

Design Innovation como fórmula para empreender no complexo Agroindustrial



Design Thinking:
mais que uma ferramenta,
uma cultura dialógica.

Sobre o RURBAN e design

O desafio dos desafios: o Complexo Agroindustrial. Desde o consumidor, passando pelo varejo, food service e serviços, adentrando pela agroindústria, logística, sistemas e retornando as granjas e fazendas, bebendo de novo na fonte de sua origem. Um cuidado gigantesco para não sermos distraídos pelas partes dos processos, e ao mesmo tempo, uma responsabilidade gigantesca em não deixar a menor partícula solta dentro do processo. Assim, o design se torna o fundamento da união entre engenharia, administração e arte.

Pacto Global da ONU

Uma iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social, corporativa e sustentabilidade até 2030.

Geopolítica e o contexto

A inovação na ciência e serviços é forte nos EUA, Japão e nichos isolados como Israel.

A Europa é identificada pela cultura e qualidade.

A Ásia é reconhecida pela industrialização, especialmente em grande escala.

A África é um antigo e enorme território existente e disponível em busca de um papel.

A América do Sul é caracterizada pelos recursos naturais, produção de alimentos e biodiversidade.

O Brasil é 50% da América do Sul. O Brasil é o único país do mundo capaz de aumentar a curto prazo, sua produção agrícola sem destruir mais florestas.

Um bilhão de toneladas de produtos do agro brasileiro com um trilhão de dólares de valor

Dobrar o tamanho do agro nacional é uma questão estratégica e vital. Dobrar o agro é o caminho para crescer o PIB. Ao somar a economia do antes da porteira com o valor bruto da produção agropecuária, dentro da porteira e ainda adicionando as receitas produzidas com o pós-porteira das fazendas, chega-se a um total de cerca de US\$ 500 bilhões.

Qual outro macro setor do Brasil tem condições para contribuir decisivamente com a eliminação da fome no mundo, e assim permitir que o PIB do país cresça cerca de 4% ao ano, chegando perto de 2,5 trilhões em 5 anos?



Sumário

<i>Reason Why</i> deste e-book	3
Introdução	4
1 - O cenário: do bilhão ao trilhão, a meta mandatória para uma Agrossociedade.....	6
Agronegócio em números	9
Agronegócio: relatos de especialistas e pesquisadores	10
3 - Aplicação do Design <i>Thinking</i> no <i>Agribusiness</i> do Brasil ..	14
O que é Design <i>Innovation</i>?.....	14
O que é Design <i>Thinking</i>?	14
Marketing tem fórmula	16
Comunicação tem fórmula.....	18
5 - Estudos de caso inovadores do agronegócio	20
Metodologia do design e sustentabilidade para os negócios	20
Sobre a disrupção no design.....	21
<i>Knowledge mapping e knowledge mining</i>	22
<i>Checklist</i> da inovação nas empresas	23
Métodos	25
Estudos de caso e infográficos.....	26
Estudo da empresa Agropecuária Rex	28
Estudo da Cooperativa Castrolanda	30
Estudo da empresa Bem Brasil Alimentos.....	33
6 - Por que é difícil navegar os mares do século XXI?.....	38
O pensamento inovador	42
7 - Em rumo ao futuro, um mapa para navegar	45
Como o Design <i>Thinking</i> nos levará até 2030?.....	45
Uma visão comercial, fora da porteira	46
Os novos mapas digitais para empresas do século XXI.....	47
8 - Conclusão	48
TCA International.....	52

Reason Why deste e-book

O agronegócio brasileiro é a maior indústria do país, respondendo por 25% do PIB*. Além disso, somos o segundo produtor e exportador de alimentos no mundo, e, em pouco tempo, seremos o primeiro. A agricultura moderna é cada dia mais um projeto com múltiplos *stakeholders*, com muita tecnologia de todos tipos. Isso está virando gestão de dados e vive totalmente imersa nos processos contemporâneos de globalização de produção, comercialização e conhecimento. Para agregar valor, a agroindústria precisa de projeto e, portanto, de design *thinking*.

O ponto é que, cada uma das inovações já implementadas no agro brasileiro levou décadas para se difundir por aqui. O Brasil agora precisa acelerar. É design e inovação já, com sustentabilidade econômica, social e ambiental. Porque em 500 gerações, o homem transformou o mundo. Manter-se vivo com equidade e equilíbrio permanece um grande desafio.

Nunca as coisas foram perfeitas ou controláveis plenamente no campo do pouco conhecido, no mundo das inovações disruptivas. As trilhas do futuro são feitas de criatividade, coragem, constância, consistência. Feitas por visionários. Por curiosos. Por provocadores.



E hoje, quais são as rotas do novo século para o agronegócio?

Enquanto alguns no mundo negam o fato de que a Terra é uma grande rocha esférica, dando-lhe a forma plana, outros se concentram e navegam mares digitais, transformando este grande conglomerado

cultural de seres. O grande desafio como sempre será cultural. Mapas são invenções humanas. Estamos usando hoje os mapas do século passado, dos séculos antigos. Tudo precisa mudar para que tudo permaneça. Busca-se novos *Master and Commanders* para os mares complexos, voláteis e turbulentos do século 21. Este e-book foi escrito pelos autores Tejon, Zanini e Megido, com a colaboração do time da TCA e tantos parceiros, como uma contribuição para que o agronegócio possa prosperar sempre mais.

*Os autores consideram estar subestimado este percentual sobre o PIB do país. Estudos devem ser refeitos aplicando uma amplitude maior das derivações das riquezas originadas da agropecuária. Ficamos com 35% do PIB, que impacta indiretamente outro tanto na economia do país.

Introdução

"Se estamos na sociedade do conhecimento, se não podemos pretender ser depositários do conhecimento, é preciso transformar cada organização numa organização que saiba aprender, estruturar a atividade de empresa como um conjunto de projetos levados adiante por grupos dotados de ampla autonomia". (Tom Peters)

Não estamos mais na era de produtos, mas de processos. O *Design Thinking* representa a nova fórmula de empreender e de efetivar o empreendedorismo com velocidade. Darwin deixou claro que "não é o mais forte que supera, e sim, o inteligente. Isso significa uma capacidade de adaptação em velocidade". Dessa forma, no futuro só existirão dois tipos de organizações: as velozes e as desaparecidas.

As mentes consumidoras são impactadas por redes opinativas, os *influencers*. Além disso, reforça a mudança na tendência dos alimentos, a ascensão das pressões quanto à responsabilidade social, meio ambiente e segurança alimentar. Tudo disponível e fomentado na tela de qualquer celular. A montagem do sucesso profissional e empresarial hoje exige a perspectiva de um designer.

A mentalidade da inovação é uma cultura, um espírito que permeia um determinado ambiente, exige um ecossistema. Mas, essa cultura precisa de um patrono, um líder que crie uma ambientação de líderes, conseqüentemente um processo de lideranças com pressupostos inovadores. No entanto, inovação só existe e é a coisa viva numa organização quando é percebida. Sem o reino das percepções as realidades não eclodem.

Da mesma forma, surge o desafio dos desafios: o complexo agroindustrial, que vai desde o consumidor, passando pelo varejo, *food service* e serviços, adentrando pela agroindústria, logística, sistemas e retornando às granjas e fazendas, bebendo de novo na fonte de sua originação. Exige um cuidado gigantesco para não sermos distraídos pelas micropartes dos processos. E, ao mesmo tempo, uma responsabilidade gigantesca em não deixar a menor partícula solta dentro do processo. Assim, o design estratégico se torna o fundamento da união entre engenharia, administração e arte. Em rumo ao trilhão. Desejo a todos uma boa leitura, e sucesso nos negócios.

José Luiz Tejon

AGRIBUSINESS IS DYNAMIC

- 25% PIB nacional
- R\$ 1,5 bilhões:
- 60% agroindustrial
- 10% adubo, semente, máquinas
- 30% agropecuária



1 - O cenário: do bilhão ao trilhão, a meta mandatária para uma Agrossociedade

O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) anunciou que o Brasil é o único país do mundo com condições de aumentar em 41% a atual produção de alimentos em 10 anos, enquanto o crescimento mundial seria de 20%.

Em 2018, exportamos US\$ 101 bilhões, 5 vezes mais do que no ano 2000, e nesse período a crise de 2008/10 reduziu o comércio mundial! Mas agora precisamos de uma meta sistêmica para todo o agronegócio envolvendo suas cadeias produtivas. Chegou a hora de sonhar um novo sonho, maior: um bilhão de toneladas de produtos do agro brasileiro com um trilhão de dólares de valor. O bilhão de toneladas já é realidade, embora nem todos percebam. Nossos números são impressionantes: mais de 230 milhões de toneladas de grãos, 620 milhões de toneladas de cana, 62 milhões de sacas de café, 273 milhões de caixas de laranja, 28 milhões de toneladas de carnes (10 da bovina, 14 de aves, 4 da suína, e vem aí o pescado), 37 bilhões de litros de leite, mais de 30 bilhões de litros de biocombustíveis, cerca de 45 bilhões de ovos, 13 milhões de toneladas de hortifrutí, sem contar a madeira (com papel e celulose), mandioca, palma, borracha, cacau e assim por diante.

Ao somarmos a economia do antes da porteira (ciência, tecnologia, máquinas, defensivos, fertilizantes, sementes, produtos veterinários e serviços) com o valor bruto da produção agropecuária, dentro da porteira e ainda adicionando as receitas produzidas com o pós-porteira das fazendas (agroindústria, processamento, distribuição, comércio e serviços, incluindo sistema financeiro, bolsas, educação, agregação de valor), chegamos a um total de cerca de US\$ 500 bilhões (dependendo da taxa do câmbio e dos fatores computados dentro da cadeia do agronegócio). O PIB do Brasil oscila em torno de US\$ 2 trilhões, dos quais 25%, portanto, vem do nosso agro. Mas se somarmos todos os impactos gerados pelo agronegócio diretamente, desde o *pet food* dos cães e gatos numa expansão geométrica, cruzando os sinais de satélite, a digitalização, com o valor do i-Food, *deliveries*, indústria de eletroeletrônicos ligados ao agro, veremos que o percentual do agronegócio é maior.

Eis então o tema: seria apenas uma aspiração sonhadora dobrarmos o tamanho do agro nacional, ou uma questão estratégica e vital? Qual outro macro setor do Brasil tem condições científicas, tecnológicas, recursos humanos, empreendedorismo e cooperativismo para contribuir decisivamente com a eliminação da fome no mundo, e assim permitir que o PIB do país cresça cerca de 4% ao ano, chegando perto de 2,5 trilhões em 5 anos?

O Brasil não resistirá, nenhum governo sobreviverá se não crescermos. Sendo assim, [o sonho do "1 trilhão de dólares"](#) do nosso agronegócio nos próximos 5 anos é realizável, sobretudo considerando que o agribusiness global vale 20 trilhões de dólares!

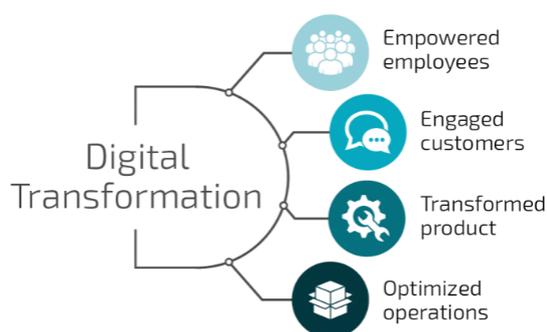
Aumentar o PIB em 4% ao ano, criando e distribuindo renda às quase 90 mil lojas de supermercados, transformando-as em pontos de educação alimentar do consumidor, serão realidades se soubermos discernir entre sonho e ilusão.

Se decidirmos agora “o que e porque fazer”, juntos descobriremos o “como realizar”. Agora, pois, avancemos¹!

O plano do trilhão pede um novo agronegócio

O plano do trilhão de dólares trata da urgência de um plano de negócios para saltarmos dos atuais US\$ 500 bilhões para o dobro do tamanho. Da mesma forma, como Francisco Gracioso, ex-presidente da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), raciocinava em seu prefácio do livro [Marketing e Agronegócio](#), publicado pela Editora Pearson, em 1993, “isso só será possível com a participação efetiva e coordenada da agroindústria do país”. O acesso aos mercados globais, a internacionalização e interdependência do *supply chain* nos condenam ao comércio, e como dizia Camões, o poeta português: “Quem faz o comércio não faz a guerra”.

Um exemplo da dependência internacional brasileira são os ativos dos produtos químicos que são usados nas lavouras, além da imensa maioria dos fertilizantes. Sem eles não teríamos o agro brasileiro produzindo. Assim como estamos mantendo a economia brasileira com exportações para os grandes



mercados mundiais: a China, a Ásia, a Europa e os países islâmicos, que são os maiores clientes do Brasil. Logo, a busca de mais US\$ 500 bilhões para a economia brasileira nos elevaria a um patamar total do PIB de cerca de US\$ 2,5 trilhões, e uma média de crescimento anual de 4%. E em qual

outro macro segmento com todas as suas ramificações econômicas, sociais e de *clusters* poderíamos com realismo buscar essa meta?

¹José Luiz Tejon - Coordenador do Agribusiness Center da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) e Roberto Rodrigues - Coordenador da GVAgro e Embaixador da FAO para as Cooperativas.

O agronegócio é prioridade de qualquer planejamento estratégico do Brasil para estabelecer um crescimento sustentável do seu PIB. Por incrível arte da coincidência, há 25 anos lançada a revista ESPM e há 26 anos lançado o livro citado acima, eu (José Luiz Tejon) e o ex-Ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues, estamos incomodando agora o *status quo* para dobrarmos o agro de tamanho em 5 anos, e surge outra obra-prima no horizonte de um novo agribusiness: Food Citizenship – Food System Advocates in na Era of Distrust. De tamanha envergadura e dimensão nos obriga a mudar o conceito desse *brand* (agribusiness/agronegócio) para [Food Citizenship - Food System Advocates in an Era of Distrust](#), ou em português, A Cidadania e a Alimentação - numa era de desconfiança. Esse é o título do novo livro de Ray Goldberg, publicado pela Editora Oxford. O autor é o criador do Agribusiness nos anos 50. Este livro nos envolve e nos revolve para uma nova dimensão, um re-design *thinking* de todo esse mega setor que surge na ciência, tecnologia, passa pelos produtores rurais do mundo, incluindo águas e mares, continua pela logística, distribuição, os caminhoneiros, inclui o processamento agroindustrial, os serviços e o comércio, *Food Service*, delivery e impressoras 3D, que irão revolucionar os estoques, os transferindo cada vez mais para os pontos de vendas e lares. Além de veganismo e as proteínas desenvolvidas com células em laboratórios, com um programa nutricional para o consumidor e também seus pets.

Não mais apenas agronegócio, uma **Agrossociedade**. Ou melhor ainda, uma **Agrocidadania**.

Marcello Brito, atual presidente da Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) nos reforça ao olharmos o imenso negócio que já está surgindo na bioeconomia. O valor agregado e inspiracional dos biomas.

Quanto vale uma Amazônia? Com certeza milhares de vezes mais do que todos os parques da inteligentíssima Walt Disney Corporation. E por que o PIB do estado do Amazonas, por exemplo, é quase 2,5 vezes menor do que a receita anual do Sr. Mickey?



O novo livro e fundamentos de Ray Goldberg nos deixaram mais ainda realistas esperançosos e com legitimidade de uma proposta, onde podemos dobrar de tamanho o agro brasileiro com uma agrociudadania, um novo padrão de comércio, um Biomarketing, uma fórmula de marketing.

Sem esquecer de Kotler, que pode-se continuar usando com a mesma fórmula dos velhos tempos: sistema de marketing: P (pesquisa, percepções) + STP (segmentação, target e posicionamento) + 4 Ps (produto, *pricing*, *placement*, promoção), e tudo isso elevado a potência V (valores). Logo, o comando do algorítmico de toda a fórmula começa e se encerra em valores, 'values', como sempre enfatizava Steve Jobs, fundador da Apple, em suas apresentações.

A desconfiança está presente hoje no segmento do agronegócio, desde as desinformações sobre a tecnologia criadas no antes da porteira, com agrotóxicos, sementes geneticamente modificados, edição gênica, antibióticos, microbiologia, etc., passando pelo dentro da porteira, com bem-estar animal, rastreabilidade, concentração, despreparo para o uso correto da ciência, falta de mão de obra para a agricultura 4.0 (digital), comércio justo na distribuição de valores ao longo da cadeia produtiva preservando produtores rurais, confusão de percepções entre nichos e segmentos, como orgânicos, biodinâmicos etc., seguindo pelo pós-porteira das fazendas, com desperdício de 1/3 de tudo o que se produz, além de burocracias, tributações, logística inadequada (por omissão e desorganização de governos e de entidades representativas da sociedade civil), responsabilidade com desmatamento, água, ar, guerras comerciais, e protecionismos injustos.

Agronegócio em números

Há um novo papel do capitalismo consciente por parte das grandes corporações planetárias, onde as 500 maiores impactam 70% de todo agronegócio global, e o modelo cooperativista, onde as 300 maiores cooperativas do mundo fazem um movimento de US\$2,1 trilhões, resultando na 7ª economia do planeta.

A população está indo para 10 bilhões de seres humanos (2049), e hoje com cerca de 7,5 bilhões temos praticamente 5 bilhões de seres humanos que vivem com menos de US\$ 69 por semana para comer, e dentre eles, 1 bilhão sobrevivendo com menos de US\$1,23. Estão da zona da pobreza para a miséria e a fome.

Que maravilha, estamos diante de um super incômodo. Mas, quanto maior o incômodo, maior pode ser a criatividade para sua solução.

Ray Goldberg fala que não temos mais apenas agribusiness, temos agora todo um escopo de saúde. Ou seja, o sentido de um novo *brand* para o agronegócio é saúde. E em estudo amplo sobre saúde humana do planeta, dos produtores e de uma sustentabilidade com responsabilidade social realizado por Roberto Rodrigues e outras entidades, descreve que ultrapassamos a marca do bilhão de toneladas produzidos. Quando começamos em 1983, o primeiro módulo de marketing rural na pós-graduação da ESPM, em São Paulo, produzíamos em torno de 50 milhões de toneladas de grãos. Hoje, nosso ex-Ministro enfatiza: "mais de 240 milhões de toneladas de grãos, 620 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, 62 milhões de sacas de café, 273 milhões de caixas de laranja, 28 milhões de toneladas de carnes, 37 bilhões de litros de leite, mais de 30 bilhões de litros de biocombustíveis, cerca de 45 bilhões de ovos, 13 milhões de toneladas de hortifruti, sem contar a madeira, mandioca, palma, borracha, cacau e assim por diante.

Agronegócio: relatos de especialistas e pesquisadores

Em 2018, exportamos US\$101 bilhões, cinco vezes mais do que em 2000. A IBM afirma que o novo agronegócio estaria para ela hoje como esteve o setor da medicina nos últimos 10 anos. O Instituto Mauá de Tecnologia, com seu reitor Dr. José Carlos de Souza Jr., afirma: "o digital está a serviço da melhoria de todo analógico". Os fundadores da FECAP, a primeira escola de economia do país, em 1902, escreveram: "...fundamos esta escola, pois sabemos produzir café, mas não sabemos comercializar". Decio Zylbersztajn, fundador do PENSA, um centro avançado, dedicado à Gestão e Coordenação de Agronegócios, da FEA/USP, da mesma forma, compreende e atua para a necessidade de aprofundarmos a gestão integrada das cadeias produtivas como única fórmula para darmos um novo salto no agro brasileiro e, acima de tudo, o agro é agora o único macro setor com competências e possibilidades reais de elevar o PIB do país para um nível onde emprego, qualidade de vida e felicidade se reincorporam. Qualidade de vida e felicidade se reincorporam. Hoje o PENSA está sob a coordenação do Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho.

Para elevar o PIB brasileiro, o caminho factível natural é através de um plano de negócio, cadeia produtiva a cadeia produtiva, de A até Z, do abacate ao zinco da carne passando por todos os produtos, numa gestão de cadeia de valor. Como registra Luiz Pretti, atual presidente da Cargill Brasil e presidente da Amcham, "países que mais cresceram o PIB nos últimos 20 anos foram aqueles que buscaram o comércio mundial".

Um mapa conceitual do agronegócio brasileiro ajuda a visualizar o *status* atual e entender onde seria aplicável uma inovação mais eficiente. Algumas áreas já estão bem desenvolvidas, bem estudadas, com problemas isolados, como por exemplo, a logística de grãos ou o etanol.

Outras áreas estão com baixo desempenho ou têm um grande potencial inexplorado. Parte do processo de inovação é identificar os pontos onde as mudanças paradigmáticas e/ou a inovação radical teriam o maior impacto. Mapear os gargalos nos ajuda a identificar onde estão as oportunidades. A inovação no agronegócio brasileiro, de maneira geral, já está acontecendo de forma contínua, principalmente com o uso de recursos privados. Há muito ecossistema a ser conectado, e achar uma maneira para se fazer isso é, por si só, através da inovação aberta. Nas economias globalizadas do século XXI, cada área deve funcionar como um sistema integrado, como um ecossistema/plataforma amigável à *plugs*.

Por fim, existe a questão de maior e melhor integração do Brasil nos mercados globais. A Itália tem mais de 150.000 empresas que exportam, enquanto o Brasil, que é 27 vezes maior em área e 3,5 vezes maior em população, possui 5.000 empresas que exportam. Essa concentração é um enorme obstáculo à inovação e uma grande oportunidade de mudança.

Geopolítica & o cenário

A premissa inicial é que o agronegócio é a única área onde o Brasil pode ser um “grande player” reconhecido internacionalmente e, ao mesmo tempo, reconhecer que esta é a principal vocação natural do país a nível macroeconômico. Há no planeta uma divisão de territórios não demarcada, mas mesmo assim é real e reconhecida: a inovação na ciência e serviços é forte nos EUA, Japão e nichos isolados como Israel. A Europa é identificada pela cultura e qualidade. A Ásia é reconhecida pela industrialização, especialmente em grande escala. A África é um antigo e enorme território existente e disponível em busca de um papel. A América do Sul é caracterizada pelos recursos naturais, produção de alimentos e biodiversidade. O Brasil é 50% da América do Sul. O Brasil é o único país do mundo capaz de aumentar a curto prazo, sua produção agrícola sem destruir mais florestas. O Brasil está utilizando na atualidade uma fração disponível de vasta terra arável e tem a maior disponibilidade mundial de água doce superficial. Enquanto isso, a população mundial está aumentando em número, assim como em capacidade de compra. Em termos de design, o Brasil precisa decidir se quer continuar a produzir e exportar principalmente commodities, o subproduto de uma história

de patrimonialismo e exploração de recursos naturais, ou se prefere agregar valor a seus produtos, aplicando ciência, pesquisa e design. Se essas premissas são aceitas, a principal consequência é que o agronegócio torna-se o baricentro cultural da economia brasileira: industrial, logística, consumo e financeira. Todas as áreas da economia podem encontrar no agronegócio o “canal” para se tornarem internacionalmente relevantes, competitivas e inovadoras. O próprio turismo, por exemplo, poderia usar melhor tais ativos.

A questão do agronegócio como a “grande” indústria do Brasil

O agronegócio moderno tem a ver com ciência, processo e gestão, considerando toda a galáxia do agro como um “*unicum*”, que vai do campo ao consumidor final global. Ela inclui pesquisa básica e aplicada, genética, design, produção de ferramentas, equipamentos, maquinarias, química, logística, gerenciamento de informações e todos aqueles serviços que podem, de alguma forma, agregar valor ao produto. Podemos notar que isso envolve uma enorme e crescente variedade de atividades diferentes, das quais o Brasil poderia se tornar relevante ou conquistar uma posição de liderança, tornando-se o maior produtor/exportador de alimentos do mundo. Alimentos significa energia, saúde e vida.

O agronegócio é um negócio de volume. O Brasil garante a massa crítica por possuir o território, a produção e o clima ambiental necessário que são pré-requisitos para inovação em nossa época. Aqui o Brasil será reconhecido como um grande *player*, insubstituível, que justifica investimentos nacionais e internacionais, tornando-se finalmente uma “plataforma” conectada. No mundo globalizado e hipercompetitivo de hoje, o espaço para geração de empregos de qualidade está diminuindo à medida que o capital se torna volátil e livre para se movimentar e ser aplicado onde as condições são mais favoráveis para o máximo retorno, enquanto a tecnologia substitui e reduz o trabalho convencional.

Um agronegócio moderno e sofisticado, com base no conhecimento, com foco em agregar valor nas commodities básicas, que integra novas tecnologias, como big data, engenharia genética *off the shelf* e logística inteligente, oferece a médio prazo as melhores chances de empregos de qualidade para quem entra no mercado de trabalho pela primeira vez. Todas as condições sugerem que, com uma política sólida e determinada, em um futuro próximo, o agronegócio poderá ser o setor mais promissor da economia brasileira em relação ao crescimento, emprego e renda. O resto do mundo simplesmente não pode competir, por falta de espaço e recursos naturais, mas,

ao mesmo tempo, também, é necessário continuar com a mudança da percepção para não considerar a agricultura como uma atividade antiquada.

Agronegócio é dinâmico, precisa de visão sistêmica, precisa da união do design com inovação e muito marketing.

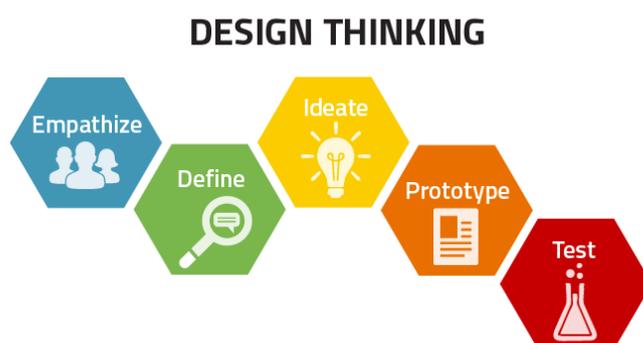
3 - Aplicação do Design *Thinking* no Agribusiness do Brasil

O que é Design *Innovation*?

Produtos que passam por um processo de design rigoroso, empático e iterativo e acabam tendo um conceito e/ou design fundamentalmente inovador que inova totalmente na maneira como o usuário interage com o produto e, muitas vezes, no conteúdo de suas vidas. Esse processo requer uma imensa quantidade de gosto, empatia, criatividade e variedade de insumos/perspectivas.

O que é Design *Thinking*?

Design *Thinking* é o conjunto de ideias e insights para abordar problemas relacionados às futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Como uma abordagem, é considerada a capacidade de combinar empatia em um contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto; criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto. Adotado por indivíduos e organizações, principalmente no mundo dos negócios, bem como em engenharia e design contemporâneo, o design *thinking* tem crescido e tem tido influência entre diversas disciplinas na atualidade, como uma forma de abordar e solucionar problemas. Sua principal premissa é que, ao entender os métodos e processos que designers usam para criar soluções, indivíduos e organizações seriam mais capazes de se conectar

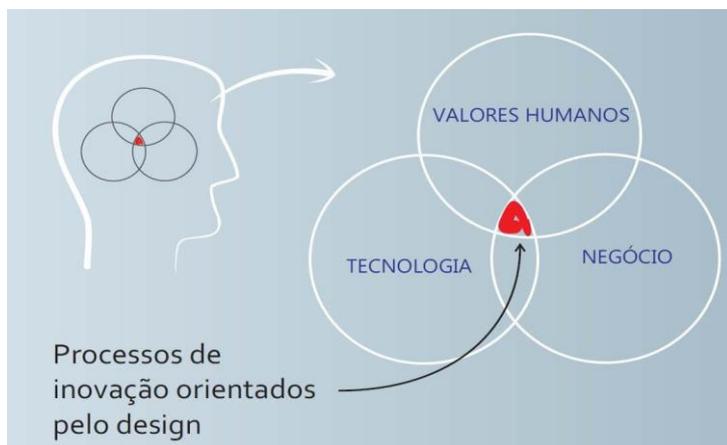


e revigorar seus processos de criação, a fim de elevar o nível de inovação.

Assim, ao utilizar métodos e processos utilizados por designers, o design *thinking* busca diversos ângulos e perspectivas para solução de problemas, priorizando o trabalho colaborativo em equipes multidisciplinares em busca de soluções inovadoras com os *stakeholders*. Dessa forma, busca-se “mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos e atores para ganhar uma visão mais completa e assim, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. Para que isso ocorra, o design *thinking* propõe que um novo olhar seja adotado ao se endereçar problemas complexos, um ponto de vista “empático” (o que não pressupõe bondade) que permita colocar as pessoas/atores no centro do desenvolvimento de um projeto e gerar resultados que sejam mais desejáveis para elas, e que ao mesmo tempo, sejam financeiramente interessantes e tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade.

O método design *thinking* existe há décadas e seu histórico é bastante consistente, considerando que, de certa forma, esteve por trás de grande parte da Revolução da Inovação Digital nos anos de transição entre o final do século XX e o começo do século XXI, especialmente no Vale do Silício.

Design *Thinking* é atualmente um conceito comum em qualquer processo de inovação, quer na indústria, serviços, educação, no mundo inteiro. Constatamos que o design *thinking* ainda não foi aplicado em larga escala no setor mais importante da economia brasileira: o *Agribusiness*, que no Brasil encontra-se em um processo acelerado de mudança, pois está introduzindo a inovação científica, tecnológica e metodológica rumo à "Agrossociedade", a qual replica o moderno processo de fabricação e abandona definitivamente qualquer visão romântica idealizada para focar em resultados e sustentabilidade econômica, social e ambiental.



Esse processo também tem a ver com dimensão: o agronegócio no Brasil corresponde nos dias de hoje (2019) a 1 bilhão de toneladas e 500 bilhões de dólares em negócios. Ao longo dos próximos 5 a 10 anos se tornará uma realidade de 1 trilhão de dólares e, muito

provavelmente, a produtora e exportadora nº 1 de alimentos do mundo. Bioenergia, fibras, bebidas, papel e celulose... e por quê não tecnologia tropical para produção em outros países?

A meta citada acima pode realizar-se sem a necessidade de se cortar mais árvores, apenas aumentando a produtividade por meio da ciência, tecnologia e pela difusão das melhores práticas já disponíveis, assim como sem incentivos fiscais que apoiam, em graus diferentes, o agronegócio da maioria dos países do norte do planeta: UE, Japão e EUA. Utilizando o processo do design *thinking* aplicado de forma sistemática para inovação do *Agribusiness* brasileiro, é possível alavancar seu indiscutível potencial, mostrando como e onde é possível criar valor, aumentar a exportação, gerar mais empregos (e de melhor qualidade) e melhorar a sustentabilidade.

4 - Um novo marketing para o agronegócio

Marketing como filosofia administrativa, tendo no seu centro a percepção, corações, mentes e almas humanas segue imbatível, e é um fundamento de todos os fundamentos para essa jornada rimo ao nosso futuro.

Nosso agro será do tamanho da percepção que suas realidades o possam exprimir e nós seremos do tamanho que o talento brasileiro tiver para competir e cooperar numa nova dimensão ascensional de esperanças e de percepções humanas deste futuro onde já estamos.

Marketing tem fórmula

$$Ainc + C + P (stp)^2 + App + Apv/pro + I^2 + av/fbp: SM$$

Vamos reunir a sabedoria de Philip Kotler com Raimar Richers (*in memoriam*), Marcos Cobra, Francisco Gracioso, e uma frase lapidar de Peter Drucker: “Marketing é satisfação do cliente com lucro”.

Na implementação ao quadrado (I^2) está embutida outra fórmula sagrada para o sucesso de uma estratégia de marketing e um dos fundamentos menos estudados nas academias e nas organizações: vendas e *people to people*.

Marcos Cobra, brasileiro, considerado o Kotler do Brasil, esbanja sabedorias em mais de 33 obras, incluindo o livro [Gestão de vendas - 21 segredos do sucesso](#); O sábio Raimar Richers, que foi professor na FGV ao

lado de Marcos Cobra, nos ensina que marketing é uma filosofia administrativa que exige uma análise dos fatores incontroláveis (Ainc) mais os fatores controláveis.

Kotler, o pai símbolo global de marketing, inclui na fórmula o (P) das pesquisas, com forte ênfase nas percepções humanas, e eleva a enorme importância o STP² (segmentação, *target* e posicionamento). Neste eixo sutil da inteligência de marketing, como segmentar, obter a consciência do *target* dentro do segmento (SM) e o posicionamento estrutural na mente dos clientes ('C'), consumidores e facilitadores, nos valem os saberes do professor Francisco Gracioso, um profundo detalhista sobre esta arte da segmentação e do posicionamento.

Para cada um desses pontos existem centenas de outros pontos que formam um grande design *thinking*, desde o conceito de *disruption*, nascido do livro Digital Disruption, de James Macquivey, até o livro The Selfish Gene, de Richard Dawkins, onde os memes podem vencer os genes egoístas. A ativação das estratégias de produto (P) e de *pricing* conjugadas às decisões de ponto de venda englobando logística, distribuição, canais ao lado de promoção, com publicidade, propaganda, serviços e vendas já nos permite começar a reger essa orquestra mercadológica.

Daí pra frente precisamos da avaliação (AV) com métricas, indicadores, performance, rentabilidade, lucro, participação de mercado e feedback das percepções humanas (FBP) do *brand*, concorrentes diretos e categorias competitivas. É claro que, se construirmos com isso um ótimo algoritmo, poderemos colocar o modelo digital a serviço de um bom analógico. De uma maneira sintética, aí está o design da fórmula de marketing.

Criamos um sistema de marketing. Mas, como implantar isso no agronegócio brasileiro? Como fazer isso em cada cadeia produtiva do agro brasileiro? Como colocar isso para as categorias de insumos, tecnologia, mecanização, seguro, irrigação, etc.? Como fazer um plano de marketing para a ciência do agronegócio em diálogo com a sociedade consumidora? Trataremos de genética com o cidadão leigo? Falaremos sobre controle fitossanitário com a consumidora da Vila Mariana, em São Paulo? Iremos ter um plano de marketing para a cadeia da proteína animal *versus* um plano para os vegetarianos, os veganos ou os *flextarians*?

A resposta é sim. Enquanto não compreendermos a necessidade de um plano estratégico de marketing para cada cadeia produtiva, para insumos vitais do agronegócio que serão julgados pelos consumidores finais e revelados na

rastreabilidade, não estaremos realizando a gestão racional que integra as ciências exatas e biológicas com as humanas. E isso é marketing.

E o Brasil? É o único país do mundo que tem nome de árvore! Somos um marketing puro, natural. Então, o que falta para dobrarmos o tamanho do agribusiness nacional? Só falta “o plano”, um marketing *plan* desembocando num *business plan*, com metas quantificadas de vendas alinhado ao planejamento estratégico. E tudo isso pensado com o design, e controlado e demonstrado no *accountability*.

Comunicação tem fórmula

$$E + FPT + D + (MMV)^2 + R + FB$$

Comunicação nunca se fez apenas com uma mídia. Se assim fosse, bastaria inundar as redes sociais com seus posts e o sucesso aconteceria. Também nunca se fez apenas com as inserções nos horários nobres da televisão, do rádio ou as páginas inteiras de jornais e revistas, apenas. Também nunca bastou somente um anúncio criativo.

Comunicação não é sinônimo de marketing. Necessariamente um plano de comunicação está inserido num marketing *plan*. Num ótimo plano de marketing cabe ao processo comunicacional a elevação da percepção e sua associação com valores desejados pela sociedade.

Steve Jobs, da Apple, dizia e Alexandre Costa, fundador da Cacau Show, diz: “Consumidor não tem tempo para saber o que quer, cabe a nós identificar sonhos e desejos ocultos e criar uma gigantesca comoção na sua apresentação”. Comunicação pode ser também confundida com manipulação. E qual a diferença? Comunicação significa um ato ético e evolutivo de agregar conhecimentos e educação embutido no que comunico. Manipulação é descobrir o que a audiência quer ouvir e dizer isso a ela sem a preocupação de valores e de conduzir o cliente a posições ascensionais. Cuidado com a generalização, a eliminação e a distorção.

No agronegócio dos insumos, tecnologias, máquinas, nutrição e veterinária necessariamente precisamos de comunicação, e não manipulação. Da mesma forma, precisaremos disso na comunicação dos alimentos.

A fórmula não é uma novidade. Inicia com o emissor (E). A fonte, a marca, a organização, o governo. É claro que, se essa fonte não passa nos filtros perceptuais do *target* (FPT), a comunicação vai pro lixo. O valor

reputacional da fonte acelera, melhora a produtividade da comunicação e sua eficácia no (R) de receptor.

A avaliação dos filtros perceptuais dos receptores nos leva a utilização de decodificadores (D), elementos táticos da comunicação que estabelecem empatia e *rapport* a partir dos estudos dos filtros perceptuais dos *targets* envolvidos.

Em seguida, vamos construir com importância vital a estratégia de mídia e de mensagem, com a proposta de valores racionais e emocionais na sua criação (MMV)². A fórmula exige obter o feedback (FB) dos receptores, e esse processo se retroalimenta, voltando ao emissor, e percorrendo novamente a fórmula numa gestão ascensional e incremental desse processo.

Temos um sucesso comunicacional quando o valor percebido pelos receptores é maior do que as realidades racionais e mensuráveis do emissor. O poder do *brand*. Porém, teremos um fracasso de marketing dentro do tempo se as entregas da realidade frustrarem os sonhos prometidos. Dessa forma, irá ocorrer a venda da ilusão. E há uma fortíssima diferença entre sonho e ilusão: sonho é aquilo que as pessoas fazem com a realidade, e ilusão é aquilo que a realidade faz com as pessoas. E da mesma forma, comunicação também não é sinônimo de vendas, tema para outro texto.

Quais são os problemas que a comunicação pode resolver? Principalmente quando as realidades da sua empresa, produto, região, país é maior do que a sua percepção. Aí temos um ótimo problema para a comunicação resolver. Elevar o nível das percepções acima das realidades existentes. Marketing será sempre obter um valor de percepção superior ao mundo real, com o cuidado ético de não permitir zonas de conforto para que as realidades de produtos e serviços não deixem de acompanhar esse cordão umbilical. Caso contrário, sonhos viram ilusões.

Então, no Brasil podemos utilizar a comunicação sem medo? Sim, podemos e devemos. As realidades brasileiras do agronegócio são maiores do que suas realidades percebidas, no país e no mercado global. Na Amazônia, falta marketing e sobra o uso da lei para punir criminosos desmatadores. Ao não desvendarmos isso, nossos alimentos produzidos no bioma amazônico são associáveis ao crime e sujam as percepções de toda produção nacional. Ficamos expostos aos agressivos competidores.

Existe uma desconfiança global sobre o setor agroindustrial. Ray Goldberg trata disso no seu último livro Food Citizenship. Em contrapartida,

temos realidades excelentes não transformadas em percepções, por exemplo, em estudos ótimos do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL).

O que a ciência sabe está muito distante da percepção dos consumidores finais de alimentos. E da mesma forma, as nossas tecnologias empregadas e à disposição na agropecuária brasileira estão acima das realidades com as quais são utilizadas em praticamente tudo: comunicação, decifra-me ou te devoro.

5 - Estudos de caso inovadores do agronegócio

A TCA realizou no arco de 2019 três estudos de caso com o objetivo de identificar e alavancar, por meio de uma pesquisa qualitativa, a experiência de lideranças que obtiveram sucesso em suas ações estratégicas inovadoras realizadas nos campos, onde o “design *innovation*” se tornou fértil para as ações criativas de identificação de futuros possíveis e vetor de desenvolvimento de soluções inovadoras para o setor. Tais estudos contaram com o apoio das empresas Phibro, Castrolanda e UPL. Foram estudadas as empresas Agropecuária Rex, Grupo Koelpe e Bem Brasil Alimentos.

Seguem algumas questões importantes que validamos após os estudos de caso, e que servem de modelo para empresas inovadoras.

Metodologia do design e sustentabilidade para os negócios

Fica muito claro, indo ao campo, que há infinitas oportunidades para o design no agronegócio do Brasil como já foi dito, por muitas razões incluindo a necessidade de preencher a enorme lacuna existente entre a tecnologia de ponta da agricultura de precisão avançada, especialmente na produção de *commodities* em grande escala e empresas familiares de pequena escala, carentes em tecnologia. Há espaço para redução de custos, mais em logística do que em produção, espaço para disseminação de melhores práticas, como a transferência de experiências positivas de certas cadeias de valor para outras áreas, opções para ativar a fantástica variedade de alimentos naturais ainda inexplorados (centenas de frutas desconhecidas mesmo na maior parte do Brasil).

Os estudos demonstram que há espaço para novas metodologias como o cooperativismo e associativismo. Há oportunidade para uma grande política de branding com base na sustentabilidade, e valores sociais associados com a imagem amigável do Brasil parceiro do mundo. Há oportunidade para explorar a conexão entre medicina, saúde, dietas e alimentos. Existe uma grande

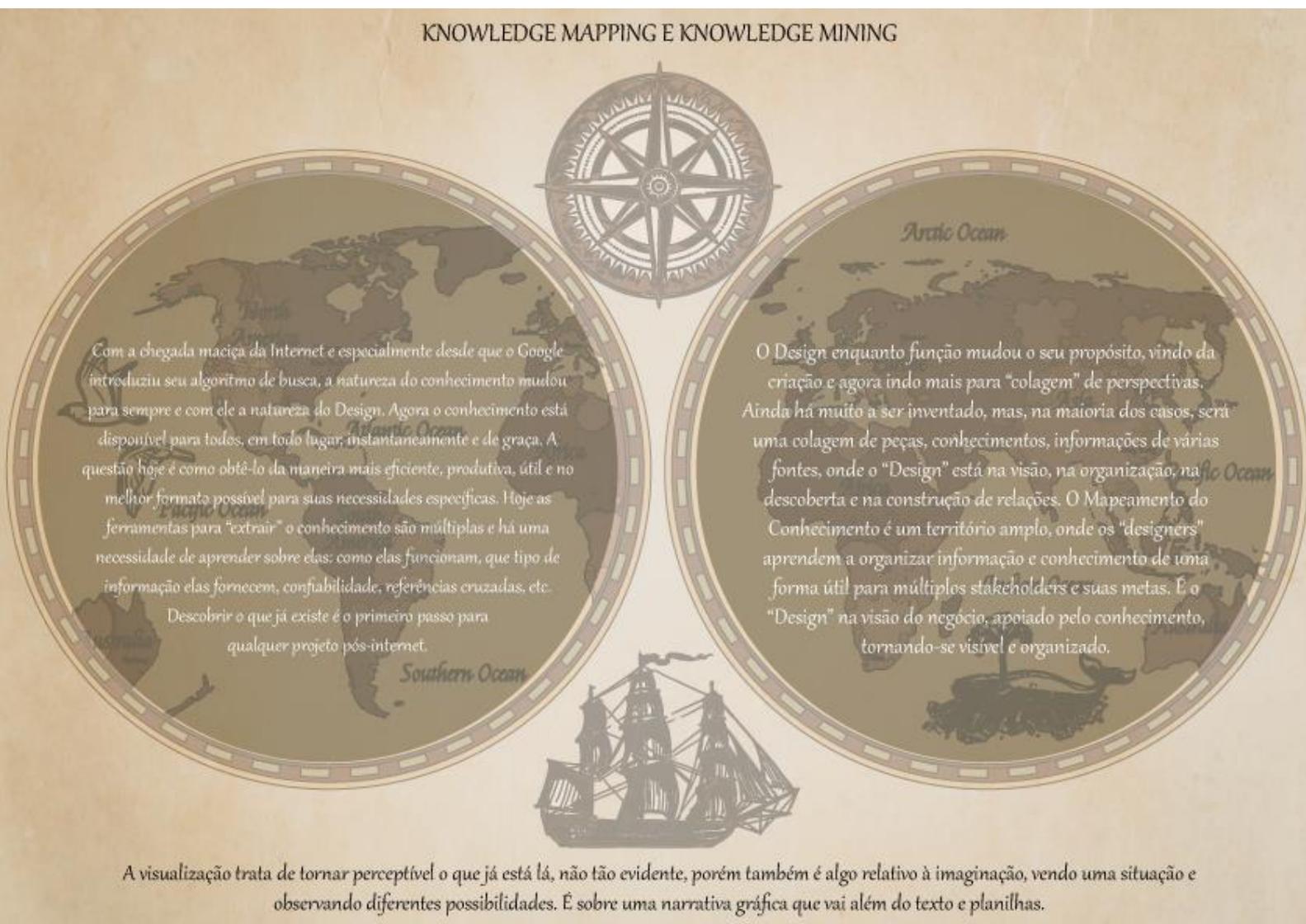
possibilidade para o desenvolvimento de uma maior internacionalização das empresas, por exemplo através da exportação de alimentos processados, com o intuito não apenas de impacto econômico, mas, mais importante, com a meta de aprender sobre outras culturas, sociedades e mercados modernos e globalizados. O agronegócio contemporâneo torna-se cada dia mais baseado em conhecimento, ciência, informação, processos e gestão. Hoje é cada dia mais uma linha de montagem disciplinada e controlada por algoritmos, aliados do enfrentamento das variáveis ainda não controláveis 100%: o solo, a planta e o clima. No entanto, como um todo, o agronegócio brasileiro tem 2 principais componentes relevantes: a dimensão social e a dimensão ambiental. O Brasil, tropical e suas amplas planícies, com uma das maiores biodiversidades e com a maior floresta natural sobrevivente do mundo: a Amazônia, que bem ativada, tem um destino para uma agricultura sustentável, saudável, respeitadora do meio ambiente, totalmente viável, onde mais pode ser produzido utilizando menos espaço, menos água, com *know-how*.

A sustentabilidade deve ser a principal ferramenta de identidade e de marketing do agronegócio brasileiro, em uma perspectiva de produtos de qualidade, com valor agregado para o mercado mundial. Em termos sociais, a agrossociedade brasileira está experimentando uma nova realidade, onde as distâncias são reduzidas, por exemplo, pela internet. A eletricidade chegou em todos os lugares e a sociedade está debatendo um modelo que trouxe a urbanização para 80% da população e concentrou a mesma quantidade em uma faixa de 200 km ao longo da costa do Atlântico.

Sobre a disrupção no design

A disrupção é a mistura de uma visão holística com uma narrativa que é visual, mais do que textual, e sintetiza em mapas os conceitos, visões e oportunidades. O agronegócio é projeto, e portanto, design. Desde o design genético de uma planta com maior conteúdo nutricional, até um design de alimentos que preste atenção aos hábitos e comportamentos sociais, assim como a uma alimentação equilibrada e nutricionalmente correta. A disrupção aqui citada conecta a “disciplina de gestão” identificada nos estudos com um ambiente do "design".

Knowledge mapping e knowledge mining



Por isso, junto aos estudos de caso, desenvolvemos três infográficos que serão apresentados neste e-book.

Soft skill vs. Hard skill

Hard skill: temos mais do que podemos usar, enquanto *soft skill* ainda está em falta, especialmente em um país que ainda não resolveu, de maneira geral, todos os problemas de educação básica.

O design contemporâneo e o design *thinking* pertencem ao *soft skill* e à arte de navegar com sucesso no mundo contemporâneo, cheio de oportunidades mas ainda assim, muitas vezes, inexplorado.

Checklist da inovação nas empresas

Todos os estudos foram norteados por tais pontos a seguir, que são como a lei do mínimo. Sem um deles, a empresa não prospera. Falaremos de cada um, antes de apresentar os estudos.

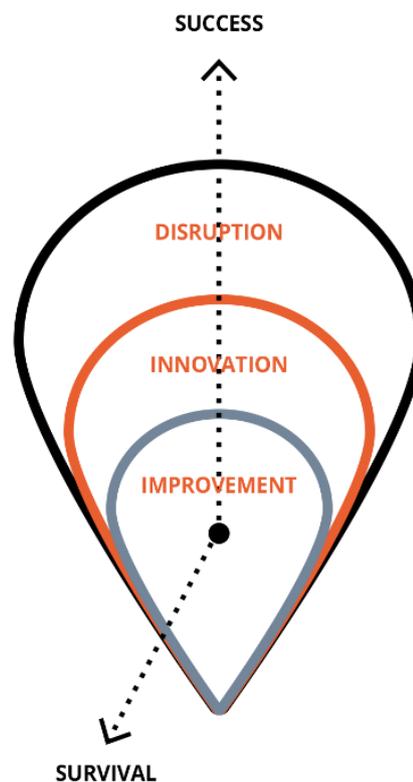
- Pessoas
- Execução
- Humanismo
- Experiência e energia
- *Mindset*
- Ser global
- Métodos
- Ritmos e tempo
- Criatividade
- Dimensão digital

Pessoas

Esta é a chave, a inovação são as pessoas, a química das pessoas, a liderança que ativa a competência e motivação de todos e os mantém distantes daquelas atividades onde suas fraquezas podem ser fatais para o projeto. Pessoas competentes e bem-intencionadas no lugar certo. Seria como em uma produção de um filme: pessoas altamente especializadas, geralmente muito criativas e tal vezes difíceis de gerenciar, que se reúnem entorno a um propósito por um período limitado de tempo para executar um projeto específico, cada uma contribuindo com sua capacidade. Encontrar as pessoas certas, colocá-las na posição correta, gerenciá-las da maneira precisa é mais uma arte e menos uma profissão codificada. As pessoas vêm e vão, mudam de vida, de país, de profissão. E é necessário estar pronto para lidar com isso.

Execução

Designers tendem a pensar que tudo é um projeto, concepção, ideia e visão. Junto a isso, há também a execução. Execução requer pessoas concretas e disciplinadas, com inteligências logico-matemáticas aprimoradas. Um negócio é sempre um negócio que necessita de retorno econômico, e precisa ser executado como tal. Inovação é um equilíbrio entre ideias e execução, entre emoção e regra.



Humanismo

Esta é a ferramenta fundamental e cultural que se diferencia da inovação tecnológica anglo-saxônica. É baseada na hipótese de que o componente "Humano" é o fator mais importante no espaço da inovação. A dimensão humanística, sociológica, antropológica e política é necessária e relevante e pode reorientar a inovação em uma direção que seja mais compatível e apropriada para muitos: indivíduo, sociedade e mercado. É uma questão cultural, e propõe uma reflexão sobre o que o humanismo significa para uma organização (interna e externa), em termos de comunicação (que é colocar algo em comum e precisa portanto de reciprocidade).

Experiência e energia

A relação entre gerações está mudando. Os antigos modelos organizacionais piramidais estavam baseados em um poder direcional "*top down*", porém hoje não é mais assim. Vivemos em uma sociedade em rede distribuída que pede colaboração equilibrada, entre energia e criação, futuro e experiência acumulada de diferentes modos, maior equilíbrio de governança entre lideranças e o "*bottom up*", onde poder construir inovação em um ambiente que cotidianamente, inevitavelmente, é mais complexo e dinâmico.

Mindset

A cultura da inovação é resultado de mentalidade e comportamento. Minimiza a burocracia, é lucida e não perde tempo com coisas sem sentido, contorna obstáculos que não são relevantes para o objetivo criativamente, simplifica a complexidade sem superficialismos, não constrói muros, é inteligente, rápida e leve.

Ser global

É uma mentalidade que é natural, por exemplo, para aqueles que operam em multinacionais, para a coletividade científica, para a comunidade financeira, até certo ponto, também para o mundo da arte. Contudo, ser global ainda não é uma realidade para muitos setores mais fechados ou tradicionalistas. É uma maneira de pensar que considera as fronteiras irrelevantes, línguas e culturas como algo a se misturar e sabe fazer delas novas alianças. Ser cosmopolita é navegar a complexidade. Ser global significa ter acesso a uma base maior de repertório cultural e recursos financeiros, bem como ter acesso a uma fatia de mercado maior.

Métodos

A sociedade contemporânea usa novas regras e procedimentos que compartilham o objetivo geral de ser mais rápido, mais leve e mais eficiente: fazer *networking*, principalmente, através de contatos pessoais. Segundo a teoria dos seis graus de separação (que hoje é de três), qualquer pessoa digital está a três contatos de distância de qualquer outra pessoa no mundo. Globalização significa acesso ao melhor, independentemente de onde ele esteja localizado. Equipes virtuais atuam completamente em *outsourcing*, em colaboração, como fontes abertas, com tentativa, erro e prototipagem rápida. É como um *software* que precisa das pessoas com as inteligências certas para executá-lo, um plano de negócios que permite espaço financeiro suficiente e liberdade para "se movimentar". A inovação funciona muito como biologia, de maneira orgânica, é feita de colisões. Há uma enorme quantidade de inovações que podem surgir graças a métodos (que precisam ser aprendidos), coisas diferentes em lugares diferentes. Por isso, conhecimento e inteligência não se delegam. Uma coisa que também precisa ser aprendida é como aprender. Mudanças humanas levam muito mais tempo para serem implementadas, do que fazer download e começar a usar um novo aplicativo. A rápida absorção e metabolização desses fenômenos representa uma grande vantagem competitiva, se puder ser transformada e adaptada em capacidade operacional.

Ritmos e tempo

Inovação é sobre leveza e velocidade, é sobre avançar agilmente, especialmente superando coisas triviais, é sobre saltar obstáculos e manter o momentum, tanto no nível psicológico, quanto no operacional. Um problema bem conhecido é a incompatibilidade entre pessoas, com ritmos diferentes: rápidos e lentos. No entanto, nem tudo pode ser resolvido apenas correndo, em algum momento é preciso desacelerar e pensar, algo raro hoje em dia. Em geral, é melhor aguardar até chegar à ideia ou solução correta, porém, inovação é avanço.

Criatividade

A questão é que a criatividade enquanto ato exige um diálogo constante com a disciplina de gestão. A execução é mais uma arte do que uma ciência exata. Arte também é rigorosa. O engajamento e a criatividade das pessoas são a CHAVE que fazem a execução do dia a dia dar certo. Hoje, a questão não é quantidade, e sim qualidade, é inteligência e não força, é mais pensamento lateral e menos vertical, mais *problem solving* e menos "by the book".

Estudos de caso e infográficos

Um infográfico é como um mapa, que vai muito além de uma projeção científica ou matemática. É algo cultural. São invenções humanas. Hoje ainda são usados mapas obsoletos de séculos passados. A seguir apresentaremos a síntese dos três estudos de caso citados, onde foi aplicado o método do *design research*. Para um maior aprofundamento dos estudos, recomendamos assistir aos vídeos onde os conteúdos principais foram animados em uma sequência de leitura que facilita a compreensão dos estudos.

Alguns comuns denominadores virtuosos que detectamos nos três estudos de caso serão aqui resumidos por simplicidade. A visão sistêmica das lideranças possibilitou a implantação de uma cultura inovadora como sistema de comportamentos interdependentes, que não podem ser implementados de forma fragmentada. O diálogo contínuo mútuo é o que chamamos de atitude *design thinking* existente em uma plataforma aberta e amigável à inovação, como demonstram ser as empresas estudadas.

Tal diálogo pede proximidade com os intérpretes e *stakeholders*, pede a arte da escuta ativa, promovido fortemente nas empresas. Possibilita acesso ao conhecimento sobre possíveis significados, lá onde muitas vezes ninguém está olhando. Tal combinação integra os novos conhecimentos às próprias ideias, tecnologias e recursos. Tal atitude curiosa e criativa é uma dinâmica do *design research* que vai muito além do clássico *brainstorming*. Implica compartilhar conhecimentos por meio de experiências exploratórias no lugar da criatividade como fim. E o resultado é o desenvolvimento de um significado inovador.

Tal processo está entrelaçado nos relacionamentos empresariais. Tais empresas cocriam com os *stakeholders*, não delegam o trabalho das ideias. O ecossistema é aberto ao diálogo (por exemplo, recebe agentes externos “estressores” como fornecedores de ciência, tecnologia, sustentabilidade, negócios), mas é fechado quando se trata da sua metabolização. É um processo íntimo e humano fomentado pelas lideranças e seus multiplicadores, onde valoriza-se o intangível, baseado em relacionamentos, em que as soluções são consequência.

A atitude empática, de proximidade e espírito de colaboração nas empresas estudadas permitem uma imersão nas experiências reais dos colaboradores, cooperados e associados aqui analisados, fornecendo sempre mais integração e inteligência para profundos *insights*. É aqui que entra em cena a estrutura do *design thinking*. Os *stakeholders* são escutados, em um processo cuidadosamente orquestrado pelo líder, as ideias são combinadas e

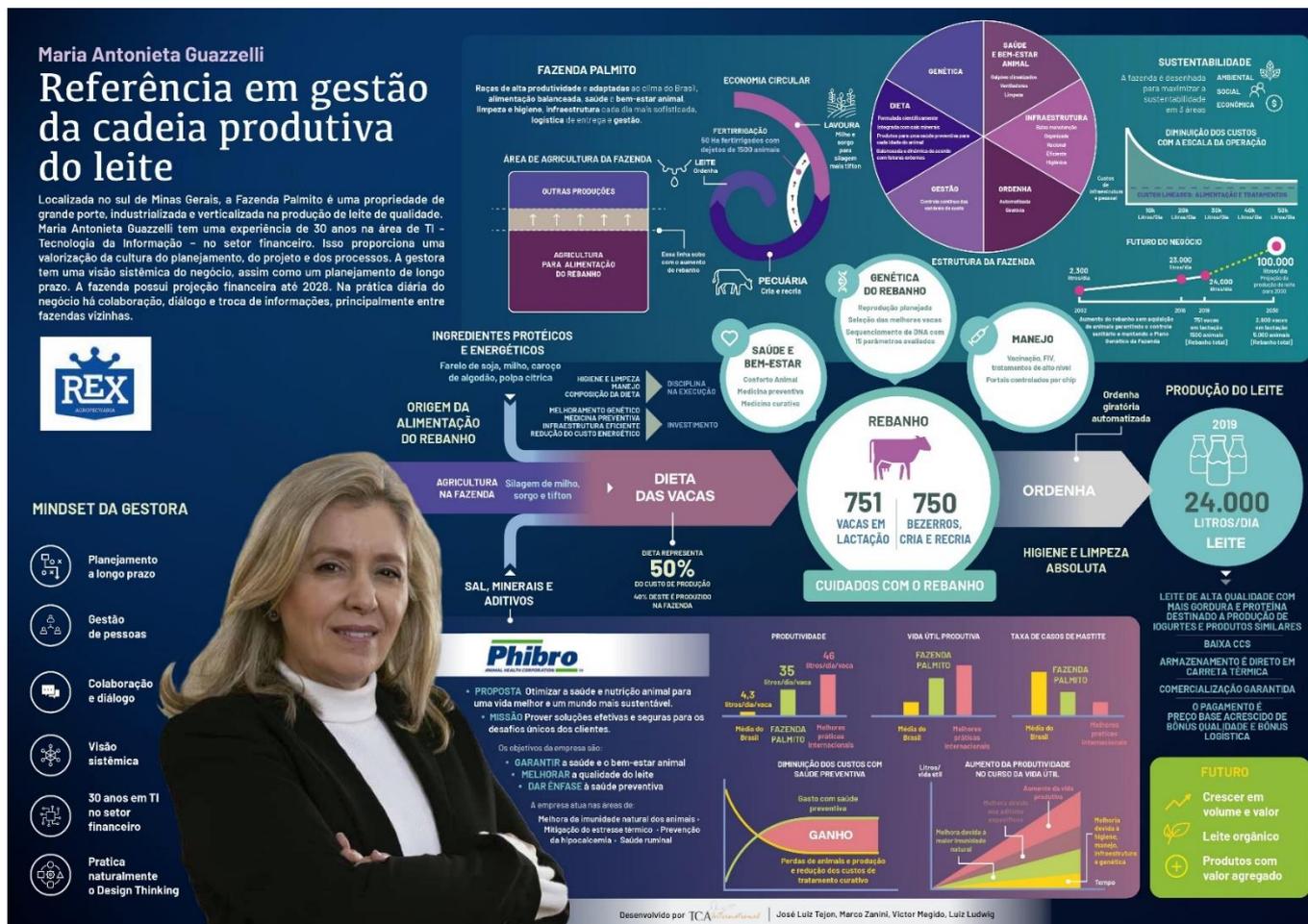
classificados por tema em *clusters*. Esse processo permite superar o perigo de que os gestores das empresas, cooperados, e associados produtores sejam indevidamente influenciados por suas próprias visões tendenciosas e vejam apenas o que eles querem ver.

Uma vez que os gestores entendem as necessidades dos clientes, sejam eles clientes internos da cadeia do negócio, sejam eles os consumidores quando se trata da sua atuação no varejo no caso da Bem Brasil e Alegria, eles buscam identificar e peneirar as soluções específicas que atendem aos critérios que identificaram de forma sistêmica.

Os processos espontâneos de design *thinking* neutralizam as tendências que impedem o uso da criatividade enquanto lidam com a busca por soluções proeminentes, como redução de custos e riscos e também a adesão de funcionários. A liderança design *thinking* enfatiza o engajamento, o diálogo e o aprendizado ao reconhecer empresas como agrupamentos de seres humanos motivados por perspectivas e emoções variadas. A atitude inspiradora das lideranças estudadas fazem os *stakeholders* se envolverem na definição dos problemas e nas soluções, e isso gera uma ampla mudança na organização, de responsiva ao mercado a proativa.

As três empresas, ao fornecer para o processo de inovação uma estrutura dinâmica de experimentação, no respeito de regras e normas internacionais, mas também informal e espontâneo em seus diversos encontros de campo e ações sociais, estimulam os tantos colaboradores entrevistados a atuarem e a concordarem sobre o que é essencial para se chegar a um resultado extraordinário. Fazem isso não apenas superando a política do local de trabalho, mas moldando a cada passo as experiências de seus principais *stakeholders* e implementadores. Isso simboliza a tecnologia social em ação. E torna tais empresas um exemplo de projeto com pensamento inovador, integrado e conectado com seus intérpretes, e pensado para ter êxito com sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Estudo da empresa Agropecuária Rex



(clique na imagem e veja em tamanho real)

A história da família Guazzelli no leite começou em 1930, com a fundação do Laticínios Rex, em Poços de Caldas, com filiais em Santa Rita de Caldas, Ipuiuna e Borda da Mata, em Minas Gerais.

Na década de 40, o negócio passou a ser gerido pelo Sr. Reynaldo Guazzelli, que adquiriu algumas terras na região e começou uma pequena produção de leite. Em 1968, a família fez uma viagem de férias para a região de Boa Esperança/MG, e o Sr. Reynaldo se encantou por uma fazenda vizinha à propriedade onde estavam hospedados, e não sossegou até adquiri-la. Em 1969, a família conseguiu com muita dedicação e trabalho adquirir a fazenda. Sob a gestão do Sr. Reynaldo Guazzelli, iniciou-se então um processo de formação da Fazenda Palmito através de obras civis e da transformação de grande área de cerrado em terras produtivas.

Em 1994 foi instalada na fazenda a primeira ordenhadeira mecânica, intensivando a atividade de produção de leite.

A Fazenda Palmito, que pertence a Agropecuária Rex, é uma propriedade sustentável de 1.025 hectares que produz leite, milho, soja, sorgo, aveia, capim tifton e café, e foi considerada a 3ª mais sustentável do Brasil em 2018.

É uma organização aberta à inovação e transformação, proativa e não responsiva. Tem um propósito claro e consistente junto aos *stakeholders*. Foi desenhada para maximizar a sustentabilidade em três áreas: ambiental (com uma sofisticada economia circular e reaproveitamento total da água e dos dejetos orgânicos), econômica (com um projeto muito detalhado e uma execução disciplinada e com muitas ferramentas de controle) e social (com uma relação atenta com os trabalhadores, com a comunidade e com todos os *stakeholders*).

Possui atualmente 68 funcionários, dos quais 12 são exclusivos da produção de leite (ordenhadores), que é a principal atividade da fazenda. A equipe conta com um engenheiro agrônomo e um médico veterinário.

A fazenda verticalizada conta com 751 vacas holandesas em lactação, com a produção média de 24.000 litros/dia. Por ano, são produzidos 8.760.000 litros por vaca, e por dia cada vaca produz, em média, 35 litros.

O sistema de produção de leite nunca para: são 7 dias por semana, 24h de trabalho, 365 dias por ano, contando com 3 turnos de trabalho e 3 ordenhas por dia. As instalações do setor leiteiro (*free stall* e ordenha) são as mais modernas. A ordenha é rotatória, as raças do gado leiteiro têm alta produtividade e são adaptadas ao clima do Brasil.

Maria Antonieta tem uma relação antiga com o leite. Ela tem um background de 30 anos de trabalho na área de TI do setor financeiro, isso resulta em uma cultura do planejamento em longo prazo, como a projeção financeira que ela fez até 2028, do projeto e dos processos, que não são comuns no Agronegócio. Mulher tem mais flexibilidade. Antonieta tem a necessária "visão sistêmica". Ela pratica naturalmente o "design *thinking*". Tem a tendência a ver o negócio como um projeto: planejamento, métrica, gestão e controle. Ela tem determinação, disciplina, capacidade de trabalho e ideias claras. Quer produzir alimentos com segurança.

Ela pratica o diálogo, troca informações com as fazendas vizinhas – algo importante em múltiplas dimensões – sobre o conceito de ecossistema local, focado em algumas produções específicas, e a colaboração aprofundada para

Alguns pontos:

Design é a conexão de componentes, na maioria já disponíveis. Em países como a Itália e Holanda existem mais de 100 anos de experiência extremamente positiva de cooperativismo. Existem muitas cooperativas funcionando bem no Brasil. Existem muitos consórcios de compra eficientes também. É necessário assemblar e modular conteúdos sobre como estabelecer sistemas cooperativos no ambiente agrícola em condições diferentes e com modalidades viáveis num contexto e aceitáveis culturalmente para determinado local.

Serão modalidades diferentes, alguns com laços mais estreitos e a estrutura típica da cooperação tradicional, outras mais soltos e baseadas nas novas tecnologias, podendo alcançar os mesmos resultados.

Cooperativismo é montar um time de parceiros, como bancos, segurados, produtores de máquinas e insumos, onde todos se beneficiam e resolvem problemas sistêmicos econômicos, sociais e ambientais. Ecossistema cooperativista é o futuro do agronegócio brasileiro e a sua melhor versão de narrativa internacional.

Com cada vez menos diferenças nos desafios competitivos, as problemáticas das empresas são muito similares e se repetem em contextos e regiões diferentes. O que é relevante é muito mais o método do que o conhecimento técnico específico, que é largamente disponível. E aqui o cooperativismo joga um papel determinando no futuro desenvolvimento do agronegócio brasileiro, sobretudo naqueles territórios que precisam necessariamente tornar-se ecossistema integrado para vencer os desafios da globalização.

A Castrolanda

A Cooperativa Castrolanda chegou ao Brasil em 1951 com um grupo de imigrantes do Brabante e da Frísia, áreas agrícolas da Holanda. A época era pós-guerra (2º Guerra Mundial), eram pobres e tinham terras insuficientes para sustentar a população.

Os Holandeses trouxeram para o Brasil uma cultura forte e criaram uma comunidade muito coesa e unida baseada no cooperativismo, na mutua assistência e na solidariedade, encontrando então um espaço físico para crescer muito.

O componente religioso reformista e metodista é significativo na cultura desta comunidade, onde os valores da instituição religiosa representam um dos 3 pilares do tripé, junto com a educação na escola e a atividade laboral na cooperativa.

A Castrolanda tem forte no seu DNA muitas das características do povo holandês, dentre delas a resiliência, moldada por uma história de séculos de enfrentamentos em um país que, apesar de estar 50% abaixo do nível do mar, chegou a criar um império de navegação multicontinental com colônias nas 2 Américas e na Ásia.

O Grupo Koelpe – cooperado - desenvolve a atividade agrícola há mais de 30 anos. Os principais produtos agrícolas são: milho, soja, trigo e forrageiras - tanto para a produção de sementes como para o uso em alimentação animal. Hoje a produção é encontrada principalmente nos municípios de Castro, Piraí do Sul, Ventania e Jaguariaíva.

Por ser a principal atividade do grupo, conta com vários parceiros, entre eles, a Cooperativa Castrolanda, para a comercialização de produtos e aquisição de insumos, o Grupo Perene com a assessoria agrônômica e a Fundação ABC na parte de pesquisas e desenvolvimento agropecuário.

O Grupo Koelpe é uma empresa familiar que atua nos ramos da agricultura, pecuária de corte, reflorestamento, suinocultura e revendas de máquinas e implementos agrícolas.

Hoje o Grupo, na atividade de agropecuária, conta com aproximadamente 60 colaboradores. Além disso, possui consultoria de agrônomos, veterinários, e profissionais na área de informática. O Grupo foi fundado pelo Senhor Koob, que chegou da Holanda no Brasil quando criança.

[Assista ao vídeo](#) com a síntese do estudo de caso.

Estudo da empresa Bem Brasil Alimentos



(clique na imagem e veja em tamanho real)

A Bem Brasil tem uma total integração vertical da agroindústria, do campo à mesa do consumidor; um raro exemplo de sucesso, tanto antes como depois da porteira.

A base de todos os processos industriais na Bem Brasil é a sustentabilidade. A empresa garante qualidade desde o plantio da matéria-prima até a entrega do produto aos pontos de venda, e por isso, a Fazenda Água Santa conta com a Certificação GLOBALG.A.P., que significa um reconhecimento da qualidade do produto e assegura uma agricultura segura e sustentável, e pode vender os seus produtos tanto a nível local como a nível mundial.

A Bem Brasil alia a proximidade da zona produtora de batata com uma estratégica posição logística, facilitando o escoamento de sua produção para todo o país.

Esta empresa ocupa a liderança do varejo nacional no segmento de batatas pré-fritas congeladas, fazendo frente competitiva a grandes companhias

mundiais em seu segmento. No polo produtivo de Araxá/Perdizes, no Triângulo Mineiro, tem cerca de 600 colaboradores diretos, gerando mais de 2.000 empregos indiretos. A estrutura das fábricas em Araxá e Perdizes propicia a produção de mais de 200 mil toneladas de batata frita pré-congeladas. Além das vantagens logísticas, a localização geográfica da fazenda, onde se encontra a maior área de plantio de batatas do mundo, no município de Perdizes/MG, registra altitude de 1000 metros, e meio ambiente propício ao cultivo do tubérculo com qualidade e colheita o ano inteiro.

A organização de todo o processo, que inclui fornecedores, operação de caldeira, geração de energia, sistema de produção, meio ambiente, qualidade, administrativo, marketing, comercial e a relação com os clientes e consumidores foi se consolidando como quem monta uma grande engrenagem. As marcas Mais Batata e Bem Batata foram os carros-chefes de vendas e ao mesmo tempo dava-se início aos estudos para desenvolvimento da produção de flocos de batata, produto muito valorizado como matéria-prima da indústria e do Food Service.

Em 2015 deu-se o início à construção da segunda planta, no município de Perdizes, a cerca de 50 quilômetros de Araxá, muito próxima da maior área de plantio de batatas do país. O primeiro container de flocos em escala comercial foi enviado para o Japão.

Hoje a Bem Brasil gera cerca de 400 empregos diretos na instalação de Araxá, abastece cerca de 25% do consumo nacional e é marca presente em todo o país, graças à sua rede de distribuidores.

A Fazenda

A Fazenda Água Santa, pertencente a empresa Bem Brasil Alimentos, é a maior produtora de batatas fritas pré-congeladas do Brasil. Controla 40% do mercado nacional.

João Emílio Rocheto, o irmão mais velho dos irmãos Rocheto, é responsável pela produção na fazenda de Perdizes, que ganhou o nome de Água Santa e se tornou a maior empregadora privada do município. Fazenda tem o tamanho de uma indústria de meio porte, com 380 empregados e uma estrutura completa e articulada de RH. O objetivo é produzir bens de qualidade economicamente viáveis no setor agropecuário, estimulando a redução dos impactos ambientais e atuando com segurança e qualidade.

A Água Santa e as outras fazendas parceiras na área são efetivamente fazendas de pesquisa, onde novas técnicas agrônômicas, cultivares e protocolos são desenvolvidas junto com a Embrapa de Pelotas, com professores da Universidade de Viçosa/MG e outros técnicos e especialistas. Os temas

principais da pesquisa são: produtividade, manejo, sustentabilidade e a qualidade do produto otimizado para as necessidades da fábrica.

Ana Claudia é a segunda geração da família Rocheto, jovem e futura liderança. Uma líder determinada com talento para montar e gerenciar equipes e para comunicar com os *stakeholders*.

Os principais desafios desta empresa são, na maioria, os mesmos encontrados em outros casos de sucesso da agricultura brasileira:

- Planejamento de longo prazo
- Exportação como ferramenta para entender os mercados globais
- *Data Analytics* e ferramentas digitais em geral
- Como agregar valor e estar conectado com as tendências mais avançadas, como alimentos funcionais e integração de saúde com alimentação.

A Bem Brasil é um *lab* de inovação para o cultivo tropical da batata, compartilha esse conhecimento com os 11 parceiros produtores do grupo, e essa dialógica gera nova inteligência.

[Assista ao vídeo](#) com a síntese do estudo de caso.

Considerações gerais sobre os desafios da inovação nas empresas estudadas

A grande questão a ser superada é que, muitos líderes e empreendedores ainda não se deram conta de que a inovação tem que ser patrocinada. E ela começa pelos donos, sócios e executivos.

Visão de longo prazo

Entendem e compram a ideia de que a inovação é tema central de qualquer organização.

Não abusam de comando, controle e centralização

Para inovar precisamos de ambientes dinâmicos e pouco burocráticos, por isso, o processo de decisão precisa ser redistribuído (modelos em rede distribuídos de Paul Baran).

É um mito dizer que conseguimos inovação sem abandonar os antigos modelos. É preciso estar realmente aberto às novas ideias para que a inovação possa acontecer de forma fluida dentro das empresas (a dureza da inovação de Pisano).

Só vamos pensar na inovação se ela fizer parte do *modus operandi*, se ela for vista como ponto alto das discussões indispensáveis a qualquer cargo na organização. Ela está distribuída e conectada (ócio criativo do De Masi).

Esse é o tipo de *mindset* que precisa permear as empresas (*design thinking*).

Se ele não começar pelo líder, dificilmente terá sucesso na estratégia de inovação (ecologia da ação de Morin).

As empresas podem até ter uma cultura de inovação emergindo da base, mas, sem apoio, recursos, patrocínio e investimento, dificilmente ela vai sair do papel, e é isso que diferencia ideia de inovação real, a que gera valor para o mercado, da de fachada.

Investem em treinamento e desenvolvimento dos times

Se é uma questão cultural, precisa iniciar pelas pessoas. A área de inovação de uma empresa são as pessoas.

Não temem o conflito

A inovação leva sempre a dilemas e conflitos, como escreve Pisano.

Não buscam culpados e responsáveis pelo fracasso

“Mas, me digam: de quem é a culpa?”. Ou a organização é aberta ao erro criativo, ao *serendipity*, ou você vai ouvir bastante essa frase castradora.

Um aspecto primordial dos três estudos de caso são as lideranças participativas, afetivas, pedagógicas identificadas. Segue um esquema gráfico exemplificativo dos desafios das lideranças do século XXI.

Sobre as lideranças do século XXI: Ela é criativa, design oriented, e apaixonada.

Nivelamento,
mas forte liderança

afetividade
honestidade financeira

princípios-guia

Tolerância ao fracasso,
mas não tolerância à incompetência
ele mesmo

A paixão pedagógica é central na liderança.
Educar um jovem ou um gestor significa orientar-lhe como explorar os vários aspectos do problema que o preocupa, como colocar a mente à vontade, como alimentá-la de liberdade e como estimulá-la até que, em colaboração com as mentes dos seus colegas, de à luz a ideia certa.
Significa, acima de tudo, educá-los para não temer o fluir incessante das inovações, a ameaça aos arranjos constituídos de poder e as impugnações dos conservadores.
Tudo isso somente pode ser feito por um autêntico líder fecundador de criatividade.

Precisamos reinventar a liderança
Pelo menos seis fatores concorrem para modificar a organização e a liderança em qualquer grupo de trabalho: o progresso tecnológico, a globalização, a escolarização de massa, a necessidade de flexibilização, a desestruturação do tempo e do espaço, a complexidade dos sistemas produtivos. O próprio conceito de "trabalho" sai completamente modificado, perdendo a sua centralidade na experiência de vida das pessoas. Dentro das empresas, a motivação desempenha um papel hegemônico que antes pertenceu ao controle.

Disposição para experimentar,
mas altamente disciplinada

valor e "palavra" da empresa
filosofia, missão,

LIDERANÇA

"Se estamos na sociedade do conhecimento, se não podemos pretender ser depositários do conhecimento, é preciso transformar cada organização numa organização que saiba aprender, estruturar a atividade de empresa como um conjunto de projetos levados adiante por grupos dotados de ampla autonomia." (Tom Peters)

valores da própria atuação
Franqueza e segurança psicológica

responsabilidade individual
pessoas, equipe, grupo, comunidade
Colaboração, mas com

6 - Por que é difícil navegar os mares do século XXI?

Inovação é consequência de liderança e modelos organizativos

Vale a pena dedicar um pouco do espaço deste e-book para falar destes tempos de incerteza, onde lideranças buscam pilotar empreendimentos em direção ao futuro, e onde empreendimento hoje significa conexão de interesses de *stakeholders*, com validação não somente econômica, porém e sobretudo social e ambiental, tudo precisa mudar no jeito de fazer para que tudo continue dando certo. Importante entender como nossa sociedade muda, o que está acontecendo nos bastidores das empresas, e como podemos navegar os mares.

Por que o design *thinking* ajuda? Como afirmado nesse e-book, ele é dialógico, embute empatia no processo, não nega as diferenças, não busca a síntese nem a resposta fácil, e sim uma convergência. Não busca a razão, e sim a sinergia entre emoções. Respeita, inclui e é prático; isso é importante no mundo dos empreendimentos, onde menos é mais, e onde a complexidade corre solta; onde o risco do simplismo é a esterilização.

Por que o dialógico funciona no século XXI? Na dialética o formato é a tríade: tese, antítese e síntese. A síntese é a resolução, o resultado do embate entre a tese e a antítese. Desse modo, pode-se dizer que a contradição se resolve por meio de uma espécie de negociação que leva a um acordo. O choque entre os opostos é solucionado pelo surgimento de uma terceira figura. Já na dialógica não é possível chegar a uma resolução, pois as características dos contrários tornam o confronto inegociável, e por isso, eles precisam conviver num diálogo constante. Um dos critérios, talvez o mais eficaz para fazer essa diferenciação é a duração do diálogo. Na dialética ele é temporário, tem início meio e fim. Na dialógica, precisa continuar.

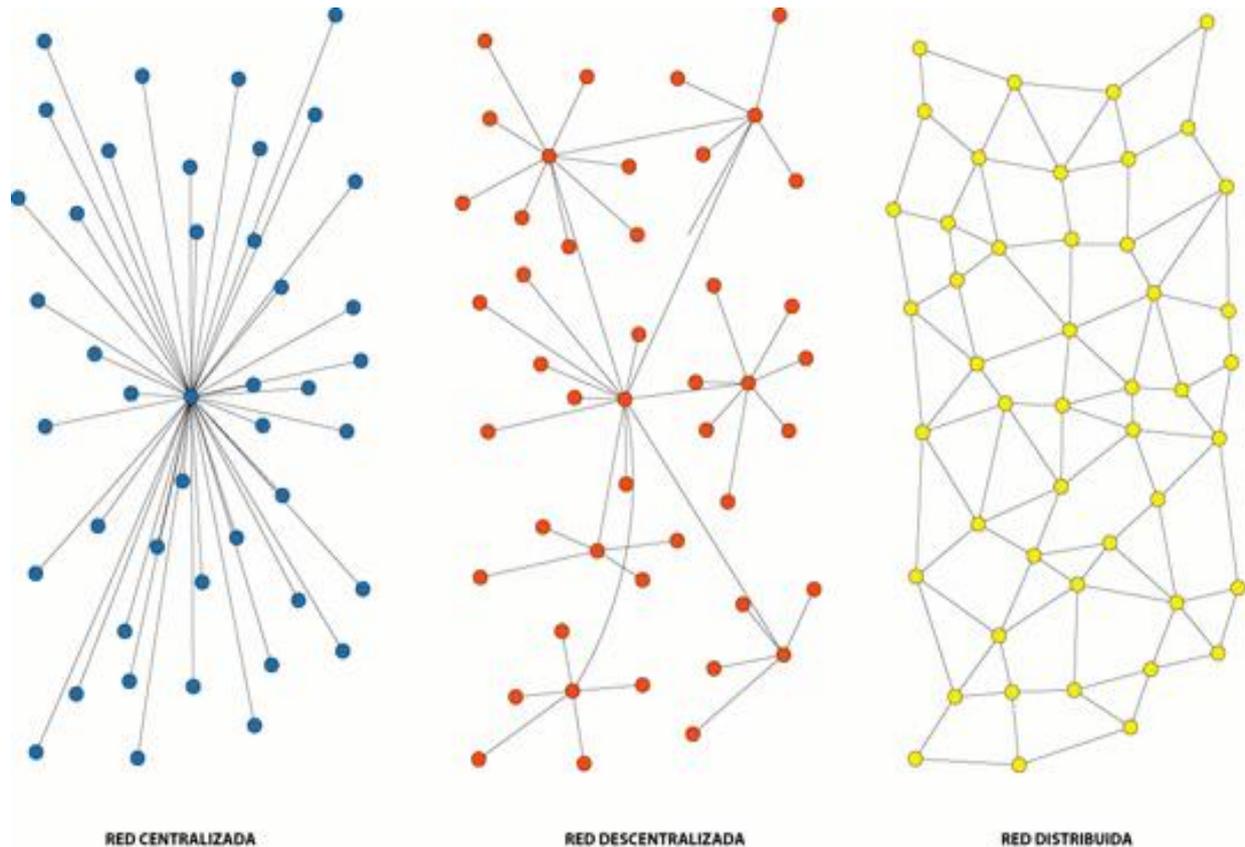
O estudioso francês Edgar Morin assim define a dialógica: “Unidade complexa entre duas lógicas, entidades ou instâncias complementares, concorrentes e antagonistas, que se nutrem uma da outra, completam-se, mas também se opõem e se combatem. (...) Na dialógica, os antagonismos persistem e são constitutivos das entidades ou fenômenos complexos”. Trata-se, portanto, de opostos e ao mesmo tempo antagônicos e complementares, como os princípios masculino e feminino, a razão e a emoção. Essa interação produz conflitos, mas também gera criatividade.

Criatividade é muito debatida pelo italiano sociólogo do trabalho Domenico De Masi, o qual fala de criatividade como junção de emoção e regra,

de fantasia e concretude. E isso possibilita o que ele chama de grupos criativos, detectados e estudados por ele em organizações existidas entre 1850 e 1950, ainda em era industrial, mas já grupos precursores de uma organização pós-industrial. Tais grupos tinham características muito próximas. Grupos criativos são os empreendimentos deste novo século. Livres para agir graças às conquistas dos séculos passados determinadas pela ciência aplicada aos negócios, das visões de Taylor, aplicadas por Ford, e aperfeiçoadas pela Toyota. Hoje, já fazem parte de processos embutidos nos sistemas de automação e foram digitalizados nos *machine learning*, onde a potência de cálculo dos *computers* quânticos permitem uma execução e resultado do trabalho muito melhor que a humana. A tecnologia avança e torna tudo mais ágil e efetivo, libertando humanos dos trabalhos repetitivos. E dando às empresas mais produtividade, eficiência, geração de valor. E agora, tudo isso com mais beleza e propósito.

O que esperar da 5ª Revolução? Realidade virtual e aumentada, Computação Quântica, Criptomoedas, Ciborgues e Inteligência Artificial acoplada às novas máquinas é apenas uma prévia do que se pode esperar. O surgimento de máquinas superinteligentes terá um impacto profundo e sem precedentes em nossa civilização. Qual o impacto de tudo isso? Para alguns, grandes resultados, para outros, precariedade. Dependerá do modelo de desenvolvimento sustentável que as lideranças globais decidirão perseguir. Um caminho virtuoso está definido no Pacto Global da ONU com metas tangíveis para 2030, e esperamos todos de chegar lá. Nisso, o Brasil terá um papel fundamental, sobretudo no quesito da agrossociedade, como colocado por Tejon anteriormente.

O trabalho no século XXI e o *gap* cultural que sofreremos por estarmos vivendo numa transição entre a sociedade industrial e pós-industrial (ou quinta revolução) é um tema muito observado. Falamos tanto do declínio da perspectiva centralizada e industrial na nossa economia e sociedade, porém pouco de como nós ainda estamos vivendo subjugados aos costumes e às relações dela.



O fato é que em 2030, 85% das profissões que existirão ainda não foram inventadas (Estudo da Dell Technologies). E estamos falando de sociedades distribuídas em rede.

Uma sociedade em rede distribuída, como enfatizou Paul Baran em seus estudos, pede novas organizações em rede distribuída bem conectadas e modelos de negócios em plataformas. A era complexa e não mais linear pede transdisciplinaridade e aceitação da incerteza como *modus operandi*.

Em suma, o design *thinking* já apresentado por Marco Zanini, através da dialógica é um modo de fazer com que os paradoxos de tantos *stakeholders* sejam admissíveis, e de fazer surgir as ideias novas que muitas vezes deles emergem. É o que diz Gérard Lebrun, para quem o objetivo da dialógica não é solucionar contradições, mas sim tornar pensáveis os paradoxos. E este é o desafio das lideranças criativas no século XXI.

Mas, lidar com paradoxos (e não há nada mais paradoxal do que o ser humano, organizações onde eles se reúnem entorno de um propósito e suas sociedades) é coisa de que não gostamos, porque nos confronta com a inevitabilidade da dúvida, da incerteza, da dificuldade de controle, do incômodo, como disse Tejon. Nossa cultura ainda predominantemente

cartesiana, iluminista, nos convenceu de que podemos dominar a natureza, inclusive a nossa própria. E nos forneceu incontáveis instrumentos para manter-nos convencidos disso, mesmo quando somos (como acontece diariamente) postos diante de evidências de que esse domínio está longe de ser tão completo quanto desejamos. E este é um tema que a psicologia do trabalho deverá tratar nas pessoas e empresas.

O que sabem bem as lideranças das empresas é que lidam com “verdades que parecem incompatíveis, mas que não deixam de invocar-se mutuamente”. (Denis Huisman)

Se o novo século é paradoxal, pede-se empreendimento criativo, que demonstra ser os mais aptos a lidar com a complexidade. Se introduz, portanto, uma questão que é cultural. E é por isso que nas empresas fala-se tanto de cultura da inovação.

Um empreendimento, empresa ou organização criativa não é um local de artes e artesanato, é uma empresa que agrega valor aos produtos e serviços. Valor é propósito, estética e ética, e fazem isso pensando no bem-estar das pessoas. Criativo é o método, o ato dialógico, não o produto criativo. E por isso, o design *thinking* é útil. Nele, a dialógica põe no lugar da sequência racional uma rede, a qual se entrecruzam diferentes linhas de interpretação. Da linearidade às redes distribuídas estamos em pleno âmago do pensamento complexo, como o concebeu e formulou Edgar Morin, ao qual me refiro paradigmaticamente quando cito complexidade e criatividade como ato dialógico e transdisciplinar. Transdisciplinar é colocar disciplinas aparentemente opostas em conjunto, flunar entre elas, e delas gerar novas ideias.

Na impossibilidade de uma síntese superadora da contradição — e é o que costuma ocorrer nos empreendimentos humanos, a tensão entre os opostos se mantém e dela surgem fenômenos novos — é a criatividade citada por De Masi quando fala de grupos criativos. Tais colisões são necessárias para a cultura da inovação se preservar na empresa. Portanto, é necessário fomentar a curiosidade, a fantasia, o *serendipity* (erro criativo), unido à competência e disciplina, pois “o acaso só favorece a mente preparada”, como já dizia Louis Pasteur.

A promessa do design *thinking* é complementar as inteligências de uma empresa, tornando-a criativa e inovadora. Essa é a sua proposta.

No entanto, as pessoas que pensam linearmente têm dificuldades de aceitar que a racionalidade e a não-racionalidade (que não deve ser confundida com irracionalidade) possam coexistir, e com resultados tão brilhantes, numa só empresa e também em uma só pessoa, pois não há ser humano saudável tolhido à fantasia e seus benefícios. Para pessoas mais concretas ou que acreditam assim ser, conceitos oriundos da inteligência lógica nem sempre são fáceis de perceber e entender, pois falta-lhe a abrangência necessária para intuir as múltiplas facetas e a diversidade que a complexidade apresenta. Já na inteligência mais fantasiosa, os princípios são evidentes: aqui a intuição e o sentimento predominam sobre a objetividade e a lógica, e é difícil tornar isso claro para pessoas nas quais predomina o pensamento vertical.

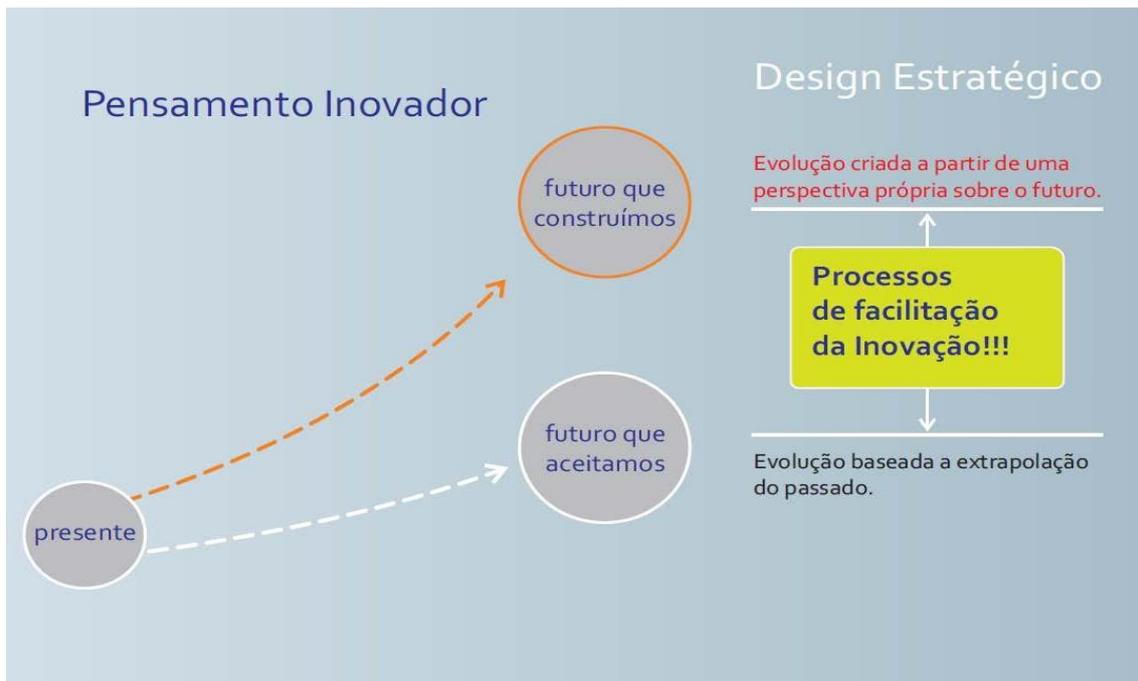
É a mesma dificuldade, com sinal trocado, que se tem para convencer as pessoas cuja inteligência é predominantemente fantasiosa e intuitiva de que há situações na vida em que a mensuração e a exatidão são não apenas necessárias como indispensáveis.

Para ambas as pessoas, como exercício a ser estimulado, pode ser muito útil “pensar como um artista”, como escreve tão bem o autor Will Gompertz, pois o artista une imaginação com disciplina e rigor, pesquisa científica e curiosidade com observação macro e micro, foco e obsessão por detalhes, assim como visão sistêmica.

Um dos princípios básicos de uma organização criativa na era da complexidade é aceitar o que artistas e gênios criativos, como Leonardo da Vinci, já sabiam... ou seja, que a desordem está implícita na ordem, e vice-versa.

O pensamento inovador

Lidar com o futuro é uma aposta mais baseada no que desejamos, e menos como extrapolação de um passado. Isso vale muito em fase de planejamento estratégico de uma empresa, das fases mais delicadas e complexas. Por exemplo, damos preferência a um ou mais entre vários cenários futuros, e ao assim proceder, “depositamos fé” em nossa estratégia e/ou investimentos. Nesse sentido, adotamos uma posição onde é preciso que estejamos conscientes de nossas apostas filosóficas (missão, visão, valores, propósito) e políticas econômicas, humanas e mercadológicas (ações, resultados e *stakeholders*).

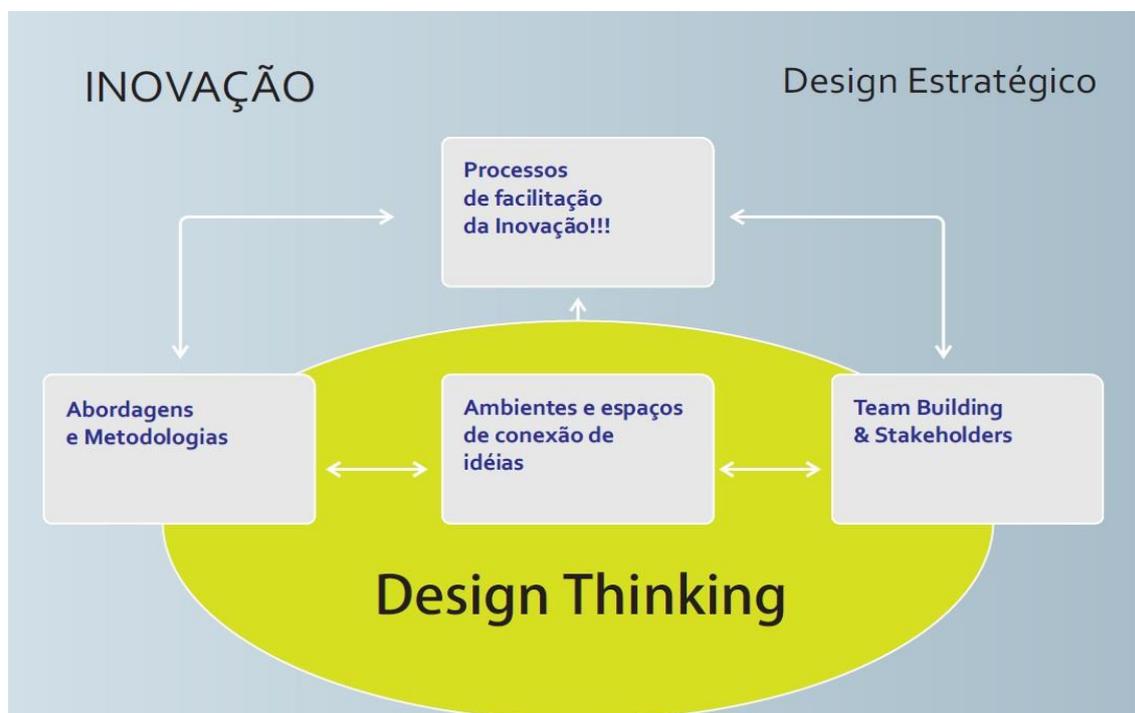


É de grande valia o design *thinking* ser usado nesses processos de tomadas de decisão, pois são estratégias cocriadas e “validadas” com os próprios usuários e *stakeholders*. O processo do design considera, portanto, a incerteza e a imprevisibilidade, e por isso não deixa de ser também uma aposta. Nossas ações são sempre o resultado de uma decisão, uma escolha entre duas ou mais alternativas, e “não há bom vento para o marinheiro que não sabe para qual porto deseja ir”, como dizia o estoico Sêneca. Se torna primordial nessa fase a existência de um bom e claro propósito compartilhado. Propósito que signifique valor para as pessoas.

Morin propõe que ao falar em aposta não devemos pensar em jogos de azar ou realizações que implicam perigo para os empreendimentos, algo inclusive recorrente nos noticiários. Na realidade, apostar equivale a trazer a incerteza para junto da esperança e fomentar aquele desejo que fez “o Cabo das Tormentas se tornar o Cabo da Boa Esperança, que deu coragem aos marinheiros para enfrentar o monstro dos mares Adamastor. Quando apostamos, introduzimos em nossas vidas e ações o *wishful thinking*, o desejo e o comprometimento. Não há estratégia nem enfrentamento de desafios sem disposição de aposta, seja qual for a questão envolvida. Apostar – e lideranças sabem disso – é um modo de entrar em contato com a aleatoriedade, a incerteza e a imprevisibilidade. Como estas estão entre as dimensões mais fundamentais da condição humana, pode-se dizer que toda vida que inclui reflexão inclui também um certo grau de aposta.

“Todas as mudanças culturais são difíceis. As culturas organizacionais são como contratos sociais que especificam as regras das partes interessadas. Quando os líderes resolvem mudar a cultura de uma organização, eles estão, em certo sentido, rompendo um contrato social. Não seria de surpreender que muitas pessoas da organização — principalmente as bem-sucedidas com as regras em vigor — se opusessem”. (Pisano)

Para que haja alguma mudança que não se limite à retórica (e aí é que está a grande dificuldade), é indispensável que se aposte também numa mudança de modelo mental: na disseminação de um modo de pensar que permita ver as coisas (inclusive o cinismo e o ceticismo) de outra maneira. Essa é a proposta do pensamento complexo de Morin, do ócio criativo de De Masi, e de tantos outros pensadores. Por isso, é preciso apostar, sim, já que apostar negativamente é reconhecer que estamos ausentes de nossas próprias vidas. É fazer o jogo da alienação. É abrir a porteira para a entropia. A aposta, concluindo, é um ato cultural, sintrópico. Ou seja, empresas são determinadas por suas questões culturais, e todo o resto são consequências desta visão, sua coerência, sua consistência. Por isso, fala-se tanto de cultura de inovação. Cultura da inovação é possível com a cultura do design *thinking*.



7 - Em rumo ao futuro, um mapa para navegar

Segue uma síntese de trilhas e metas quantificáveis para nortear nossa navegação. São elas:

Long term drivers

- Crescimento exponencial da digitalização, dos dados disponíveis, da capacidade de análise: *Big Data, Analytics*, etc.
- Acumulação exponencial do conhecimento na área de autoaprendizado, sistemas inteligentes (inteligência artificial, inclusive integrada na engenharia genética).
- A aceleração dos processos de inovação requer mais empresas com mentalidade contemporânea e menos "*old school*"; o custo-benefício de "reformatar a casa" está piorando, o custo da reforma de "*mindset*" acaba sendo muito alto, fica mais ágil começar do zero. Como lidar com os problemas sociais de precarização de parcelas importantes da sociedade, sobretudo as mais fracas, e um aumento da desigualdade?
- Fusão entre alimentação e medicina preventiva.

Metas quantificáveis

- Aumento do valor agregado nas commodities - criação de novos postos de trabalho na agroindústria.
- O diferencial será o número e quantidade de produtos inovadores desenvolvidos (melhora nos parâmetros de sustentabilidade).
- Aumento da irrigação.
- Diminuição do *gap* entre *best practices* e agricultura de subsistência, com nivelamento no alto da produtividade.
- Maior integração no comércio e nas cadeias mundiais.

Como o Design *Thinking* nos levará até 2030?

- Aumento exponencial da gestão por "precisão".
- O design *thinking* pode ajudar a aumentar a precisão dos componentes que não são estritamente agrícolas.
- O design *thinking* vê mais longe, com mais clareza, com antecedência no futuro; entende os *trends* da tecnologia e da sociedade, assim como os melhores especialistas entendem os *trends* da zootecnia ou da conversão alimentar.
- O design *thinking* está acostumado a identificar oportunidades nos desafios e a utilizar a criatividade nas soluções.

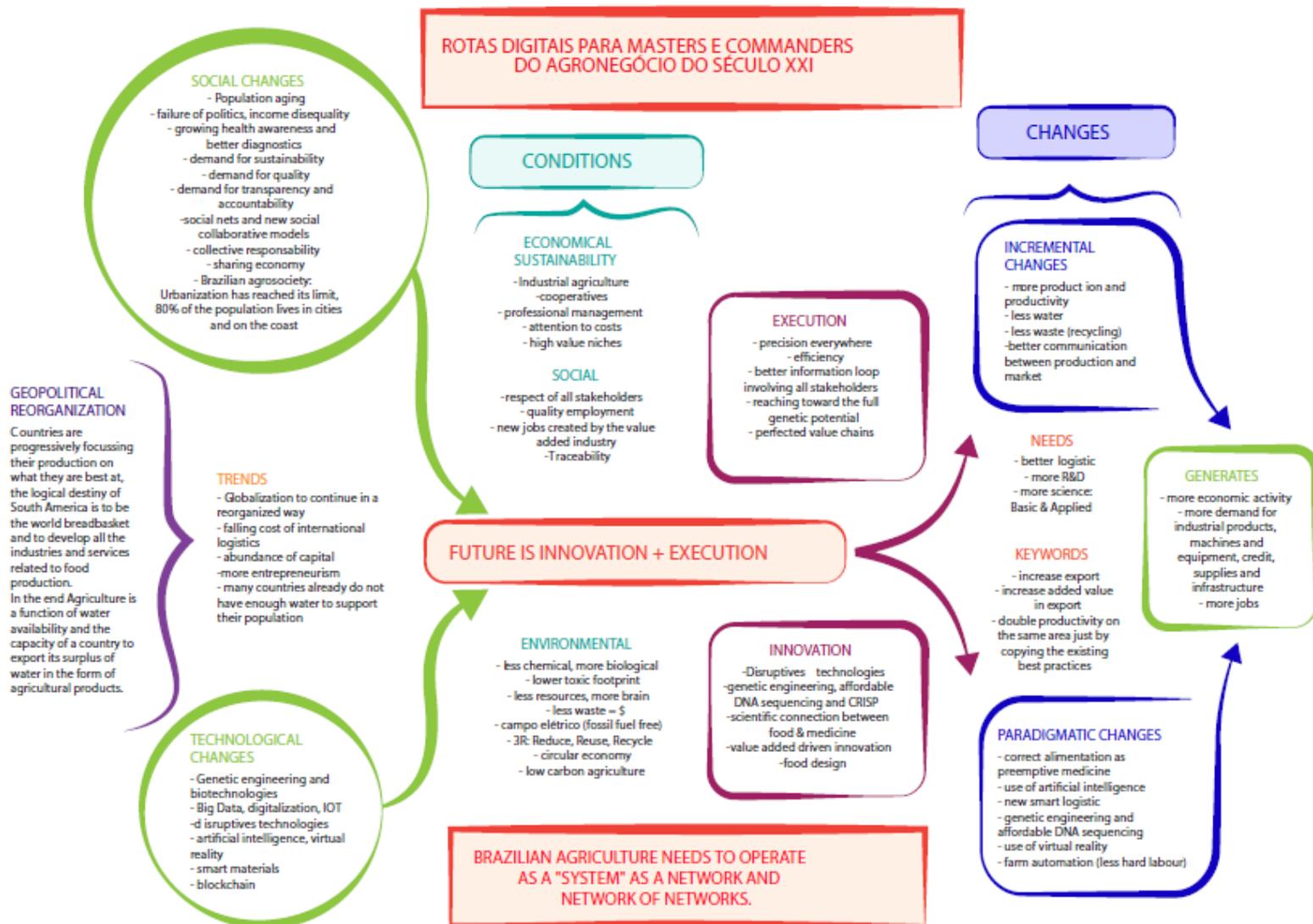
Uma visão comercial, fora da porteira

- Fundir mais comércio com ética, vender o que faz bem (ou menos mal), não manipular o consumidor.
- Agricultura e agroindústria precisam fazer a informação circular de forma mais transparente e comunicar melhor (neste sentido, a vantagem competitiva do Brasil é imensa).
- Prezar pela transparência sobre a sustentabilidade ambiental, social e econômica.

Como ampliar os fatores controláveis

- Mentalidade aberta ao novo, fomentar a cultura da inovação.
- Abraçar a ciência e a educação como meios para reduzir o incontrolável, permitindo detectar problemas e resolvê-los com agilidade.

Os novos mapas digitais para empresas do século XXI



(clique na imagem e veja em tamanho real)

8 - Conclusão

Food Citizenship, ou Agrossociedade, significam futuro da vida. Os principais desafios que as organizações e profissionais enfrentam hoje não são apenas complicados, mas de natureza complexa: globais, dinâmicos, mutáveis e fortemente incertos. Mudança contínua requer novas práticas que evoluem à medida que são desenvolvidas. Agro-negócio-sociedade, ou melhor, Agrossociedade, significa saúde para a vida. É preciso construir nosso próprio futuro. A sustentabilidade das organizações e profissionais é altamente dependente de sua capacidade de moldar seu próprio futuro. Não apenas identificando, compreendendo e resolvendo os problemas de hoje, mas também antecipando, inovando e provocando a mudança em torno deles. Precisamos de aprendizado organizacional e profissional que possa se adaptar às complexidades contemporâneas e ao ambiente em mudança.

O desenvolvimento profissional pede o cultivo do aprendizado contínuo para promover a inovação. Organizações e profissionais precisam "aprender como ir junto", trabalhando e aprendendo simultaneamente através do desenvolvimento de projetos reais. Aprender enquanto trabalha é a chave para o sucesso.

Design *Thinking* possibilita a conexão rural e urbana, e precisa incorporar a diversidade. Grandes desafios e problemas complexos não são resolvidos apenas através de conhecimento do dentro da porteira, experiências e conhecimentos superficiais, ou pela crítica de um cidadão urbano distante, que ignora a realidade do campo, do agronegócio brasileiro, das necessidades e demandas mundiais, e a complexidade deste ecossistema. Organizações do agronegócio precisam trazer diversidade e interculturalismo; precisam se conectar dentro e fora da porteira para melhorar a aprendizagem, a inovação e a transferência de conhecimento periférico para promover novas formas de lidar com os problemas e com o ambiente urbano. Devem fomentar uma nova cidadania.

O agronegócio representa 25% do PIB brasileiro*. É complexo e precisa de novos mapas para o futuro. Isso pede uma nova linguagem, capaz de desenvolver negócios e resolver problemas, mostrando todas as visões e perspectivas dos *stakeholders*. Nossa missão, agora mais do que nunca, é construir redes, conectar ideias, misturar as diversidades e levar pessoas, comunidades e disciplinas a iniciar um diálogo contínuo. Decodificar os complexos problemas da sociedade e gerar futuros cenários e novos modelos de vida.

Esse e-book é um estímulo para o setor e oferece uma abordagem multidimensional para o suporte de líderes em pontos-chaves da economia

brasileira. O agronegócio brasileiro pede por um ambiente internacional de aprendizado e inovação. Sem um ecossistema de inovação aberto não conseguiremos responder aos desafios do futuro.

A estrutura do design *thinking* cria um fluxo natural da pesquisa até a implantação. A imersão na experiência dos *stakeholders* produz dados que são transformados em *insights* e ajudam as equipes a chegar a um acordo sobre os critérios do projeto, nos quais se baseiam para tornar possíveis vários *brainstormings* de soluções. Pressupostos sobre o que é crítico para o sucesso dessas soluções são examinados e testados com protótipos que ajudam as equipes a desenvolver mais inovações e a preparar-se para experimentos no mundo real.

“Uma companhia não irá a lugar algum se todo o pensamento for deixado para seus executivos. Tentaremos criar as condições em que as pessoas possam se juntar num espírito de trabalho em equipe e exercer até o desejo de seu coração, sua capacidade tecnológica”.
- Akio Morita, fundador da Sony.

“Pode não parecer palpável, e é por isso que é difícil de ser assumido por lideranças com pensamento vertical. Talvez sejam processos menos visíveis, mas não menos sistemáticos. A liderança precisa compreender isso para assumir isso e promover. E só compreendemos um sistema quando tentamos transformá-lo.” - Kurt Lewin

As organizações que adotam a experimentação convivem bem com a incerteza e a ambiguidade, com as apostas da qual fala Morin em seu pensamento complexo. Elas não fingem que sabem todas as respostas óbvias nem que são capazes de analisar como chegaram ao *insight*. Sua experiência é de aprendizado, não de fabricação de produtos ou prestação de serviços comercializáveis.

Não há futuro sempre liderança. A liderança afetiva e pedagógica permite a presença fundamental de franqueza e oferece segurança psicológica. Segurança psicológica no ambiente profissional permite que as pessoas se expressem abertas e francamente, sem medo de represália. A colaboração é promovida, mas com responsabilidade individual. Os sistemas de inovação que funcionam bem precisam de informação, *input* e uma integração significativa de esforços de diversos grupos de colaboradores. Em culturas colaborativas, é natural para os funcionários procurarem ajuda de colegas, sem se preocupar se isso faz parte da descrição formal da função deles. Estes funcionários têm senso de responsabilidade coletiva.

Nivelamento, mas forte liderança. Paradoxalmente, as organizações niveladas requerem liderança mais participativa que as hierarquizadas. Em organizações culturalmente niveladas, as pessoas têm ampla liberdade de

adotar medidas, tomar decisões e expor suas opiniões. A deferência é concedida com base na competência, não em títulos.

Todas as mudanças culturais são difíceis. As culturas organizacionais são como contratos sociais que especificam as regras das partes interessadas. Quando os líderes resolvem mudar a cultura de uma organização, eles estão em certo sentido, rompendo um contrato social, como bem escreve Pisano. Não é de se surpreender que muitas pessoas da organização — e podemos ampliar isso para a sociedade como um todo - principalmente as bem-sucedidas com as regras em vigor — se oponham. Cabe aos líderes enfrentar e abrir novas rotas para o futuro. A meta foi lançada, *Alea iacta est*.

Este e-book foi realizado pela empresa TCA International



A TCA International foi fundada por José Luiz Tejon e reúne consultores, escritores, executivos, designers e professores.

A empresa atua como uma rede de consultoria estratégica, educação, formação e pesquisa nas áreas da transformação de pessoas, empresas e de ecossistemas. A TCAI é também um laboratório criativo e dinâmico de workshops de inovação e cursos *In Company* customizados à empresas e organizações, para oferecer respostas imediatas às rápidas transformações dos diversos contextos produtivos e socioculturais. A TCAI faz parceria também com a agência Biomarketing, na qual Tejon é sócio-diretor.

A TCAI traz uma metodologia transdisciplinar projetada para:

- Dialogar com todas as partes interessadas de um ecossistema;
- Planejar o impacto econômico, social e ambiental de um projeto;
- Revelar o fenômeno sob observação e análise;
- Pesquisar, descobrir e evidenciar gargalos;
- Prototipar ideias e testá-las;
- Gerar *team building*, transformar e engajar pessoas;
- Evitar preconceitos e fomentar coragem para o futuro.

Se apoia no design *thinking* para embutir visão sistêmica no modelo organizativo de seus clientes.

TCAI: os 6 passos do sucesso

DEFINIR A QUESTÃO

Identificar uma questão guia que inspire as pessoas a procurar soluções criativas.

REUNIR INSPIRAÇÃO

Inspirar um novo pensamento, descobrindo o que as pessoas realmente precisam.

GERAR IDEIAS

Superar soluções óbvias do passado para chegar a ideias inovadoras.

TORNAR IDEIAS TANGÍVEIS

Criar protótipos para aprender como melhorar as ideias.

TESTAR PARA APRENDER

Refinar ideias reunindo *feedback* e experimentando.

COMPARTILHAR A HISTÓRIA

Criar uma história humana para inspirar os outros a agir.

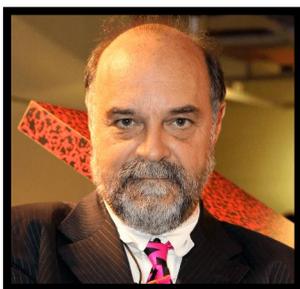
TCA International



JOSÉ LUIZ TEJON MEGIDO – Sócio fundador, personalidade do agronegócio brasileiro e mundial

Doutor em Educação pela UDE/Uruguai, mestre em Educação, Arte e História da Cultura pelo Mackenzie, jornalista e publicitário formado pela Cásper Líbero. Administrador com ênfase em marketing, com especializações na Pace University, Harvard e MIT. Autor e coautor de 34 livros. É comentarista de agronegócio na Rádio Jovem Pan. Coordenador acadêmico do Master Science em Food & Agribusiness Management na Audencia - Nantes/França, e no Brasil, pela FECAP. É professor na FGV In Company. Considerado uma das 100 personalidades mais influentes do

agronegócio pela Revista Isto é Dinheiro. Em 2018, recebeu o Prêmio Lide na categoria Comunicação, mencionado como campeão nacional de Marketing. Sócio fundador da TCA International e sócio-Diretor da agência Biomarketing. É membro do Conselho de Gestão da Secretaria de Justiça e Cidadania do Estado de S. Paulo. Conferencista internacional com o Prêmio Top of Mind de RH. Foi Diretor do Grupo O Estado de S. Paulo, da Agrocere e executivo da Jacto S/A.



MARCO ZANINI – Associado, especialista em design e inovação

Designer, especialista em inovação e estratégias, associado TCAI. É formado em arquitetura pela Universidade de Florença/Itália e aperfeiçoou seus estudos nos EUA. Em 1981, ele foi um dos membros fundadores do grupo Memphis. Trabalha como arquiteto, designer e palestrou sobre arquitetura e design no Japão, EUA, Austrália, Nova Zelândia, Colômbia, Chile e Espanha. Suas obras são exibidas em vários museus e coleções particulares.



VICTOR FALASCA MEGIDO – Associado, especialista em cultura da inovação e negócios disruptivos

Executive Master em Marketing & Sales pela SDA Bocconi, de Milão, e pela Esade Business School, de Barcelona. É graduado em Comunicação pela Università La Sapienza, de Roma, e especialista em design management. É associado à empresa TCAI onde atua com projetos de consultoria em design management. Foi diretor geral da Faculdade italiana Istituto Europeo di Design – Brasil, e Managing Director da agência de

marketing e comunicação Armosia Brasil. Atuou como executivo na área de marketing e comunicação da TIM Itália e TIM Brasil, assim como colaborou em Roma com o sociólogo italiano Domenico De Masi, um dos maiores especialistas mundiais na área de estudos da sociologia do trabalho e grupos criativos na era pós-industrial, com quem se especializou. Curador e autor dos livros “A revolução do Design” e “Luxo for ALL”, publicados ambos no Brasil pela Editora Gente, Brand Imagination (Isedi) e Le nuove terre della pubblicità (Meltemi) publicados na Itália.



Desenvolvido por:

TCA *International*

JOSÉ LUIZ TEJON, MARCO ZANINI E VICTOR FALASCA MEGIDO

Av. Moema, 94 - CJ 91 - Moema - São Paulo/SP

tejon.com.br

contato@tejon.com.br

+ 55 11 5052-6866