

# PREPARE-SE PARA O NOVO MUNDO



Clique aqui para abrir a imagem

Clique aqui para abrir a imagem

## RAIO X DO CENÁRIO

Entenda as características do mundo BANI e saiba como se adaptar



Clique aqui para abrir a imagem

Como sua empresa pode superar desafios e crescer num ambiente local e global cada vez mais frágil, ansioso, não linear e incompreensível?

Quem empreende hoje está diante de enormes desafios: crises climáticas, agitação de mercados, problemas de segurança cibernética e crises de imagem e abastecimento. "Temos atualmente um cenário muito diferente em relação ao passado em termos de influência geopolítica e econômica", diz Sandro Mantovani, professor de empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas (FGV Rio). "O planeta deixou de ser líquido e se tornou muito mais complexo, globalizado e interconectado, o que impõe a inevitabilidade e a elaboração de um planejamento estratégico para médio e longo prazos."

A maioria para esse novo contexto começa com a pandemia de covid-19. De repente para o dia, o empreendedor teve de reorganizar seu modelo de negócios, rever a forma de gestão e buscar novas tecnologias para atingir melhor resultado em que o impensável é cotidiano. O empreendedor se depara agora mais com desconhecidos e incertezas do que respostas para a tomada de decisões. Esse é o mundo BANI, sigla em inglês para quatro características marcantes dos tempos atuais: frágil, ansioso, não linear e incompreensível.

O ambiente, dividido pelo antropólogo norte-americano Joseph Bevilacqua em 2000, está em evolução do mundo VUCA, termo também em inglês cunhado no década de 1980 para definir a realidade daquele momento: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Essas características se manifestam, assim, sobre elas. "Ná essa nova contada do Bani, que representa mudanças gigantescas", avalia Marcelo Pinheiro, professor de inovação do curso de pós-graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPMP) e autor

Clique aqui para abrir a imagem

DATA BASE | PREPARE-SE PARA O NOVO MUNDO

## EVENTOS CLIMÁTICOS EXTREMOS

O Brasil tem sofrido, nos últimos anos, com uma série de eventos climáticos intensos generalizados por fatores como a concentração de gases de efeito estufa na atmosfera, o desmatamento na Amazônia e as queimadas no Cerrado. As últimas que provocaram estragos no Rio Grande do Sul, em maio, afetaram mais de 600 mil metros quadrados e milhões de hectares, segundo dados do Ibama. No período entre 2021 e 2022, as Regiões Sudeste e Centro-Oeste enfrentaram uma das piores secas da história, atingindo o abastecimento de água e as produções agrícola e de energia. Nos últimos cinco anos, cidades foram atingidas por tempestades de granizo. "Algumas áreas são, infelizmente, áreas ricas e debilitadas como consequência de eventos passados e que não estão sendo resolvidas", afirma o diretor de engenharia e ambiente do empreendedorismo, que afirma que eventos podem ocorrer em qualquer região, em qualquer momento e o quanto está exposto a eles.

## DE QUÊ NA PREVISÃO DO TEMPO

acompanhar de perto as mudanças climáticas faz parte da rotina do empreendedor Rafael Magagnoli, 33 anos, fundador do startup Solar2U, plataforma de venda de energia solar que vem expandindo sua atuação por meio do sistema de franchising. Eventos como chuvas fortes, ventos fortes e secas, entre outros, podem danificar os equipamentos das placas fotovoltaicas. A empresa conta com um sistema de monitoramento e gerenciamento remoto de usinas com inteligência artificial embutida que detecta problemas e instabilidades climáticas. "Consequências climáticas afetam a conexão elétrica, de tensão, de consumo e de outros 21 indicadores. As séries climáticas, elas mostram dados em colaboração e empacotamentos, e se os dados gerados da empresa, dia a noite, mostram "há indicadores climáticos do Rio Grande do Sul, identificamos que 40 dias nosso 90 clientes precisavam de atenção", conta Gabriel Pinotti, 40 anos, sócio de Magagnoli. Criada em 2017, a Solar2U tem sede em São Paulo e uma rede de 40 franquias que atendem 14 mil clientes em mais de 200 cidades. Essa descentralização geográfica faz parte da estratégia de redução de riscos em situações climáticas extremas. Se uma região é afetada, os danos apenas locais. "A análise para aprovação de franquias inclui riscos regionais ligados ao clima. Antes de iniciar a empresa, é possível preparar a equipe para trabalhar remotamente", exemplifica Magagnoli. "E quando há ventos fortes e falta de energia, a previsão pode ser feita com o auxílio de ferramentas". Ele recomenda ainda ter acesso a sistemas meteorológicos que antecipam em até 15 dias a previsão do tempo, o volume de água em caso de

Clique aqui para abrir a imagem



[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)

[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)

[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)



[Clique aqui para abrir a imagem](#)

Como sua empresa pode superar desafios e crescer num ambiente local e global cada vez mais frágil, ansioso, não linear e incompreensível

Quem empreende hoje está diante de enormes desafios: crises climáticas, apagões de tecnologia, oscilações bruscas de mercado, problemas de segurança cibernética e crises de imagem e abastecimento. "Temos atualmente um contexto muito diferente em relação ao passado em termos de influência geopolítica e econômica", diz Sandro Manteiga, professor de empreendedorismo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EaesP). "O planeta deixou de ser bipolar e se tornou mais complexo, globalizado e interconectado, o que impede a previsibilidade e a elaboração de um planejamento estratégico de médio e longo prazos."

A ruptura para esse novo contexto ocorreu com a pandemia de covid-19. Da noite para o dia, o empreendedor teve de repensar seu modelo de negócio, rever a forma de gestão e buscar novas tecnologias para atuar numa realidade em que o imponderável é constante. O empresário se depara



agora mais com desconfortos e incertezas do que respostas para a tomada de decisões. Esse é o mundo Bani, sigla em inglês para quatro características marcantes dos tempos atuais: frágil, ansioso, não linear e incompreensível.

O acrônimo, definido pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio em 2020, seria uma evolução do mundo Vuca, termo também em inglês cunhado na década de 1980 para definir a realidade daquele momento: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Essas características se mantêm, mas, sobre elas, “há essa nova camada do Bani, que representa mudanças gigantescas”, avalia Marcelo Pimenta, **professor** de inovação do curso de pós-graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e autor do livro Economia da Paixão.

## MAIS OPORTUNIDADES

O mundo Bani oferece inúmeras oportunidades, especialmente para empresas de segmentos que disponibilizam soluções para lidar com cenários de incertezas e instabilidades e com equipes de trabalho ansiosas.

“Organizações da área de tecnologia da informação que comercializam produtos e serviços para automação de processos, segurança cibernética, inteligência artificial e criação de aplicativos tendem a lucrar mais nessa nova realidade”, afirma Luciana Macedo, analista do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). “Vale o mesmo para o setor de educação, que propicia, por meio do uso de novas tecnologias, aprendizados diferentes do padrão do mercado.”

Como a ansiedade é uma das características mais marcantes, quem atua no campo da saúde e bem-estar - consultoria nutricional, indústria farmacêutica, medicina preventiva, produtos naturais, psicologia, psiquiatria, saúde mental, seguro-saúde e telemedicina - está diante de um contexto favorável, segundo ela.

Mas até mesmo esses negócios terão que se ajustar.

“As estruturas organizacionais tradicionais já se mostram inadequadas e insustentáveis”, diz Manteiga, da FGV. Agora, elas terão de ser “mais orgânicas e híbridas e menos hierarquizadas”.

As empresas que apoiam seus colaboradores e dão suporte às questões de qualidade de vida também tendem a se desenvolver e lucrar mais. Elas contribuem para a redução do nível de ansiedade das pessoas, um importante diferencial em mercados altamente competitivos e imprevisíveis.

“As pessoas estão mais ansiosas, sentimento que o uso de celulares, redes sociais e novos aplicativos só aumenta”, afirma Pimenta. A velocidade das mudanças é frenética. Tudo se torna frágil: a empresa pode desaparecer em crises inesperadas.

As organizações precisam se adaptar e desenvolver estratégias robustas e flexíveis, avalia Luiz Barbieri, **professor** de administração e coordenador do curso de MBA do **Ibmec**-RJ. Os funcionários estão entre as prioridades: “Em pequenas e médias empresas, o maior ativo são as pessoas. E preciso construir relações sólidas com a equipe, e para isso todos devem estar engajados no mesmo propósito”.

Como ter uma visão estratégica de longo prazo ficou mais difícil, proteção se tornou uma palavra-chave para blindar o negócio de cenários adversos. Eventos climáticos extremos, como as enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul em maio, podem não só inviabilizar uma retomada como colocar em risco a sobrevivência das empresas.

Apagões de tecnologia têm graves consequências, a exemplo do que ocorreu em julho, quando voos, bancos e serviços foram afetados no mundo devido a um problema com softwares da empresa de segurança CrowdStrike nos sistemas Windows. Crises de imagem são uma ameaça constante, especialmente quando clientes insatisfeitos postam em redes sociais uma crítica mais contundente a um produto ou marca.

Nessa nova era, as empresas devem desenvolver o que Manteiga, da FGV, chama de capacidades dinâmicas. “É preciso criar ou evoluir significados, aprendizados e adaptações”, afirma. “Em outras palavras: ter a capacidade de encontrar características mais estáveis neste mundo instável, identificar competências para garantir excelência e inovação na experiência oferecida aos clientes.”

Desenvolver resiliência face a desafios, empatia com consumidores ansiosos, flexibilidade para se adaptar e transparência e intuição para tentar compreender os cenários complexos são parte da receita de Cas-cio para ter sucesso hoje. Nas próximas páginas, você conhecerá empreendedores que estão prontos para manter seus negócios sólidos mesmo diante de instabilidades.

#### EQUIPE DE SUCESSO

Num mundo globalizado, onde as empresas têm acesso às mesmas tecnologias de ponta, o ser humano se destaca como fator essencial para o sucesso. “Vivemos durante muito tempo numa sociedade disciplinar e com centralização do poder, e as pessoas se limitavam a obedecer”, afirma a engenheira química Silvana Pretto Zanon, autora do livro *Surfando no Mundo Bani*.

“Agora, o empreendedor tem que saber conversar com seus funcionários, transmitir informações com clareza e transparência, se dispor a ouvir e cuidar da qualidade de vida de todos.

Ao sentir a melhora nas relações internas, eles passam a apresentar idéias sem fomentar discussões ou rivalidades”, avalia a especialista.

É importante, diante de imprevistos e incertezas, ter empatia, entendendo que os colaboradores estão trabalhando com alto nível de ansiedade. Investir em educação e treinamentos visando ao desenvolvimento de pensamento crítico e à busca de solução de problemas de forma ágil também deve ser premissa.

As organizações precisam estar atentas às competências técnicas em seus processos de recrutamento e seleção, valorizando cada vez mais as soft skills, características como criatividade, poder de negociação, iniciativa e capacidade de trabalhar sob pressão. “Uma perspectiva mais humana é absolutamente vital para uma discussão ética bem fundamentada a respeito de qual mundo e quais organizações queremos para nosso futuro”, diz Manteiga, da FGV.

#### EVENTOS CLIMÁTICOS EXTREMOS

O Brasil vem sofrendo, nos últimos anos, com uma série de eventos climáticos intensos provocados por fatores como a concentração de gases de efeito estufa na atmosfera, o desmatamento na Amazônia e as queimadas no Cerrado. As chuvas que provocaram enchentes no Rio Grande do Sul, em maio, afetaram mais de 600 mil micro, pequenos e médios negócios, segundo dados do Sebrae. No período entre 2021 e 2022, as Regiões Sudeste e Centro-Oeste enfrentaram uma das piores secas da história, atingindo o abastecimento de água e as produções agrícola e de energia. Nos últimos cinco anos, cidades foram atingidas por tempestades de granizo.

“Alguns anos atrás, falávamos desses riscos e debatíamos como combatê-los; depois, passamos a discutir como mitigá-los, e agora a questão é saber como podemos nos adaptar a eles”, afirma Sidnei Gusmão Agra, sócio-diretor da consultoria Profill Engenharia e Ambiente. “O empreendedor precisa conhecer quais eventos podem paralisar seu negócio temporária ou definitivamente e o quanto está exposto a eles.”

Todo empresário deve entender o histórico da região da sede e das unidades da empresa e, assim, conhecer os riscos existentes. Consultorias especializadas fazem esse tipo de estudo e avaliam o custo das intervenções necessárias para proteger o negócio.

“No caso de eventos climáticos que têm impacto na

mobilidade urbana e impedem a ida à empresa, é possível preparar a equipe para trabalhar remotamente”, exemplifica Agra. “Já quando há vendavais e falta de energia, a prevenção pode ser feita com a instalação de geradores.” Ele recomenda ainda ter acesso a sistemas meteorológicos que antecipam em até 15 dias a previsão do tempo, o volume de água em casos de chuvas e prováveis períodos de seca, dando condições para agir rapidamente.

## DE OLHO NA PREVISÃO DO TEMPO

Acompanhar de perto as mudanças climáticas faz parte da rotina do empreendedor Rafael Magossi,

31 anos, fundador da startup Solar21, plataforma de venda de energia solar que vem expandindo seu negócio por meio do sistema de franchising.

Eventos como chuvas com granizo, ventos fortes e enchentes, entre outros, podem danificar os componentes das placas fotovoltaicas. A empresa conta com um sistema de monitoramento e gerenciamento remoto de usinas com inteligência artificial embarcada que detecta problemas e instabilidades climáticas.

“Conseguimos observar detalhes da corrente elétrica, da tensão, do consumo e de outras 25 informações.

Ao serem cruzados, eles mostram dados como microfissuras e superaquecimentos, e se os módulos precisam de limpeza”, diz o empreendedor. “Nas enchentes recentes do Rio Grande do Sul, identificamos que 40 dos nossos 90 clientes precisavam de atenção”, conta Gabriel Pinori, 40 anos, sócio de Magossi.

Criada em 2017, a Solar21 tem sede em São Paulo e uma rede de 40 franqueados que atendem 1,4 mil clientes em mais de 200 cidades. Essa descentralização geográfica faz parte da estratégia de redução de riscos em situações climáticas extremas. Se uma região é afetada, as demais operam normalmente.

A análise para aprovação de franqueados inclui riscos

regionais ligados ao mau tempo. Áreas mais ensolaradas e que concentram produção agrícola, como a do Centro-Oeste, geram mais oportunidades de desenvolvimento de projetos. Outras, como a de Santa Catarina, têm níveis menores de radiação em relação à média do país, o que afeta negativamente as vendas.

Todo sistema conta com seguros. “Protegemos os equipamentos de problemas gerados por condições climáticas extremas”, diz Pinori. “Os telhados que recebem as placas voltaicas são laudados, o que nos dá uma segurança maior.”

## OS RISCOS DOS APAGÕES TECNOLÓGICOS

Os apagões tecnológicos são um risco iminente e crítico para as empresas em um mundo globalizado e dependente de conectividade. Foi o que aconteceu em julho, em decorrência de falha no software da empresa CrowdStrike nos sistemas Windows. Entre outros problemas, 4 mil voos foram cancelados e 40 mil sofreram atrasos.

Falhas tecnológicas geralmente acontecem por problemas de infraestrutura, desastres naturais e erros humanos. São cada vez mais recorrentes para as organizações, que podem fechar as portas se os danos forem irreparáveis. Eles vão desde a interrupção de serviços essenciais, como sistemas de pagamento e de comunicação, até a perda de dados críticos.

“Daí a importância de ter um plano B”, alerta Marcelo Pimenta, **professor** de inovação da ESPM. “As ações vão depender do tipo de negócio, mas vale pensar em alternativas analógicas além das digitais e recursos de armazenamento próprio para não depender somente da nuvem.” Entre elas estão backup físico de dados, como cópias impressas de documentos importantes; uso de discos rígidos externos como HDs e pendrives; adoção de rádios de comunicação para falar com equipes que trabalham em campo; e até elaboração de listas de contatos em papel.

Outras iniciativas importantes são fazer cópias de

segurança dos principais sistemas e de dados estratégicos em mais de um servidor, não contar com os serviços de um único provedor de nuvem, realizar backups com frequência e monitorar constantemente redes e sistemas para evitar ataques cibernéticos.

Há também ferramentas tecnológicas de monitoramento que antecipam riscos e emitem alertas para possíveis falhas, sobrecargas e problemas de desempenho, que dão tempo para ação antes que algo ocorra.

### TECNOLOGIA AUTOSSUFICIENTE

A Orby é uma deeptech de base científica e tecnologia complexa que produz um sistema de neuromodulação não invasiva e automação da reabilitação funcional. Seus clientes são hospitais e clínicas que tratam de pacientes com doenças como Alzheimer e Parkinson ou que sofreram lesões medulares, traumas ou AVC (acidente vascular cerebral). Os equipamentos, que integram um hardware embarcado com inteligência artificial, são monitorados de forma remota em tempo real e possibilitam às pessoas maior controle de movimentos, analgesia e tonificação muscular.

Com tanta tecnologia envolvida, Duda Franklin, 25 anos, busca proteger seu negócio de futuros apagões tecnológicos desde a sua fundação, em 2022. “Nossos aparelhos funcionam por bateria e armazenam dados mesmo sem acesso à internet”, afirma. “Assim que o sinal é restabelecido, as informações sobem automaticamente para a nuvem.”

Agora, a startup está desenvolvendo uma plataforma wireless (sem fio) que possibilitará o carregamento dos aparelhos mesmo quando ocorrer falta de energia.

Para não depender de tecnologias existentes no mercado nem ficar vulnerável devido a falhas em sistemas dessas empresas, a empreendedora e sua equipe criaram suas próprias ferramentas, inclusive soluções baseadas em inteligência artificial, como algoritmos. Isso garante maior eficiência operacional. Isso permite a predição de problemas e a antecipação

de medidas de prevenção.

“Conseguimos fazer ajustes na forma como o paciente está utilizando o aparelho”, diz. “Nossa inteligência artificial identifica a melhor onda e faz a orquestração da neuromodulação e do tempo necessário para que um determinado movimento seja gerado.” Em vez de armazenar tudo na nuvem, a Orby realiza backups e guarda os dados em servidores próprios. Em um aparelho tecnológico, as informações continuam acessíveis.

### PROTEÇÃO CONTRA HACKERS

Os ataques cibernéticos são uma ameaça à integridade e à confidencialidade de dados e sistemas das empresas. Além de gerarem prejuízos financeiros e de imagem, eles deixam o empreendedor suscetível a uma penalidade por expor informações de clientes, em razão da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) — que vai desde uma advertência a multas que podem chegar a R\$ 50 milhões por infração e até a suspensão total das atividades.

Só no ano passado o Brasil recebeu 60 milhões de tentativas de ataques, segundo o FortiGuard, organização de pesquisa e inteligência da companhia de cibersegurança Fortinet. “As empresas têm o desafio de operacionalizar ações que sejam globais para lidar com esse tipo de situação”, diz Sandro Manteiga, **professor** de empreendedorismo da FGV Eaesp.

“Por outro lado, há o desafio de competir com outras prioridades, já que os recursos delas são limitados.” Daí a necessidade de um bom planejamento financeiro para que essa conta feche.

Um ataque de hacker pode vir de qualquer canto do planeta, e é preciso adotar medidas preventivas que envolvem firewalls (dispositivos de segurança) para impedir acessos não autorizados ao sistema; antivírus atualizados; controles de dispositivos móveis; uso de criptografia; ferramentas de monitoramento e resposta a ameaças; e realização de auditorias de segurança para checar a eficiência das práticas internas.

Há casos em que o risco está na equipe: quando, por exemplo, alguém desrespeita regras internas como a de não clicar em links maliciosos recebidos por e-mail, deixando o sistema vulnerável a vírus. Por isso, é importante que os colaboradores estejam comprometidos com os valores corporativos. E investir em treinamento e em uma comunicação clara e assertiva.

## COMBATE DIÁRIO AOS CIBERATAQUES

Todos os dias a Zentek, insurtech sediada em São Paulo e especializada em auxiliar fintechs a aumentar a retenção e a monetização de sua base de clientes, recebe uma média de cem ataques cibernéticos. São tentativas que hackers fazem para encontrar brechas no sistema e ter acesso a dados pessoais e financeiros dos usuários.

Desde a fundação da empresa, em 2021, pelo casal de empreendedores Ailton Cardozo, 44 anos, e Rosana Ferreira, 46, nenhuma dessas investidas obteve sucesso. “Tudo o que fazemos na empresa leva em conta a proteção”, diz ele. “Se o negócio é baseado em tecnologia, o primeiro pilar de sustentação tem que ser a garantia de que ela esteja funcional.”

A startup obedece aos rigorosos padrões da ISO 27001, norma internacional de gestão de segurança da informação, e do Padrão de Segurança de Dados da Indústria de Cartões de Pagamento (PCI). Toda jornada do dado é protegida por uma criptografia de dupla camada e o armazenamento é tokenizado. Dessa forma, se um invasor interceptar o token, não conseguirá usá-lo para obter os dados originais.

Há também testes de penetração e vulnerabilidade, que simulam ataques para estressar o ambiente e identificar possíveis fragilidades. O objetivo é sempre se antecipar às ações dos hackers. “Temos contratos com empresas globais e, para conquistar novos clientes, somos obrigados a ter um modelo de compliance que atenda às exigências de segurança do mercado internacional”,

explica Cardozo. “Sem essas ações, não teríamos chances de sucesso, pois tudo é checado.”

Além dos ataques externos, Ferreira lembra que é preciso também cuidar para que os funcionários não gerem inadvertidamente uma oportunidade para os cibercriminosos. “Isso se resolve com educação, treinamento, conscientização e monitoramento”, diz ela. “A parte mais vulnerável é sempre o colaborador.”

## CRISES DE ABASTECIMENTO

Nenhuma empresa está livre de enfrentar crises de abastecimento e ter sua operação, lucratividade e competitividade afetadas. Elas podem ocorrer por razões que vão desde problemas de logística e escassez de matéria-prima até fornecedores despreparados e disputas internacionais que afetam importações e exportações.

Um dos impactos do desabastecimento e da consequente escassez de materiais é o aumento de preço dos insumos. Foi o que aconteceu, por exemplo, com o custo dos adubos em 2022 devido à guerra na Ucrânia. O Brasil importa 85% desses produtos - mais de 20% vêm da Rússia. Nos dois primeiros meses de conflito, os valores chegaram a aumentar 32%, de acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária (CNA).

Ter um bom plano de contingência se constitui na melhor estratégia. “É uma situação recorrente os empresários criarem modelos de abastecimento baseados num único fornecedor, quando o correto seria contar com uma rede de apoio para garantir a entrega”, diz Luiz Barbieri, **professor** do **Ibmec**-RJ.

Ele recomenda “formar mais parcerias comerciais e até ajudar os fornecedores, entendendo suas necessidades e facilitando prazos e formas de pagamento para que continuem atendendo”. Fazer um estoque de segurança que permita suportar o desabastecimento ajuda a manter a produção. Nesse caso, no entanto, é preciso ter cuidado para não ficar com excesso de mercadorias

paradas e não comprometer a gestão financeira da empresa.

Outra solução é lançar mão da criatividade. “Por que não usar materiais alternativos que não comprometem a qualidade do produto nem a satisfação dos clientes e parceiros comerciais?”, sugere Marcelo Pimenta, da ESPM.

## EFICIÊNCIA HÍDRICA

Para os lava-jatos automotivos tradicionais, a falta de água significa a paralisação das atividades e clientes insatisfeitos. Se o desabastecimento se prolongar por dias ou semanas, como acontece em períodos de crise hídrica, o negócio passa a correr sério risco.

Pensando nessa realidade, a empreendedora mineira Magali Alvarenga, 44 anos, estruturou em 2020 o modelo de negócio da startup Wicar, especializada em lavagem de veículos à base de produtos que encapsulam as moléculas de sujeira.

No processo de limpeza são utilizados 350 mililitros de água, o equivalente a menos de dois copos. “Como o consumo é pequeno, nossos clientes não se importam em ceder um pouco de seus reservatórios quando ocorre o desabastecimento, o que permite prestar o atendimento normalmente”, diz .

Em seus quatro anos de atividades, a empresa economizou mais de 5,6 milhões de litros de água e fez a lavagem de 10 mil veículos. A maioria dos clientes, em torno de 95%, segundo a empreendedora, são empresas, como Azul, Copasa e Copei.

A startup tem cem prestadores de serviços, considerando funcionários contratados, pessoas jurídicas e lava-jatos parceiros. Está presente em 50 cidades de seis estados. Naqueles mais distantes da sede, como Amazonas, Roraima e Tocantins, o abastecimento dos produtos é mais trabalhoso.

Para não haver desabastecimento, ela e a também

fundadora da Wicar Andressa Molinari contam com vários fornecedores. “No caso de cidades afastadas, a estratégia é comprar de marketplaces como Mercado Livre e Amazon”, afirma Alvarenga. “Quando a região não é atendida ou ocorre greve de caminhoneiros, por exemplo, buscamos produtos em supermercados locais.” Como essas compras são feitas no varejo, o preço é maior. Esse é um problema menor, segundo ela. Mais grave seria deixar os clientes sem atendimento.

## ATAQUES À REPUTAÇÃO

As crises de imagem, que surgem e ganham proporções dramáticas na era digital, podem afetar a estabilidade das empresas. Uma simples postagem mais ácida na rede social é suficiente para abalar reputações.

Nem sempre as críticas são justas ou honestas, mas nem por isso são menos prejudiciais. “Um cliente insatisfeito influencia pessoas e pode gerar a falência de uma organização”, afirma Barbieri, do **lbmec**-RJ. “Todo mundo possui rede social, e o dono do negócio tem que estar atento ao que estão falando da sua marca e dos seus produtos e serviços.”

Nesses momentos, para minimizar os danos, o recomendado é se posicionar o mais rápido possível, estabelecendo um diálogo honesto. “Estamos vivendo a era da transparência e, além de clareza na comunicação, o empresário precisa mostrar disponibilidade para resolver a situação”, diz Pimenta, da ESPM.

Se o comentário feito pelo consumidor tiver base, será necessário assumir a responsabilidade e se desculpar pela falha, bem como explicar quais serão as medidas adotadas. Em qualquer caso, vale mostrar o legítimo comprometimento com a correção e o processo de melhoria contínua.

Ter um profissional ou uma equipe para monitorar as redes sociais é fundamental para quem não deseja ser pego de surpresa. Contratar uma consultoria

especializada em gestão de crises de imagem, caso uma se estabeleça, também está entre as opções. Ela irá ajudar na elaboração das ações e de um discurso alinhado para que não haja contradições diante do público e até mesmo entre os líderes e os colaboradores.

Investir no treinamento da equipe, revisar processos internos e estruturar um plano com ações claras e metas realistas são medidas que contribuem para evitar que novos ataques à reputação surjam.

46

#### DISCURSO ALINHADO E TRANSPARENTE

Num segmento sensível e competitivo como o financeiro, com empresas lidando diariamente com a alta expectativa do mercado em relação à segurança e à confiabilidade de suas plataformas, crises de imagem costumam ser perigosas. Em alguns casos, basta um boato, infundado ou não, para colocar toda a operação em risco.

“As fintechs são muito visadas, e é fundamental para o nosso negócio contar com uma série de medidas para proteger nossa reputação”, afirma Evanil Paula, 43 anos, fundador do Efi Bank, com sede em Ouro Preto (MG). “Atuamos com meios de pagamentos automatizados e temos um trabalho cuidadoso antifraude.”

Em 17 anos de atividades, ele diz não ter enfrentado uma crise de imagem mais séria. Mesmo assim, está preparado. Um comitê formado pelo empreendedor e seus sócios, Leoncio Rivelli Teixeira Nogueira, 38 anos, Eliana de Jesus de Paula Rivelli, 38, e Bruno Mareio Fonseca, 38, fica responsável por avaliar os problemas.

A resposta para o mercado e os clientes tem que ser rápida, transparente e consensual entre seus membros. É feito um alinhamento do discurso para que a comunicação seja transmitida sem margem para dúvidas ou interpretações equivocadas.

Os cuidados não param por aí. “Nosso planejamento não permite que sejam feitas alterações de sistema às sextas-feiras nem nos finais de semana, pois assim identificamos possíveis anomalias e impedimos que surjam boatos equivocados.”

O Efi Bank conta com uma equipe de funcionários para monitorar o ReclameAqui, plataforma que registra queixas dos consumidores sobre marcas, produtos e serviços. Faz também o acompanhamento das redes sociais. “É importante responder, pois você não está dando satisfação a um consumidor, mas a todas as pessoas que vão pesquisar a reputação da empresa nessas plataformas”, diz Paula. A fintech tem ainda um profissional na função de ombudsman.

**Assuntos e Palavras-Chave:** [Ibmec - Ibmec](#)