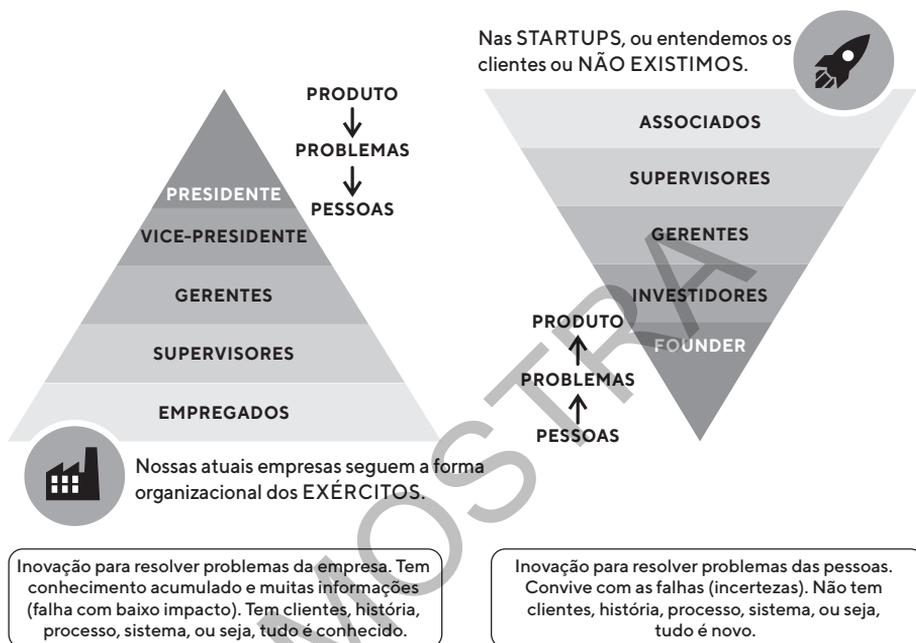


GRÁFICO: Pirâmide invertida – Empresa tradicional x Startup

Vivemos um dilema existencial, dividido entre atender às estratégias da empresa, de forma pragmática e focadas em resultados; ou investir em desvendar o novo mindset desse novo consumidor. Os mais atentos a essa transformação de mercado chegaram à conclusão de que precisamos acessar o coração e a mente do consumidor, entendendo que o seu público é formado por uma massa de seres, antes de tudo, humanos. Esse novo perfil quer ter suas necessidades e seus anseios resolvidos, buscando satisfação funcional, emocional e até espiritual nas marcas, produtos e serviços que elegem como os de sua preferência.

Com base nessas mudanças, aparecem os conceitos de marketing 4.0 e design de experiências que se conectam a disciplinas como o neuromarketing,

Design Thinking de serviços, *storytelling*, entre tantas outras, por acreditar que suas premissas principais oferecem valores, respostas e renovam a esperança para as pessoas que vivem os desafios desta era de transformação. Para Philip Kotler, três grandes forças moldam a paisagem dos negócios hoje: a Era da participação; a Era do paradoxo da globalização e por fim, a Era da sociedade criativa, que revolucionou a maneira como as pessoas procuram por informações, produtos e serviços.

As redes sociais se tornaram os novos canais de comunicação em massa, com vídeos viralizados e surgimento dos influenciadores digitais — personalidades que propagam comportamentos e impulsionam marcas, produtos e serviços. Em tudo que você precisa, há uma ferramenta digital para te ajudar e é nesses serviços de consumo de massa que a mudança se fez sentir mais presente e mais transformadora, gerando novos modelos de negócios.

Observando melhor a profundidade dessas mudanças e transformações, teremos condições de entender melhor as oportunidades que surgem na fusão do marketing e design com a neurociência.

Outro ponto importante é criar negócios alinhados com o nosso tempo. E não é sobre prever o futuro, mas como vamos criar e construir horizontes a partir das demandas da nova economia.

O mundo, os negócios e as pessoas estão mudando. A cada momento percebemos que está mais escancarado a nossa volatilidade, imprevisibilidade, ambiguidade, complexidade e inúmeras incertezas. **Será que estamos preparando a nossa mentalidade para desaprender, aprender e reaprender?**

É certo que precisamos alcançar melhores resultados, agirmos de maneira colaborativa para reaprender, refazer, reformular, reconfigurar, reorganizar e, quem sabe, ressignificar. Esse é um processo que começa com cada um de nós.

O mundo VUCA entrou em erupção!

O momento que estamos presenciando — “a pandemia” — escancarou nossa volatilidade e as falsas seguranças que achávamos ter sobre os negócios e projetos, abriu as portas de coisas que não percebíamos e que muitas vezes

deixávamos nos distrair. Agora diante dessas necessidades percebemos o que podemos fazer e ainda não fizemos.

Como se não bastasse a recente mudança de era impactada pela transformação digital, fomos surpreendidos com essa crise instalada pela Covid-19, que afetou profundamente as pessoas e que nos tirou de um lugar conhecido para nos colocar em outro desconhecido, nesse movimento que chamamos de crise. Assim, mudamos a forma e a maneira de fazermos as coisas, desencadeando um impacto negativo muito grande na economia que por sua vez nos levou a viver novos hábitos e vícios. Quando isso acontece, mudam-se os valores.

Saímos do mundo das coisas para o mundo das causas

Na Era Industrial, nosso valor estava nas coisas, na posse e baseado em uma economia tradicional. Dessa forma, o foco estava no produto, e, portanto, o valor estava no tangível, com nosso *briefing* a partir do substantivo — carro, cadeira, casa, por exemplo.

Com a entrada da Era digital, da internet e suas tecnologias exponenciais que saíram dos laboratórios e se conectaram aos valores, saem da atenção dada apenas para as coisas e inicia-se o privilégio dos serviços, ou seja, a experiência do que as coisas proporcionam por meio da solução de problemas, conduzido por um *briefing* pautado pelo verbo — mobilidade, deslocamento, morar etc.

Em 2007, com a evolução das tecnologias que proporcionam de fato uma interface digital com o usuário por meio de aparelhos celulares e uma crise financeira presente, surgem modelos de negócios que ofertam o **acesso** a produtos, serviços e experiências. Saímos de uma economia tradicional e começamos a adotar uma nova economia associativa, por exemplo. Nesse período, as empresas passaram por adaptações dos seus modelos de negócios. Por conseguinte, empresas centenárias começam a difundir uma cultura mais aberta e colaborativa e com isso, novas empresas conhecidas por organizações exponenciais e startups surgem já adaptadas às demandas da nova economia.

E com a chegada de uma Era que foi antecipada pela Covid-19, nossas empresas além de estarem adaptadas ao mundo VUCA, necessitam ressignificar seus valores, apoiados por uma **causa** e propósito.

Essa mudança nos apresenta uma nova realidade, um caminho sem volta. Veremos, ano após ano, novos modelos de negócios que surgirão a partir dessa ruptura. Estar atento a isso tudo é vital para você empreendedor ou intraempreendedor.

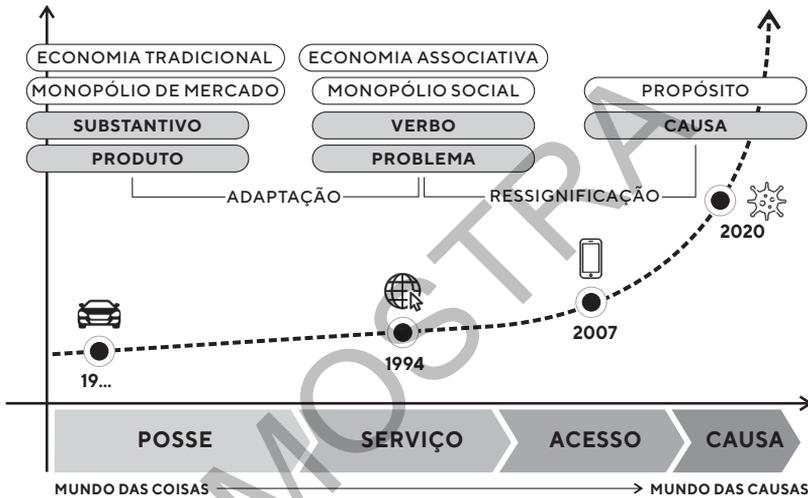


GRÁFICO: Monopólio de mercado ao monopólio social – Do mundo das coisas para o mundo das causas.

Cabeça, coração e espírito juntos

Especialistas e estudiosos já desmistificaram o mito da razão poder sobrepor à emoção na tomada de decisão e na capacidade de fazer escolhas. É falsa a ideia de que agir com a cabeça fria significa calar os sentimentos e emoções.

A ausência de emoção e sentimentos, na verdade, destrói a racionalidade em vez de melhorar o processo de decisão. Se nossos consumidores são sistemas vivos e dinâmicos, mutantes e influenciáveis dentro de uma sociedade em transformação, nada mais inovador que repensar o marketing, aliando-o

à neurociência para desvendar em profundidade a real motivação para as decisões de consumo.

“

O neuromarketing é a chave para abrir o que chamamos de lógica de consumo, os pensamentos, sentimentos, e os desejos subconscientes que impulsionam as decisões que tomamos todos os dias de nossas vidas.”

MARTIN LINDSTROM

Em outras palavras, o neuromarketing estuda o processo de comunicação entre o ser humano vendedor e o ser humano cliente, considerando que os dois são pessoas que interpretam a realidade a partir de suas próprias experiências. Resumindo, podemos considerar que o neuromarketing é um método de investigação do comportamento do consumidor a partir do que ele sente e não a partir do que revela ou pensa.

Na interpretação do que as pessoas anseiam, precisam, querem e desejam, as organizações precisam colocar o foco em conquistar a mente, coração e espírito de seus consumidores, que estão cada vez mais conscientes em relação aos problemas sociais e ambientais, e que certamente interferem na decisão pela escolha de uma marca. Portanto, organizações que pretendem ser reconhecidas e relevantes a essas mudanças precisam compartilhar do mesmo sonho dos consumidores e ser a diferença no meio em que estão posicionadas. Esses valores e ações devem ser incorporados ao DNA com muita autenticidade e transparência.

“

Quando uma empresa opta por trilhar o caminho da inovação, precisa investir também na construção de uma cultura na qual os profissionais se questionem sobre o que já fazem bem e o que podem fazer melhor.”

FÁTIMA JINNYAT