

CRIANDO A EMPRESA EXPONENCIAL

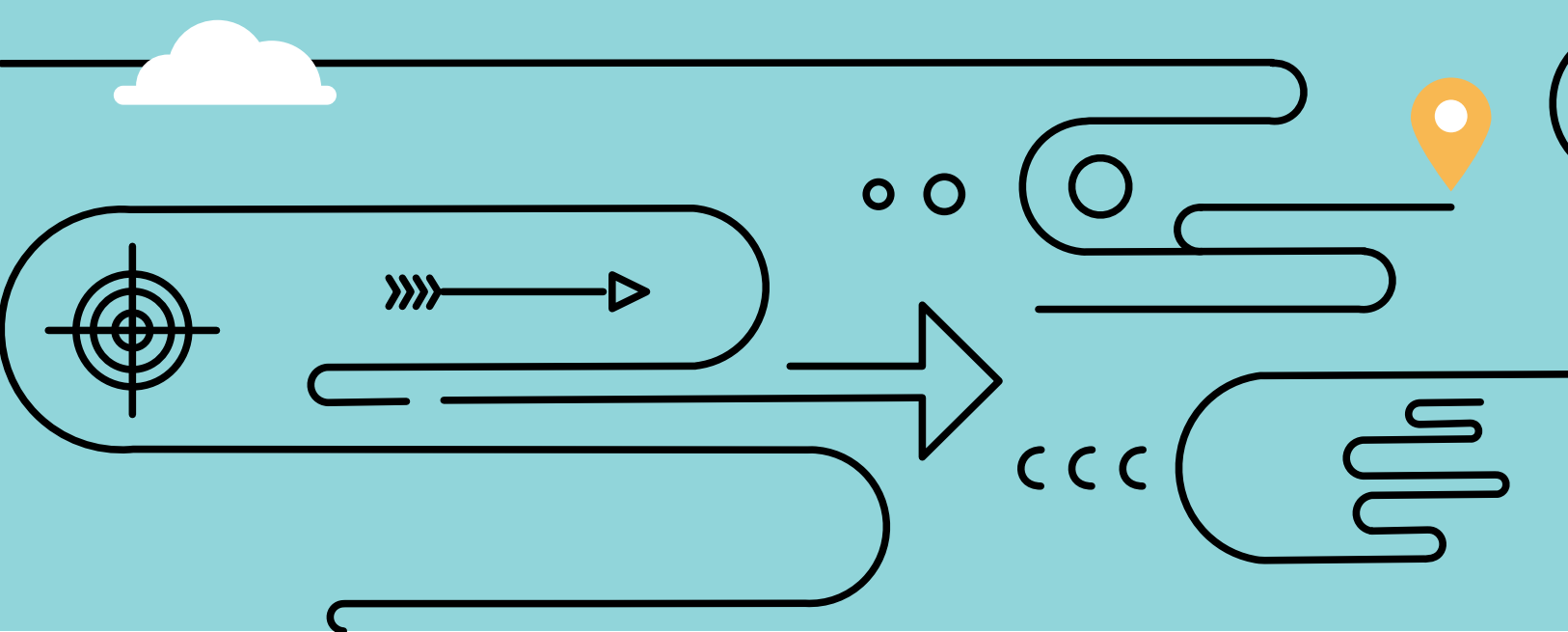
POR **HUGO TADEU**

O atual ambiente de negócios está cheio de incertezas quanto ao desempenho econômico, instabilidades políticas, concorrência exacerbada por clientes, aspectos sustentáveis e o futuro das empresas que atuam com um modelo puramente financista. O avanço tecnológico vem exigindo uma reflexão profunda sobre estratégia competitiva, metodologias de gestão e longevidade dos modelos de negócios. O paradoxo progresso *versus* desempenho nunca foi tão questionado.

Nesse contexto, como criar empresas exponenciais que gerem impacto na sociedade? Até que ponto é possível ter o resultado financeiro como único direcionador de longevidade das empresas? Haveria algum exemplo de empresa exponencial no Brasil que pudesse servir de inspiração para os negócios tradicionais?

Nunca tínhamos presenciado, na história econômica recente, uma redução tão drástica dos ciclos de vida de produtos e serviços, gerando um impacto impressionante nas receitas e margens empresariais. Para muitos pesquisadores, estamos vivendo no mundo VUCA, um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Um dos principais conceitos dessa nova sigla terá maior destaque neste artigo – o da “complexidade”.

Seria possível imaginar que chegaríamos a este novo ambiente, com sólidas economias passando por processos radicais de mudança? Exemplos não faltam: a eleição do empresário Donald Trump para Presidente dos Estados Unidos; a saída do Reino Unido da União Europeia; a eleição de políticos da extrema direita na Europa; eventos de cunho religioso em todo o mundo; instabilidade política



e até mesmo climática na América do Sul; empresas tradicionais sendo desbancadas por *startups*. Seriam esses acontecimentos consequência de um esgotamento do modelo capitalista moderno e das empresas tradicionais?

Diversos estudos produzidos pela Singularity University e Cornell Tech, nos Estados Unidos, vêm provocando uma reflexão sobre as estruturas de gestão e o impacto transformador, para a sociedade, de empresas mais ágeis, responsivas e que adotem tecnologias disruptivas. Esse é o ideal das empresas exponenciais, que têm como principal ativo, o conhecimento. Se no passado recente, a busca por ativos tangíveis era o grande propósito das organizações tradicionais, para as empresas exponenciais, o diferencial seria a combinação de ativos por demanda, com a atuação em redes de negócio, engajamento social, investimentos em

algoritmos e uma gestão de pessoas baseada na autonomia para o risco e a experimentação.

A grande questão é: até que ponto as empresas tradicionais estariam dispostas a romper com o modelo vigente e buscar adaptações em suas estruturas, para se engajarem nesse novo ciclo empresarial? Só o tempo nos dará uma resposta clara para a sobrevivência e adaptação da gestão baseada na hierarquia e no controle *versus* autonomia, face às incertezas e os riscos dos dias atuais. Outra grande questão seria a capacidade das empresas brasileiras de se adaptarem a esse novo ambiente de negócios, considerando nossa cultura, muitas vezes protecionista e com pouca disposição para o investimento em inovação.

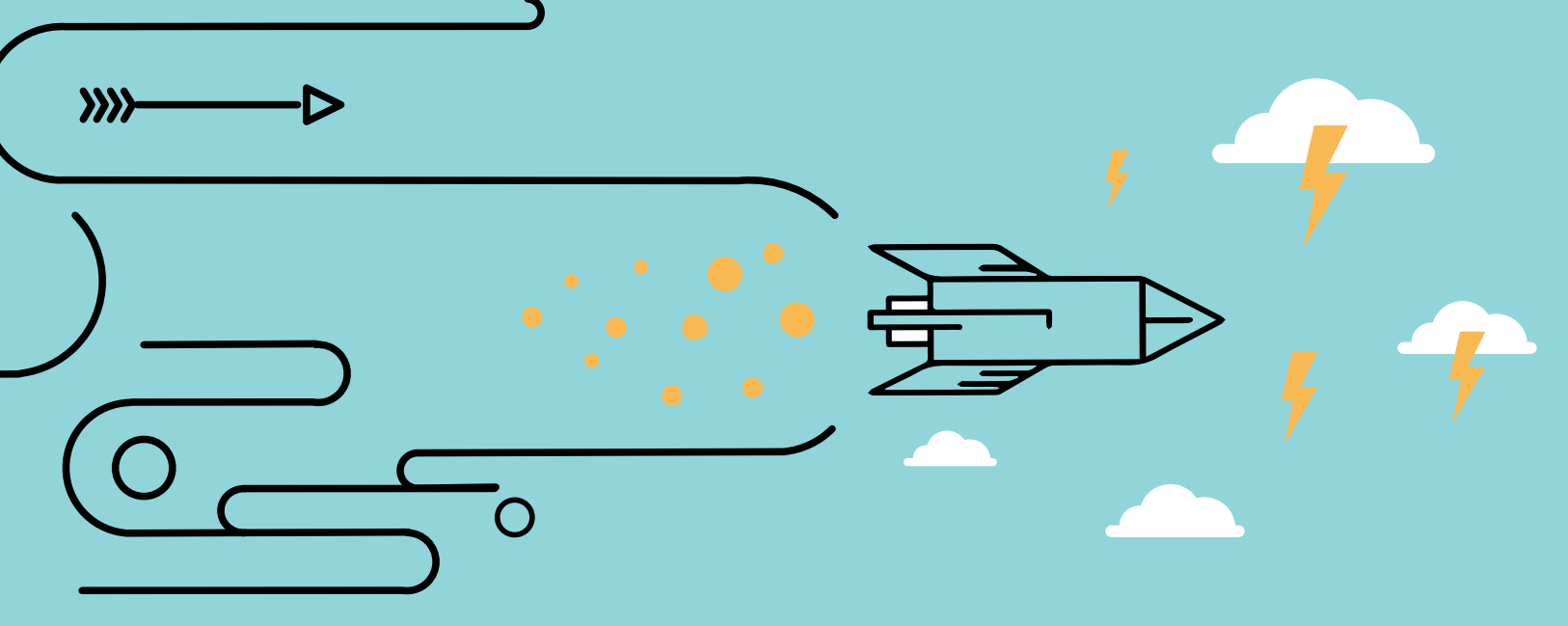
CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA EXPONENCIAL

A empresa exponencial tem como principal objetivo

FIGURA 1 | CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA EXPONENCIAL

PROPÓSITO PARA TRANSFORMAÇÃO EM MASSA	
Valores para Novas Ideias	Valores para Ganhos de Escala
<ul style="list-style-type: none"> Atuação em redes Indicadores de resultado Experimentação Autonomia para decisão Impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> Profissionais sob demanda Senso de comunidade Investimentos em tecnologia Ativos alavancados Engajamento de equipes

FONTE: ADAPTADO DE ISMAIL (2016).



mudar o mundo. Basicamente, suas inovações vêm de um propósito claro de antecipar as transformações que impactarão a economia. As principais características de uma empresa exponencial são (**Figura 1**):

- **Profissionais por demanda:** a busca por talentos volantes é uma proposta. Os profissionais são contratados por demanda e de acordo com os projetos em execução. Flexibilidade operacional é a palavra de ordem. A existência de equipes fixas também é necessária, mas em pequenos grupos de alto impacto para o negócio. Normalmente, esse time fixo está ligado a atividades especiais, como pesquisa, desenvolvimento e análises quanto ao futuro do negócio.
- **Senso de comunidade:** toda demanda de projeto é resolvida por equipes multifuncionais. A gestão não é centrada em um único líder, mas nas responsabilidades e funcionalidades. A busca de

agilidade na tomada de decisão é característica dessa proposta, descentralizando a decisão e o risco.

- **Investimentos em tecnologia:** temas como Internet das Coisas, impressora 3D, *Big Data*, *blockchain*, inteligência artificial, entre outros, estão na agenda das empresas exponenciais. É urgente o senso de desenvolvimento de negócios com essas tecnologias, permitindo melhor análise dos dados, decisão mais assertiva e maior inteligência de negócio. A **Figura 2** mostra que essas tecnologias disruptivas ganharão escala nos próximos anos, gerando impacto real na economia, nas empresas e na sociedade.

- **Engajamento de equipes:** autonomia, confiança e riscos são valores fundamentais para a gestão de equipes em empresas exponenciais. A aversão ao controle, à hierarquia e à gestão por processos é evidente. Elas capacitam suas equipes

FIGURA 2 | TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS EM ESCALA

2018	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Celulares Computadores Aplicativos	Robôs	Internet das coisas Impressão 3D	<i>Big Data</i> Moeda virtual Realidade virtual	Economia do compartilhamento	Cidades inteligentes	<i>Blockchain</i>	Tecnologia cerebral

FONTE: ADAPTADO DE WEF (2016).

AS EMPRESAS EXPONENCIAIS BUSCAM OFERECER UMA PROPOSTA DE VALOR DIFERENCIADA PARA OS CLIENTES, EM QUE O PODER DO CONHECIMENTO E DAS PESSOAS ESTEJA AO ALCANCE DE UM CLIQUE

para o senso de pertencimento ao negócio e a busca por soluções nunca antes testadas. Todos os colaboradores são instruídos a compartilhar informações e buscar os resultados conjuntamente.

- **Autonomia para decisão:** a busca por inovação é um dos valores das empresas exponenciais. Por isso, estimulam o senso de independência, liberdade e autossuficiência das equipes. Ao contrário do modelo usual, de subordinação e hierarquia, suas equipes têm liberdade para criar e livre

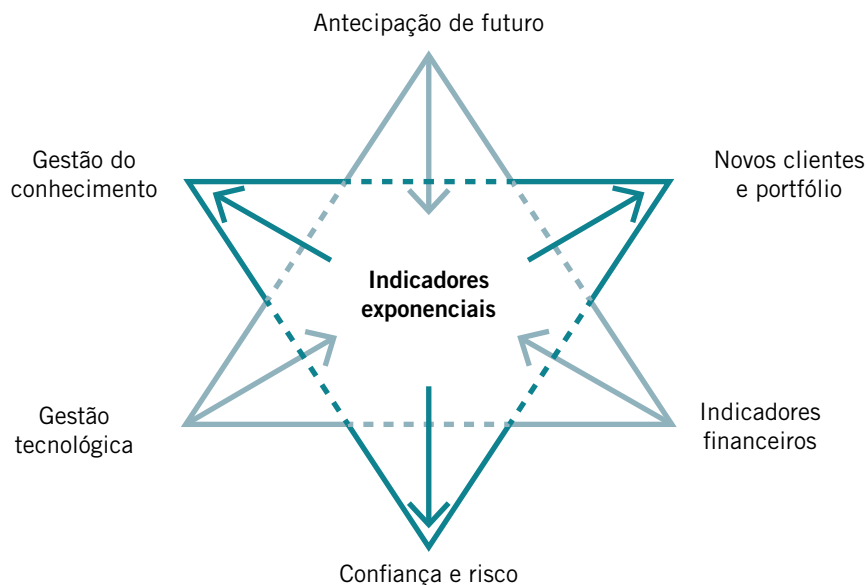
escolha para gerir projetos, desde que estejam vinculados ao propósito da empresa.

- **Experimentação:** os espaços de cocriação e o trabalho de equipes multidisciplinares são valorizados nas empresas exponenciais. Os ambientes de trabalho são pensados para atividades em conjunto, com prototipação e utilização de tecnologias de fronteira.

- **Indicadores de resultado:** a transformação dos negócios e das demandas dos clientes é o principal indicador de resultado. O desempenho financeiro é consequência dessa proposta. Empresas exponenciais buscam o crescimento a partir do impacto das suas propostas de negócio. Nesse sentido, são relevantes, juntamente com os indicadores financeiros: indicadores de antecipação de futuro; novos clientes e portfólio; gestão do conhecimento; novas tecnologias; confiança e risco (**Figura 3**).

- **Atuação em redes:** a busca pela inovação aberta e parcerias com universidades, centros de pesquisas, laboratórios de prototipação, clientes e fornecedores é um diferencial. O entendimento de que o conhecimento não está apenas na empresa é decisivo para as práticas exponenciais e transformação do negócio.

FIGURA 3 | INDICADORES DE RESULTADO EXPONENCIAIS



FONTE: ADAPTADO DE KIRSNER (2015).

As experiências de empresas exponenciais estão mais próximas do nosso dia a dia do que parece. O iPhone da Apple é um caso emblemático. Hoje, é possível ter, num único dispositivo, tecnologias como GPS, câmera fotográfica, softwares para videoconferência e compartilhamento de dados entre usuários. Basicamente, a Apple derrubou negócios tradicionais de empresas, como Motorola, Kodak, Siemens. Da mesma forma, outros negócios puderam ser criados a partir do iPhone, como o Uber, LinkedIn, Facebook e Airbnb. Esses novos negócios vêm de jovens cada dia mais insatisfeitos, com o ambiente econômico e as estruturas de gestão das empresas tradicionais, e dispostos a criar negócios disruptivos que transformem a sociedade.

Outro aspecto relevante é o conceito de experimentar e possuir. As empresas exponenciais buscam oferecer uma proposta de valor diferenciada para os clientes, em que o poder do conhecimento e das pessoas esteja ao alcance de um clique no computador ou em algum dispositivo eletrônico. Basicamente, estaríamos saindo de um modelo industrial e da utilização de ativos físicos, para a gestão do conhecimento intangível.

A dimensão do impacto das empresas exponenciais pode ser percebida pelos dados de setores tradicionais em ampla transformação, como os segmentos da indústria automobilística, energia e saúde. O setor financeiro, em especial, vem recebendo forte influência da entrada de *startups* conhecidas como *fintechs* (especializadas em soluções financeiras). Dados do WEF, de 2016, revelam que essas empresas já respondem por 20% do faturamento setorial brasileiro, podendo alcançar mais de US\$ 1 trilhão nos próximos anos. Segundo a Endeavor (2016), o Brasil possui mais de 200 *fintechs*, produzindo uma revolução tecnológica e de atendimento aos clientes desse segmento econômico.

ESTUDO DE CASO BRASILEIRO – FINTECH Para ilustrar o potencial transformador e exponencial das organizações, analisamos uma *fintech* com sede em São Paulo, caracterizada como empresa de crescimento significativo. Por ser um estudo de caso único, optamos por não citar o nome da empresa, mas explorar suas características de negócio (Figura 1). Os destaques são:

A DIMENSÃO DO IMPACTO DAS EMPRESAS EXPONENCIAIS PODE SER PERCEBIDA PELOS DADOS DE SETORES TRADICIONAIS EM AMPLA TRANSFORMAÇÃO

- **Pessoas por demanda:** todo o time é composto por engenheiros e programadores, sob demanda, inconformados com o atendimento dos bancos tradicionais. O principal valor para a execução dos projetos é a inconformidade e a busca de melhorias na jornada do cliente ao lidar com o próprio dinheiro.


- **Senso de comunidade:** o ambiente de trabalho é cooperativo, não existindo organogramas ou estruturas formais relacionadas aos cargos de diretoria, gerentes e analistas. Todo o time de trabalho é orientado por competências e entregas. Não existe uma análise de metas formalizada, mas diálogos entre os times para a evolução do seu desempenho e possíveis correções de rotas.

- **Investimentos em tecnologia:** todo o investimento em tecnologia é realizado sempre pensando na melhor solução para o cliente, buscando soluções simples, a utilização de aplicativos para celulares e outros *devices*.

- **Engajamento de equipes e autonomia para decisão:** os principais valores para a gestão de equipes estão relacionados à objetividade e ao compartilhamento da informação, não centralizando a decisão em um único gestor.

- **Experimentação:** os processos de desenvolvimento e solução de problemas dos clientes são realizados a partir do seu *feedback* e da busca de melhorias em ambiente propício para a prototipação de soluções (espaços para o *design thinking*).

- **Indicadores de resultado:** o propósito dessa *fintech* não está diretamente relacionado aos seus resultados financeiros – eles são consequência de



AS EMPRESAS EXPONENCIAIS SÃO CAPAZES DE TRANSFORMAR NÃO APENAS O MERCADO EM QUE ATUAM, MAS TAMBÉM AS ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS E A SOCIEDADE

sua proposta de valor. Diferentemente dos grandes bancos brasileiros, seu principal indicador de resultado é o impacto que a solução financeira gera no mercado e seu potencial transformador (empresas como Apple, Google, YouTube, Airbnb e Instagram). Internamente, as equipes são avaliadas em reuniões mensais de *feedback*, sem formulários específicos ou indicadores de desempenho. O mais importante é a busca de um ambiente pautado pela confiança e o risco, propício à inovação.

- **Atuação em redes:** a atuação em redes de conhecimento, parcerias com universidades, institutos de ciência e tecnologia, laboratórios para prototipação e *open source* é valorizada, como instrumento para a descoberta de novas tecnologias e aprendizados.

Desde que foi criada, em 2012, essa *fintech* já conquistou mais de 500 mil clientes para suas soluções financeiras, com um crescimento de faturamento superior a 20% ao ano, sem investimento em campanhas de marketing. O resultado desse desempenho é a busca por mais crescimento sem concorrência. No entanto, bancos tradicionais, como Bradesco, Itaú e Banco do Brasil, vêm fazendo investimentos em estruturas completa-

mente digitais, buscando esses mesmos clientes. O grande desafio dos bancos tradicionais é conseguir acompanhar a agilidade, a cultura, as novas tecnologias e o espírito empreendedor da *fintech* e de outros casos exponenciais.

HUGO TADEU é professor de inovação e produtividade da Fundação Dom Cabral.

CONCLUSÕES

Em momentos de incerteza econômica, a maioria dos decisores prefere adotar uma atitude de cautela, buscando controlar custos e reduzindo incertezas. No entanto, o ambiente atual do mundo se caracteriza como VUCA – amplamente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Por isso, o mais propício seria investir em inovação e promover o debate sobre novos modelos de negócio.

Com um propósito transformador, as empresas exponenciais nascem com características únicas. São organizações que selecionam pessoas por demanda, trabalham em comunidade, investem em tecnologias disruptivas e promovem amplo engajamento de equipes, com autonomia para decisão, experimentação e indicadores de resultados associados ao impacto.

Essa revolução nos modelos de gestão das empresas exponenciais já pode ser percebida em casos como o das *fintechs*, em que a busca pela transformação do contexto de negócios vem trazendo resultados expressivos em números de clientes e aporte financeiro. As empresas tradicionais terão de se adaptar a essa nova concorrência, investindo em inovação tecnológica e na cultura empreendedora, e reduzindo os instrumentos de controle impostos pelas metodologias de gestão tradicionais.

Podemos concluir que as empresas exponenciais são capazes de transformar não apenas o mercado em que atuam, mas também as organizações tradicionais e a sociedade, com maior predisposição para alterar os padrões atuais e gerando impacto no Brasil e mundo. Esse é um tema que deveria merecer maior atenção dos executivos das empresas brasileiras, se quiserem sobreviver no longo prazo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Malone, M; Ismail, S.; Geest, Y. (2015). “Organizações Exponenciais”. HSM Editora.

Diamonds, P. (2016). “Oportunidades Exponenciais”. HSM Editora.

Pesquisas sobre digitalização realizadas pelo núcleo de inovação e empreendedorismo da FDC: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Paginas/centro-de-referencia.aspx?Nucleo=Inovação%20e%20Empreendedorismo&Info=Apresentacao&CR=22>