



# PRINCÍPIO DE UMA NOVA ERA

Entrevista com o responsável pela criação da estrutura  
do Facebook na América Latina



EU TENHO UMA FORMAÇÃO  
BEM ECLÉTICA. EU  
ESCOLHI, EM ALGUM  
MOMENTO DA MINHA VIDA,  
QUE, QUANTO MAIS  
ECLÉTICA FOSSE A MINHA  
FORMAÇÃO, MELHOR SERIA  
MINHA PREPARAÇÃO PARA  
AQUILO QUE EU QUERIA

**A**lexandre Hohagen percebeu, desde o início de sua carreira, que, quanto mais eclético fosse, mais completo seria. Vice-presidente do Facebook na América Latina há um ano e ex-diretor geral para a América Latina do Google, onde atuou por seis anos, ele é contra a proibição do uso de redes sociais nas empresas e acredita que, desde o ano passado, entramos definitivamente em uma nova era.

Hohagen implementou no Brasil duas das quatro empresas mais inovadoras da atualidade, hoje é referência no ramo da comunicação e internet, e um dos 10 executivos mais importantes do mercado, segundo o *IDG Now!*. Em entrevista concedida à *GV-executivo*, compartilha um pouco da sua carreira e conta como foi trilhar o caminho que fez com que ele chegasse ao lugar onde chegou.



## RAIO X

ALEXANDRE HOHAGEN

NASCIDO EM  
SÃO PAULO, EM 1968

JORNALISTA E  
PUBLICITÁRIO COM  
ESPECIALIZAÇÃO EM  
RECURSOS HUMANOS

VICE-PRESIDENTE  
DO FACEBOOK NA  
AMÉRICA LATINA

EX-DIRETOR GERAL  
DO GOOGLE NA AMÉ-  
RICA LATINA

COLUNISTA MENSAL  
DO JORNAL *FOLHA*  
*DE S. PAULO*

MANTÉM UMA COLU-  
NA PRÓPRIA NO  
FACEBOOK  
([WWW.FACEBOOK.COM/COLONADOHOHAGEN](http://WWW.FACEBOOK.COM/COLONADOHOHAGEN))



### **Conte um pouco da carreira que você construiu, desde a sua formação.**

Eu tenho uma formação bem eclética. Eu escolhi, em algum momento da minha vida, não me lembro exatamente quando, olhando alguns executivos que eu conhecia, que, quanto mais eclética fosse minha formação, melhor seria minha preparação para aquilo que eu queria e que, desde muito jovem, eu sempre quis. Eu gosto do mundo corporativo e sempre quis ter uma função de liderança numa empresa relevante. Então eu, lá atrás, comecei a planejar a minha carreira pensando o seguinte: como é que eu posso, quais são as áreas complementares e de que forma eu dou esses saltos para mudar essas áreas? Eu pensei em administração, pensei em zootecnia, pensei em odontologia, até que, num momento, me deu uma luz: eu acho que meu negócio é comunicação, gosto disso, vou seguir esse caminho. E fui para a comunicação. Então eu tenho formação em jornalismo, sou publicitário também, fiz o GVpec e depois eu fiz um MBA na USP.

### **Você iniciou sua carreira numa grande empresa de produtos químicos, a Dow Chemical. Como foi essa experiência?**

Eu tive uma sorte enorme quando fui convidado para ser estagiário na Dow Chemical, que era uma grande escola de gestão na época. O que a gente vê hoje de gestão, tudo isso que a gente vê de gestão de Google, de Facebook, 20 anos atrás, quem fazia isso eram as Dows, as Duponts, as Rodhias, em termos de investimento nas pessoas, todo o processo de desenvolvimento, *job rotation*, enfim. Então, para mim, foi uma escola excepcional, numa indústria que não tinha absolutamente nada a ver comigo. Se você for ver, para quem trabalhou na comunicação de uma em-

presa como a Dow, que teve todos os problemas que teve, para a minha área de comunicação, foi uma tremenda escola, porque eu tinha que lidar constantemente com questões muito críticas. Por exemplo: se tinha enchente em Franco da Rocha e saíam boiando aqueles tambores de soda cáustica na comunidade, quem ia lá pra frente para falar era eu! Então acabei me especializando em comunicação de crise.

### **Qual foi o passo seguinte?**

Um dos diretores da Dow saiu da empresa e resolveu abrir uma companhia, uma empresa pequena na casa dele. Ele me fez o convite e eu aceitei. Logo depois de um ano, eu vi que aquilo de que eu gostava mesmo era um ambiente mais corporativo. Aí recebi uma proposta para participar de um processo para ser o gerente de comunicação de uma empresa farmacêutica, a Boehringer Ingelheim. Eu passei pelo processo todo, o presidente foi super com a minha cara, mas acharam que eu era muito novo, que eu não tinha experiência. Como eu também estava numa fase de vida pessoal querendo realmente voltar para o mundo corporativo, eles me ofereceram uma proposta de trabalhar com recursos humanos. Na minha visão de ter uma carreira eclética, de fazer coisas diferentes, topei. E aí foi assim, enveredei completamente para essa carreira de recursos humanos e, então, recebi uma proposta para ir da Boehringer para o ABN Amro Bank, na época, por um pessoal que eu tinha conhecido no MBA da USP.

**Em 2000, você foi para o UOL, onde trabalhou como chefe de vendas globais nos EUA e vice-presidente de publicidade e e-commerce para a empresa. Como foi esse período?**

---

Primeiro eu fui convidado para ser diretor de recursos humanos do UOL, e foi aí que eu entrei na minha vida de internet. Então eu saí de empresa química, comunicação, jornalismo, gestão de crise, para uma empresa farmacêutica, depois um banco e, então, para uma empresa de comunicação, uma empresa de internet. E, lá no UOL, eu fiquei no RH durante um tempo, até que um dia eu falei: puxa, eu acho que recursos humanos não é aquilo que vai me dar aquele impulso de carreira. Nessa época, estávamos buscando um diretor de vendas e, no meio desse processo, eu tinha entrevistado um monte de gente, ninguém emplacava. Aí num domingo eu falei: “Quer saber? Eu vou postular essa posição”. Fui lá, falei com o Luiz Frias [presidente do UOL] e disse: “Achei o candidato ideal para você, o cara é ótimo, sabe tudo da empresa, é um bom vendedor e, outra coisa, se não der certo, põe na rua”. E ele me questionou: “Mas quem é?” Respondi: “Sou eu!” E ele me disse: “Como assim? Você é de recursos humanos!” Mas eu queria muito uma oportunidade de sair da área de recursos humanos e fazer uma coisa diferente. Depois dessa experiência, eu fui contratado para tocar a operação da HBO no Brasil, e foi quando veio o tal do Google.

### **Como foi a ida para o Google?**

O Google começou a ligar para algumas pessoas, ligaram para mim no começo, inclusive, não para me contratar, mas para saber de pessoas que eles estavam contatando. As empresas geralmente vêm com uma mentalidade para o Brasil achando que isso aqui é parte Dublin, parte Singapura, e rapidamente elas percebem que o Brasil é completamente diferente. Eu sempre falo que Dublin e Singapura criaram uma estrutura onde você tem simplesmente uma filial para fazer uma operação, é muito simples. O Brasil é um país muito mais

complexo. E o Google, lá atrás, tinha pensado em fazer um pequeno escritório de vendas aqui, com quatro, cinco vendedores e três, quatro pessoas tocando a operação. Logo eles perceberam que o país oferecia uma oportunidade muito grande e decidiram mudar o perfil do profissional que eles estavam buscando. Começaram a procurar um *account manager*, uma pessoa para tocar, para abrir a operação, foi aí que essa mesma pessoa que tinha me ligado me pedindo indicações perguntou se eu estava interessado. Eu não tinha a menor ideia do que era o tal do Google naquela época e saí correndo para ligar para uns amigos do exterior, e, no final, todo mundo falou superbem.

### **Como você enxergou essa oportunidade?**

O que me chamou mais a atenção, no fundo, é que acabou acontecendo tudo aquilo que eu queria, essa carreira mais eclética, de ter um conhecimento mais holístico de gestão, de poder saber de comunicação, de gestão de crise, de recursos humanos, de vendas, de contratação, tudo aquilo acabou meio que culminando na minha contratação pelo Google. Eu acho que grande parte do sucesso de operação do Google vem de uma conjunção de todos aqueles fatores, desse conhecimento mais amplo.



**DAS QUATRO EMPRESAS MAIS INOVADORAS, NAS DUAS QUE OPERARAM EFETIVAMENTE NO BRASIL, EU TIVE A OPORTUNIDADE DE FAZER A GESTÃO, DE MONTAR A EMPRESA AQUI, ENTÃO A EXPERIÊNCIA É SENSACIONAL**



### **Ter escolhido jornalismo como formação também aponta um pouco para esse lado de querer saber de tudo?**

É! Eu acho que é essa coisa da inquietude, de nunca estar satisfeito. Eu começo a ficar tenso quando as coisas começam a rodar muito certinho, acho que é uma coisa do jornalista mesmo. Nenhum jornalista gosta de simplesmente fazer aquilo que todo mundo já sabe, tem que descobrir alguma coisa. Depois de seis anos no Google, em que eu montei a operação do zero, gerenciei escritórios no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México, quase 500 pessoas, um dos maiores faturamentos da empresa no mundo, o maior crescimento no mundo durante quase cinco anos, achei que era o momento de fazer alguma mudança. Foi quando veio o Facebook, que é uma empresa sensacional, fantástica.

### **A revista norte-americana *Fast Company* elegeu a Amazon, a Apple, o Facebook e o Google como as empresas com maior capacidade de inovação em seus produtos e negócios.**

As quatro, exatamente! Agora, entre elas, nas duas que operam efetivamente no Brasil, eu tive a oportunidade de fazer a gestão, de montar as empresas aqui, então a experiência é sensacional, realmente. O Brasil teve o maior crescimento do mundo no Facebook e, seguramente, nos próximos meses, vai se transformar no segundo maior país do Facebook no mundo, então tem muita oportunidade, tem muita coisa para ser feita.

### **Quais são as possibilidades de não somente trazer inovação para o Brasil, mas também de gerar inovações por aqui?**

Tem muita. Muita possibilidade. O grande problema é que, se a gente olhar o Brasil como um celeiro de inovação, ele deixa ainda bastante a desejar, por

uma série de questões. Não é porque o Brasil não tem essa capacidade, mas tem a ver muito com a educação e com a economia. Se eu vou para a Argentina, vejo 50 empresinhas em desenvolvimento de aplicativos. Se a gente olhar, com exceção do Buscapé, grandes empreendedores como o Mercado Livre, o Decolar, saíram da Argentina, Chile. Falta o conceito, também, de o brasileiro investir e tomar um pouco mais de risco no investimento em pequenas empresas *startups*, por exemplo. O papel do *angel* praticamente não existe! Nos Estados Unidos, o cara fica garimpando, faz reuniões em hotéis, chama jovens de universidades, pergunta quem tem projetos, coloca à disposição uma infraestrutura e recursos para tentar alavancar esses projetos; esse conceito não tem ainda aqui, o que acho uma tremenda oportunidade. O Porto Digital, lá de Recife, faz um trabalho excepcional, mas não tem muita escala. A gente tinha que ter mais uns 10 ou 20 desses pólos, com dinheiro, para poder olhar essas oportunidades, investir em educação e começar a tirar proveito disso.

### **Dá para as pequenas empresas crescerem usando o Facebook?**

Dá. O que está acontecendo? Durante muitos anos, a gente viveu um movimento em que as pessoas, para encontrar alguma coisa, baseavam-se nos buscadores; na hora em que você começa a se conectar numa plataforma em que estão todos os seus amigos conectados, essas pessoas têm uma capacidade maior de indicar, de fazer uma referência de algum produto, de alguma empresa para você. Isso tem um poder muito maior do que qualquer publicidade. Não existe nada mais poderoso, que tenha mais força para te impactar do que uma recomendação de um amigo que tenha visto algo no Facebook. Por isso muitas empresas estão construindo seu negócio completa-

mente baseado no que a gente chama boca a boca em escala. Não mais na publicidade tradicional nem na publicidade dos buscadores, porque esta funciona muito bem se relacionada com a intenção, mas, se não tiver um trabalho muito forte, a chance de ser um dos anúncios mais relevantes será pequena. O que a gente começa a ver é uma pequena empresa, num nicho específico, usando os embaixadores da sua marca para poder fazer a multiplicação daquela informação. Isso tem um poder enorme!

**Na sua última coluna da *Folha de S. Paulo*, no ano passado, você escreveu que 2011 entrará para a história como o ano em que a tecnologia definitivamente passou a ser desenvolvida ao redor das pessoas. O que foi tão crucial em 2011 para se tornar, definitivamente, uma nova era?**

Acho que ninguém mais tem dúvida de que o mundo realmente está mudando. O eixo da internet, da comunicação, está mudando de um eixo em que as pessoas buscavam informações ou dependiam dos buscadores para um eixo em que, agora, as pessoas estão no centro das discussões. Se eu fizer uma busca por um restaurante no Google ou em qualquer outro buscador, as informações que chegam para mim são informações que nem sempre são relevantes. Ninguém sabe onde eu moro, por exemplo, então o Google, ou qualquer outro buscador, vai me dar informações sem saber quem eu sou. Acho que 2011 foi o ano em que as pessoas e as empresas de tecnologia perceberam que realmente esse seria o futuro, tanto que a Amazon faz, cada vez mais, investimento nessa capacidade de personalização da sua experiência na internet, o próprio Google está se transformando completamente, passando de um business de busca para um social. E, também, a relevância do Facebook chegando a quase meio bilhão

de pessoas acessando a plataforma todos os dias é algo que realmente marcou muito o ano. Então, eu acho que 2011 ficará marcado como o ano em que o mundo entendeu que a internet e a comunicação estavam indo para o caminho do social.

**Em 2011 também teve a Primavera Árabe.**

Sim, exatamente! É por isso que eu falo, o impacto não foi só nas empresas de tecnologia e nas empresas anunciantes, é no povo mesmo, as pessoas começaram a perceber a importância que tem um post. O fundador da empresa, o Mark Zuckerberg, é um visionário e sabia que a gente estava construindo algo que poderia ser realmente transformador na sociedade. A missão é muito clara: ele quer que todas as pessoas tenham o poder de compartilhar as informações para fazer o mundo muito mais conectado, muito mais aberto. Ao longo do último ano, eu escutei um monte de histórias, desde uma mãe que salvou a vida do filho porque postou a foto dele dizendo: “Ah, acabei de voltar do médico e, graças a Deus, meu filho não tem nada” e uma amiga que viu a foto falou: “Volta para outro médico. Cuidado! Pode ser a Síndrome de Kawasaki”, uma doença rara e fatal, até essas histórias de Primavera Árabe.

**Você acha que as redes sociais vão conseguir deixar a conversa entre sociedade e governo mais transparente aqui no Brasil?**

Eu acho que sim, e, de certa forma, já está acontecendo. Por exemplo, essa história dos carros da CET fazendo irregularidades no trânsito, é um exemplo bobo, pequeno, mas que mostra realmente o que a rede social traz, essa capacidade de qualquer pessoa ser um fiscal da cidade, um fiscal do governo. Acho que a gente está numa etapa da sociedade em que é difícil esconder as coisas de todo mundo, não dá para esconder, então a rede social gera uma coisa



## EU ACHO QUE É UMA GRANDE ESTUPIDEZ A EMPRESA PROIBIR REDES SOCIAIS DENTRO DO TRABALHO. É A MESMA COISA DE QUANDO, NO PASSADO, AS PESSOAS DIZIAM QUE O TELEFONE IA ACABAR COM A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

sobre a qual até escrevi também em uma das minhas colunas, que eu chamo de “tecnodesinibição”. O brasileiro não é um povo afeito a reclamar em público, tirando alguns. Brasileiro não vai fazer panelaço, brasileiro não vai para a Praça de Maio chorar, brasileiro não sai na rua protestando. Então, de certa forma, a rede social dá uma voz, estimula as pessoas a reclamarem mais de coisas que elas não acham corretas, eu acho que isso é importante.

### **Qual a sua análise sobre a maneira como a nova geração lida com a privacidade?**

A nova geração lida com privacidade de uma forma diferente. Ela entende que existe uma linha muito tênue entre qualidade de serviço e o que você vai receber de volta, que tipo de informação você consegue pegar da internet com base em outras informações que você disponibiliza. Eu acho, sim, que tem que ter alguns cuidados. Eu, por exemplo, não deixo minhas filhas pequenas entrarem [no Facebook], acho que tem que ter cuidado com o que você coloca. Agora, isso vale para qualquer coisa, você não vai entrar num ônibus e falar: “Estou cheio de dinheiro aqui na minha mala, acabei de sair do banco!” Então, acho que cabe também às pessoas saberem como lidar com essa coisa. Eu tenho recebido muitas

ligações de grandes executivos, gente de altíssimo nível, presidente de conselho de banco que liga aqui e fala: “Hohagen! Vem aqui tomar um café, queria entender um pouco mais de Facebook”. E as principais perguntas deles são: “Posso ter um Facebook? Não vou me expor demais? Como é que eu faço? Porque eu estou vendo meus amigos aqui.” E eu sempre digo: “Olha, dá para fazer grupos fechados e ninguém vai ver o que você está falando”. Então, você pode se comunicar com outras pessoas, é só saber como fazer para deixar os critérios de privacidade todos ativados.

### **Agora nós podemos ter uma memória virtual de qualquer parte da nossa vida. É verdadeira ou fantasiosa a ideia de que podemos decretar a morte do esquecimento? Quais os riscos que isso pode trazer?**

Eu acho que é verdade. O único risco que existe, e eu até li sobre isso outro dia, é: se acontecesse alguma coisa com essa pessoa, para onde vai essa memória toda? Quem assume essa memória toda? Então, tinha uma matéria dizendo que o filho sofreu um acidente de carro, faleceu, e aí a dúvida colocada foi: o pai tem o direito de abrir o Facebook do filho para poder saber tudo que tinha ali, aquela memória dele, ou não? E o pai dizia que não, que aquilo era do filho, vai com o filho para onde ele for. O que era público, sim, ele quer compartilhar, quer ver o que tem. Mas eu acho fabuloso você poder ter tudo assim, eu tenho uns *gaps* na minha vida porque, na minha época, não tinha foto digital, ou então, alguém esquecia e abria a tampa do filme, e aí entrava luz e não dava para revelar mais. Das minhas filhas, eu tenho tudo, coloco tudo privado no YouTube de filmes que eu faço. A cada dois, três meses, eu

faço algum registro e deixo lá. Imagina quando nascerem os filhos delas: “Olha aqui tua vida toda, primeira aula de natação, primeira aula de balé. Olha aqui quando você falou, quando você andou, quando você contou”, eu acho sensacional, acho fantástico!

**Você tem comentado o fato de as empresas proibirem o uso de rede social no trabalho, como quando colocavam cadeado no telefone. Você pode falar um pouco sobre esse assunto?**

Acho que, como uma nova tecnologia, isso gera muita discussão. Muita gente ainda percebe as redes sociais como algo que gera distração no ambiente de trabalho, acha que as pessoas não estão dando foco no que precisa e tudo o mais. O que eu tenho falado bastante é para olharmos o outro lado, a quantidade de benefícios que isso pode trazer para uma empresa. O fato de as pessoas estarem conectadas nas redes sociais é inegável, desde comparação de preços, *benchmarking* com o que outras empresas estão fazendo até o recrutamento de pessoas. Eu acho que é uma grande estupidez uma empresa proibir redes sociais dentro do trabalho e é por isso que eu faço a comparação: é a mesma coisa de quando, no passado, as pessoas diziam que o telefone ia acabar com a produtividade das empresas. O pessoal dessa nova geração, que está saindo para o mercado, olha para isso. Outro dia tinha uma pesquisa que mostrava que 22% dos jovens diziam que, se a empresa bloqueasse rede social, YouTube, tudo o mais, eles não aceitariam o emprego. Mais importante do que o salário era poder ter acesso a redes sociais, porque isso faz parte do dia a dia.

**Como é você usuário de Facebook?**

Ah, eu uso muito, direto! À noite, o dia todo. O dia todo eu estou conectado. E eu também criei uma página agora [facebook.com/colunadohohagen] e estou tentando fazer algumas atualizações mais constantes, então eu tenho uma que é pessoal e uma que é mais profissional. E, na pessoal, eu fiz aquilo que a gente comentava, eu segmentei, ninguém tem dois mil amigos, né?

**Você completou um ano de Facebook agora em fevereiro, quais as lições que você tirou dessa experiência?**

É a segunda grande empresa que eu estou montando no Brasil, o segundo *startup* que eu estou montando no Brasil. Os desafios são muito parecidos, muito do que eu vi no Google eu estou vendo agora de novo, então acho que dá também uma fluidez nas coisas que a gente está fazendo aqui, com todas as questões de pagamentos, taxas, impostos, legislação, o desespero com o funcionamento da legislação trabalhista, como se paga, enfim, tudo isso. Eu precisaria pensar um pouco mais em quais lições... Acho que focar em como contratar as melhores pessoas no começo, criar um bom time no começo é fundamental, focar cada vez mais na cultura da empresa e não só no negócio, eu acho que a cultura, no final das contas, ajuda, ela tem reflexo direto na nossa capacidade de gerar bons negócios, acho que tem muita gente que foca só em: “Vou trazer o melhor vendedor, não importa o que esse cara faça, um avião”, e outra coisa é você dizer: “Vou trazer um cara que é muito decente, excelente, um cara que, a longo prazo, vai ser um grande vencedor”. ■

EDUARDO DINIZ, professor da FGV-EAESP,  
eduardo.diniz@fgv.br

THAÍS ALEIXO, jornalista, a\_thais@hotmail.com