

TOP 50 DA INOVAÇÃO

ACOMPANHE O RANKING 2009 DAS EMPRESAS MAIS INOVADORAS DO MUNDO E ENTENDA POR QUE AS 15 PRIMEIRAS COLOCADAS CHEGARAM AO TOPO

Assim como virou referência em todo o planeta o *ranking Fortune 500*, levantamento anual das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, a lista *FastCo 50*, produzida pela revista *Fast Company* para designar as 50 organizações mais inovadoras do mundo, também se estabelece como parâmetro do mercado corporativo mundial. Publicamos a lista integral na página 112 e detalhamos as 15 primeiras empresas. A seleção 2009 merece cinco breves observações:

- Por ser o primeiro levantamento realizado depois de instalada a crise financeira mundial, comprova na prática o que o senso comum já faz supor: iniciativas de inovação surpreendentes e extraordinárias são levadas a cabo nas organizações mesmo em tempos difíceis.

- O desafio ambiental é, cada vez mais, motor de inovação –um espaço que talvez as empresas brasileiras lamentavelmente estejam deixando de ocupar, por sinal. Isso se nota especialmente na área das energias alternativas.

O ranking e as reportagens foram elaborados pela equipe da revista *Fast Company*. As demais 35 empresas do ranking serão detalhadas na newsletter eletrônica “ManagementPlus” de outubro deste ano.

- Permanece elevado o número de empresas controladas por capital norte-americano presentes na lista. Mais que o viés de ser uma revista dos Estados Unidos, isso reflete a estrutura de capital empreendedor –leia-se: dinheiro disposto a correr os riscos de inovar– existente naquele país, ainda superior ao que se vê no restante do mundo.

- O entretenimento continua ocupando espaço relevante no mercado, mesmo o oferecido por um veículo considerado ultrapassado por muitos, como é o caso da televisão. Mostra-se expressiva, nesse sentido, a inclusão do *site* Hulu, que vem viabilizando uma TV com qualidade de imagem e de reprodução na internet, e a produtora Busboy, responsável pelos programas de humor *blockbusters* *The Daily Show with Jon Stewart* e *The Colbert Report*.

- É significativa a rotatividade das companhias eleitas como as mais inovadoras de acordo com os critérios da *Fast Company*: nada menos do que 33 empresas fazem sua estreia na lista. Fazendo alusão a um velho dito popular brasileiro, quando se trata de inovação, “quem vai a Portugal perde o lugar”. Mesmo.

A seguir, estão alguns dos empreendimentos que, ao inovar, vêm redefinindo o futuro e indicando o caminho para que este seja melhor.

SETOR



Design



Entretenimento



Marketing



Medicina



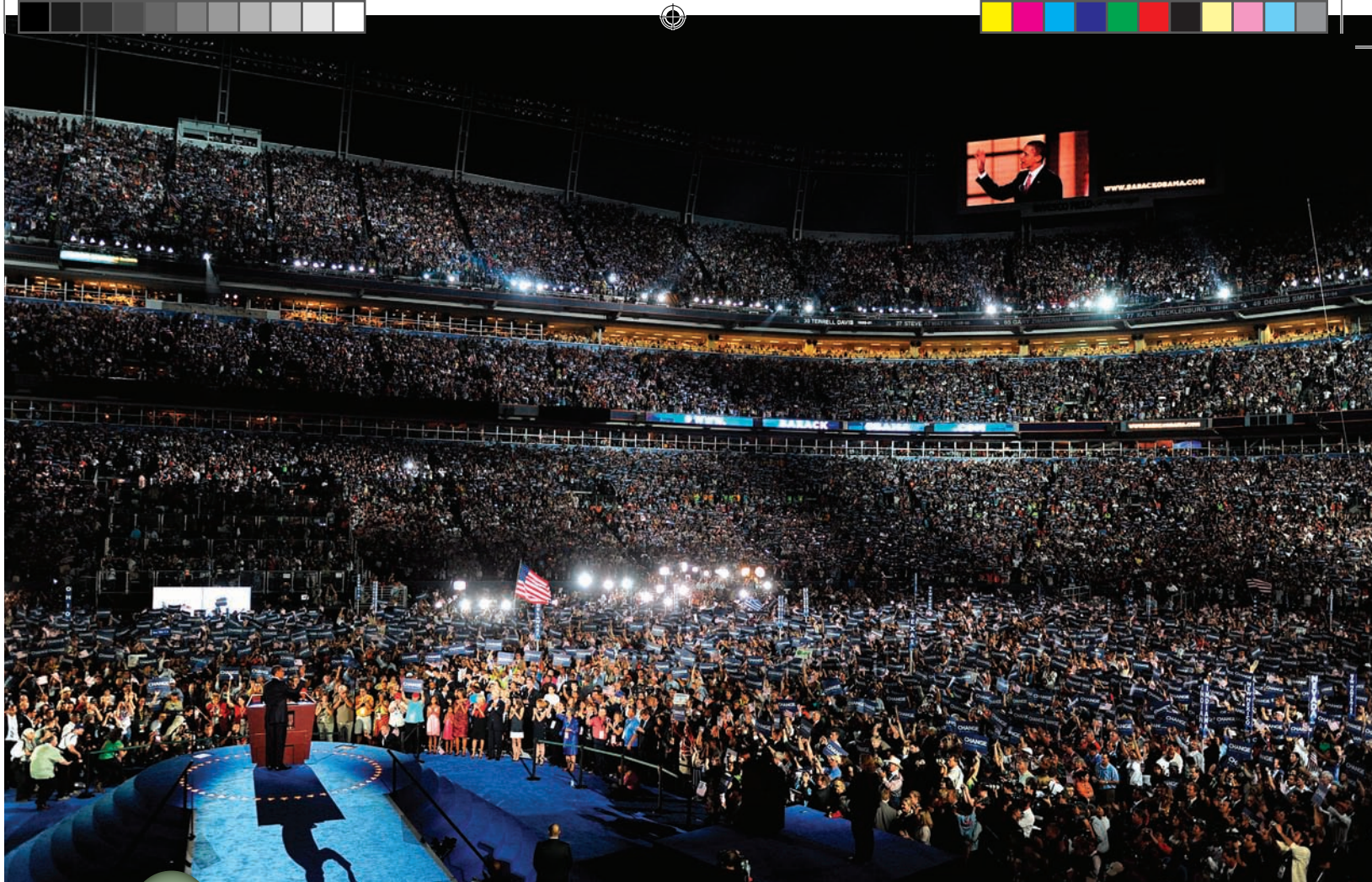
Varejo



Tecnologia



Transporte



1 Equipe de Barack Obama

O empreendimento mais bem-sucedido de 2008 pegou um “garoto” magro com nome esquisito e o transformou na mais poderosa marca nacional estreante em uma geração. A equipe da campanha presidencial de Barack Obama se valeu da tecnologia, no que ficou conhecido internamente como o “Triplo O”, ou “operação *online* de Obama”, para conectar os eleitores, de forma melhor, mais rápida e mais barata do que jamais havia sido feito. Com isso, a equipe se tornou motivo de inveja de profissionais de marketing de dentro e de fora da política por provar, entre outras coisas, quão eficientes as iniciativas digitais podem ser. “Nós nunca tivemos um sentimento do tipo ‘essa é nossa comunidade’”, diz Chris Hughes, diretor do “Triplo O” na campanha. “Essa é a comunidade de todas as pessoas que passaram a se sentir *empowered*.”

A comunidade que elegeu Obama arrecadou mais dinheiro, realizou mais eventos, fez mais ligações telefônicas,

compartilhou mais vídeos e ofereceu mais sugestões de políticas do que qualquer outra na história. E também depositou mais votos nas urnas. Após a eleição, continuou a agir: em meados de dezembro foram organizados eventos em residências de 2 mil cidades para discutir como seguir em frente; 86% daqueles ouvidos por pesquisas disseram que pretendiam dar apoio às iniciativas legisladoras de Obama.

FATOS DA CAMPANHA

FEVEREIRO DE 2007. Barack Obama oficializa sua candidatura. Sua campanha lança MyBarackObama, rede social em que seriam criados 2 milhões de perfis e 35 mil grupos de voluntários e planejados 200 mil eventos.

MAIO DE 2007. A campanha captura uma base de 160 mil seguidores de Obama na rede social MySpace e cria perfil do candidato em dezenas de outras redes sociais. Os seguidores de Obama no Facebook somariam 3,2 milhões.

JUNHO DE 2007. O vídeo *I Got a Crush on... Obama*, postado no YouTube, é visto mais de 12 milhões de vezes. O canal da campanha no YouTube dispararia 1,8 mil vídeos até a eleição.

23 DE AGOSTO DE 2008. Obama anuncia por mensagem de texto que escolheu Joe Biden como companheiro de chapa. Durante a campanha, mais de 1 milhão de pessoas seriam alcançadas pelo programa de mensagens de texto. Cada uma receberia de 5 a 20 mensagens segmentadas por mês.

15 DE OUTUBRO DE 2008. Entre este dia e o da eleição, a campanha de Obama obtém US\$ 500 milhões de doações *online* (a maioria não superior a US\$ 100).

4 DE NOVEMBRO DE 2008. No dia da eleição, cada eleitor registrado no *site* recebe pelo menos três mensagens de texto.

2 Google

O Google pode ter enfrentado dificuldades em relação a alguns projetos, do ponto de vista do faturamento, mas nunca falta ambição a essa empresa. Observando a amplitude de seus sucessos recentes, isso fica claro:

1 ANDROID. Depois de meses de promoção do Gphone (o celular que leva sua marca), o Google desenvolve o Android, o primeiro sistema operacional de código aberto, e gratuito, para telefones móveis [cujo uso já está se disseminando por vários telefones celulares, e é mencionado no artigo da página 84].

2 CHROME. O ambicioso navegador de web Chrome debuta no mercado com um manual de 38 páginas em linguagem de história em quadrinhos.

3 “CAVALCADE OF CARTOON COMEDY”, DE SETH MACFARLANE. O Google se une a MacFarlane, da *sitcom* de animação *Uma Família da Pesada* (*Family Guy*, exibida no Brasil pelo canal Fox), em um experimento de alto padrão: a distribuição de curtas-metragens de animação originais que podem ser incorporados em qualquer lugar da web.



4 “FLU TRENDS”. O Google lança a ferramenta que localiza com exatidão focos de gripe.

5 PATINADORES. Em uma mostra simbólica e audaciosa de eficiência e desenvoltura, os fundadores do Google, Sergey Brin e Larry Page, patinam entre uma coletiva de imprensa e outra.

6 OBAMA. O CEO do Google, Eric Schmidt [veja entrevista dele na página 114], foi um dos assessores econômicos

de Obama durante a campanha.

7 BUSCA DE LIVROS. Um acordo com editoras no valor de US\$ 125 milhões agiliza o grande plano do Google de fazer com que seja possível ter acesso a livros inteiros *online*.

8 PROCTER & GAMBLE. O Google e a gigante de produtos de consumo de massa P&G fazem intercâmbio de funcionários e ideias para aprender um com o outro.

3 Hulu

No início de 2007, a Fox e a NBC Universal anunciaram seus planos para criar uma *joint venture* que abalasse a forma tradicional de as pessoas assistirem a seus programas de TV *online*. E o setor não deu bola para a iniciativa, porque o YouTube já havia se estabelecido como centro de distribuição de vídeos na web, e a ABC, a primeira rede a retransmitir programas de TV gratuitamente em seu *site*, estava fora do empreendimento.

Hoje, o Hulu parece cada vez maior e mais na moda. Ao adotar alguns princípios fundamentais de *design* e explorar sua rara independência, a empresa criou o que seu presidente, Jason Kilar, descreve como um *site* “de alta qualidade, elegante e incrivelmente fácil de usar”. E ele também é muito divertido.

O Hulu apresenta conteúdo da Fox e da NBC e programas de TV e filmes de mais de 120 fontes, da Food Network à Paramount Pictures, o que permite ver

os últimos episódios de *24 Horas* e clássicos como *Dick Van Dyke Show*.

Em abril de 2008, seu primeiro mês completo de operações, o Hulu, que tem sede em Los Angeles, “entregou” 65 milhões de vídeos, saltando para a lista dos dez *sites* de vídeo mais assistidos. Desde então, tem superado a concorrência. Em outubro de 2008, empurrado pelos esquetes de eleição presidencial do programa de TV *Saturday Night Live*, muito populares, o nú-

TOP 50

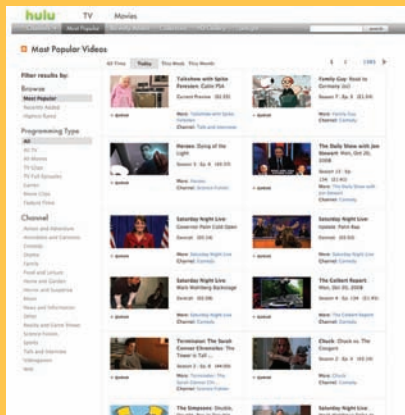
DA INOVAÇÃO

mero de visitantes individuais dobrou, passando a 24 milhões, e os vídeos vistos chegaram a 235 milhões.

Com sua parceria improvável, a Fox e a NBC criaram mais do que um portal de entretenimento bem desenvolvido. Em uma época em que setores como o automobilístico, o bancário e o de mídia impressa, entre outros, enfrentam problemas complexos demais para que uma empresa sozinha possa resolver, o Hulu é um modelo do que é possível quando dois rivais trabalham juntos com tecnologias de ruptura.

O YouTube, com 5,4 milhões de vídeos vistos por mês, talvez ainda domine o tráfego de vídeos na internet como um todo, mas o Hulu “estabeleceu o padrão-ouro”, diz Will Richmond, presidente da empresa de pesquisas Broadband Directions. “Ele otimizou todos os ingredientes: qualidade dos vídeos, navegação, controle”, explica.

Segundo Kilar, que antes havia lançado e supervisionado o negócio de vídeo e DVD da Amazon, o segredo do sucesso do Hulu é sua liberdade para



operar como empresa independente, longe das batalhas por controle que afetam a maioria das *joint ventures*. Antes de assumir seu cargo, em 2007, Kilar disse a Peter Chermin, presidente da News Corp. (empresa que controla a Fox), e Jeff Zucker, presidente da NBC Universal: “Não acho que vocês vão ver os nomes Fox e NBC no *site*. O importante serão os programas de TV”. Os dois, que queriam alguém de internet no comando do negócio, aceitaram.

Então, Kilar contratou Eric Feng, en-

genheiro ex-Microsoft que havia pouco antes iniciado uma companhia de vídeo *online*, como diretor de tecnologia. Com 28 anos na época, Feng ansiava por criar um *site* que eliminasse os problemas mais comuns dos vídeos na web. Sua equipe começou a programação em 6 de agosto de 2007; eles lançaram uma versão beta em 29 de outubro. Hoje a qualidade é muito boa.

Ali não há possibilidade de *download*: os vídeos passam automaticamente no navegador de internet. E o *site* evita o que Kilar chama de visual “Tóquio noturna”, poluído com *links* e *banners* piscantes. O controle de qualidade dos vídeos está a cargo de um grupo de universitários, que assistem a cada minuto de vídeo antes de ir ao ar.

O Hulu é gratuito para os usuários e se financia com publicidade. Mas, em vez de oito minutos de comerciais dos programas de TV de meia hora, o Hulu insere apenas dois minutos. Tentação à vista? O Hulu diz que não.

4 Apple

Foi só Steve Jobs tirar licença para tratamento médico e os rumores começaram. Mas ele saiu, voltou e a Apple continuou a mesma. Veja:

1. INEJA DO IPHONE. O conceito de *smartphone* mudou com ele: de marca característica dos executivos a ferramenta da moda para todo mundo. Mais de 15 milhões desses aparelhos foram vendidos em 15 meses e, no fechamento desta edição, o iPhone 3G S, muito mais veloz na navegação de internet, com

câmera de vídeo bem melhor e recurso de controle por voz, era um dos assuntos “da hora”.

2. BEM-VINDO À LOJA DE APPS. A Apple resistiu ao movimento de código aberto por anos, mas agora convidou desenvolvedores (sob termos rígidos) a criar programas para o iPhone.

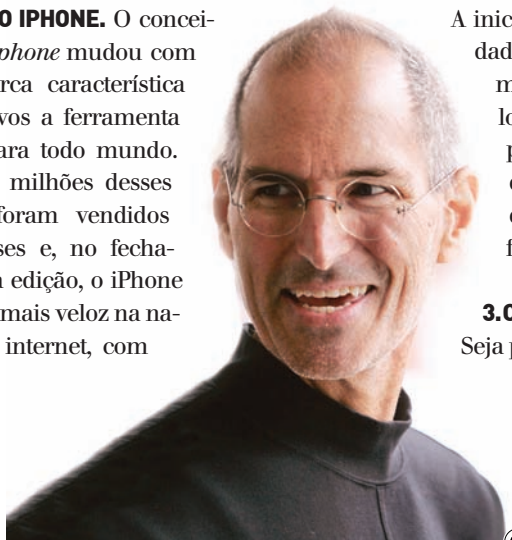
A iniciativa teve continuidade com o ecossistema iPod-iTunes (de loja de aplicativos) e produção explosiva de novas funcionalidades, além de nova fonte de receita.

3. CAIXINHAS BONITAS. Seja por meio do superfi-

no Air, do novo corpo de alumínio do MacBook ou da leveza do iPod Touch, essa empresa continua provando que é capaz de gerar um *design* estético altamente desejável.

4. EFEITO VERDE. O consumo de eletrônicos não é o que vai salvar o planeta, claro, mas pelo menos a Apple tenta se purificar, e polir sua imagem, com revestimentos recicláveis de *laptop*, telas livres de arsênico e menos embalagens.

5. MESMO DISCO. Apesar de todos os desafios apresentados pelos concorrentes, o iTunes da Apple segue dominante na única área do negócio da música que ainda cresce no mundo: os *downloads* digitais.





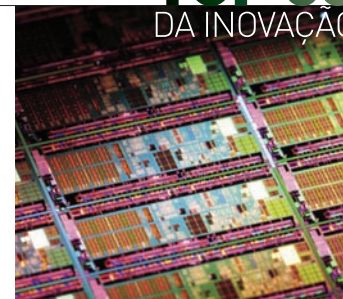
5 Cisco Systems

Como uma empresa enorme, mundial, mantém-se ágil? Distribuindo a liderança por toda parte e estimulando suas unidades a atuar como *start-ups*. Um grupo de tecnologias emergentes, que tem três anos, despachou oito produtos capazes de faturar, cada um, US\$ 1 bilhão. Um concurso de planos de negócio atraiu 2,5 mil pessoas de 104 países, com prêmio de US\$ 250 mil. A equipe vencedora propôs uma tecnologia de rede inteligente de fornecimento de energia, que é uma forma de atribuição de rota e distribuição, especialidade central da Cisco. “Pode ser um negócio de US\$ 1 bilhão ou US\$ 10 bilhões”, diz seu CEO, John Chambers.

6 Intel

Há muito, fabricantes de *chips* competem para produzir microprocessadores mais poderosos. Isso, até o ano passado, quando a

Intel lançou seu Atom. Em vez de ser mais poderoso, seu lance é usar apenas uma fração da energia usual de uma bateria –um décimo, segundo a Intel. É a semente de uma revolução. *Smartphones* não precisam de *chips* poderosos para decodificar o genoma humano, mas apenas enviar e receber *e-mails*, navegar na web e tirar fotos sem gastar toda a bateria. E, como “digerer” o Flash (o iPhone, não), o Atom melhora a internet no celular e abre a frente dos *netbooks*.



7 Pure Digital Technologies



Com seus gravadores digitais Flip, ela democratizou o vídeo para o povo. Em 18 meses, vendeu mais de 1,5 milhão de câmeras de um só botão e agora tem 23% do mercado. E, em novembro de 2008, lançou o Flip MinoHD, de menos de 100 gramas. Faturou três vezes mais em 2008 (US\$ 150 milhões).

8 Wuxi PharmaTech

Essa empresa de pesquisas chinesa disponibiliza cientistas terceirizados para conduzir projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Está crescendo tão rápido que este ano espera empregar mais químicos do que a Pfizer, a maior empresa da indústria farmacêutica mundial. Na China, cientistas de nível intermediário ganham menos da metade do que seus colegas dos EUA.

9 Amazon

Em 2008, a Amazon registrou a melhor temporada de férias de sua história, apesar da crise. Seu CEO, Jeff Bezos, atribui isso aos US\$ 4 bilhões que a empresa investiu em P&D na última década. Em 2008, agregou o serviço de *download* de filmes; o Kindle, seu leitor de livros eletrônicos, vendeu mais unidades em seu primeiro ano do que o iPod quando estreou; e seu negócio de computação nas nuvens já possui mais de 440 mil consumidores. Isso sem contar a compra da Zappos, 20ª do *ranking FastCo*. Veja o que diz Bezos:

Por que fazer o Kindle?

Há duas formas de ampliar um negócio. Uma é realizar um levantamento sobre o que você faz de melhor e criar extensões com base em suas capacidades. Outra é determinar o que seu consumidor necessita e tra-

balhar daí para trás, mesmo que isso requeira aprender novas habilidades. O Kindle é um exemplo de trabalho no sentido contrário. Sem precisar encontrar um ponto de sinal de internet, você pode fazer o *download* de um livro em 60 segundos, pelo mesmo tipo de rede avançada que os telefones celulares 3G usam. Não há pagamento mensal; a entrega está incluída no custo do livro. Vendemos todos os Kindles em cinco horas e meia.

Kindle vendeu uns US\$ 136 milhões em 2008, uma gota no oceano para a Amazon (US\$ 19 bilhões). Vale a pena?

Queremos plantar sementes que possam se transformar em grandes árvores, e isso talvez leve seis anos.

Por que você aluga seus computadores a concorrentes?

É um novo negócio; poderá ser maior que o atual.

É mais difícil assumir riscos na Amazon grande?

Na verdade, é mais fácil. O risco é não evoluir.



10 Ideo 

Em 30 anos de história, o trabalho dessa firma de consultoria em *design* de atuação mundial foi desenhar produtos para a transformação de sistemas. Agora está desenhando para a mudança comportamental. Seu novo Smart Gauge, para o Ford Fusion, faz com que dirigir voltado para a eficiência de uso de combustível seja divertido. A Ideo também está trabalhando com o Departamento de Energia dos Estados Unidos para estimular os consumidores a economizar energia, levando-os a se tornar “agentes de mudança”.

11 General Eletric   

Quando uma empresa é tão grande quanto a GE, é impossível não ser afetada pelo recuo da atividade econômica. No entanto, a gigante norte-americana também teve boas notícias em 2008: sua divisão Ecomagination, com três anos de idade, viu seu faturamento crescer 21% e alcançar a cifra de US\$ 17 bilhões. Os investimentos em P&D de processos ecologicamente limpos dobraram e chegaram a US\$ 1,4 bilhão. E a NBC Universal, braço de entretenimento em televisão e cinema, apresentou a mais digital das transmissões dos Jogos Olímpicos até hoje, com 2,2 mil horas de vídeos.

Nada representa melhor a face moderna da GE como sua disposição para satirizar a si mesma na série de TV *30 Rock*, criado por Tina Fey. “Ele acrescenta humanidade à empresa”, disse o presidente da GE, Jeff Immelt, em uma festa da empresa no prédio que fica no número 30 do Rockefeller Center de Nova York.

Para os que não são iniciados, Fey faz o papel de Liz Lemon, a principal roteirista de um programa de sucesso como o humorístico *Saturday Night Live*, que tem uma relação de amor e ódio com seu chefe, Jack Donaghy (Alec Baldwin), o “cabeça da televisão da Costa Leste e da programação de fornos micro-ondas”.

12 HP 

O faturamento da HP em 2008 aumentou 13% e chegou a US\$ 118 bilhões, graças à compra da EDS e a outros movimentos inteligentes:

- Da colaboração com a produtora de cinema DreamWorks, de Steven Spielberg, surgiu a tela DreamColor, que oferece 1 bilhão de tonalidades em 30 bits.
- O Mini 1000, em vermelho brilhante, com aspecto de carteira feminina (*foto*), desenhado por Vivienne Tam, é parte da nova linha de *netbooks* da HP.
- A HP também passou a oferecer sistema por toque em modelos de microcomputador e *laptop*, com *software* que permite navegação intuitiva; em janeiro, apresentou sistemas desse tipo para uso em restaurantes, lanchonetes e outros tipos de estabelecimentos comerciais.

13 Nokia 

Ser fabricante de celulares na era do iPhone não é tarefa fácil. Na Nokia, que detém mais de um terço do mercado mundial e mais clientes do que suas três concorrentes mais próximas juntas, as vendas caíram, o preço das ações seguiu a mesma direção e as previsões para este ano são nebulosas. Mesmo assim, a empresa finlandesa está determinada a ser mais do que uma fabricante de aparelhos. Ela continua a investir em P&D, perseguindo sua promessa do E71 Smartphone (que se aproxima do projeto do iPhone) e do N97 (com 32 gigabytes de capacidade, câmera com 5 megapixels e GPS).

Talvez seja seu cada vez mais sólido portal móvel Ovi, no entanto, que indique o caminho para a próxima encarnação da Nokia: como uma loja única para sincronizar músicas, jogos e vídeos. A empresa já abriu uma unidade de pesquisa em Hollywood e, assim como evoluiu no passado, prepara-se para sua próxima transformação, para ser uma empresa de entretenimento multimídia plenamente desenvolvida.

FASTCO 50 2009

TOP 15

Organização - Atividade - País de origem

1. Equipe da campanha eleitoral de Barack Obama - Política - EUA
2. Google - TI/internet - EUA
3. Hulu - TI/internet - EUA
4. Apple - TI/Hardware - EUA
5. Cisco Systems - TI - EUA
6. Intel - TI - EUA
7. Pure Digital Technologies - Vídeo - EUA
8. WuXi PharmaTech - Farmacêutica - China
9. Amazon - Varejo eletrônico - EUA
10. Ideo - Design - EUA
11. General Electric - Multissetorial - EUA
12. HP - TI - EUA
13. Nokia - Telecom - Finlândia
14. Gilead Sciences - Farmacêutico - EUA
15. Facebook - Redes sociais - EUA
16. NextEra Energy Resources - Energia - EUA
17. Q-Cells - Energia (células fotovoltaicas) - Alemanha
18. First Solar - Energia - EUA
19. IBM - Consultoria e serviços de TI - EUA
20. Zappos - Varejo eletrônico (calçados) - EUA
21. Nintendo - Videogames - Japão
22. Disney - Entretenimento - EUA
23. Cripin Porter + Bogusky - Publicidade - EUA
24. TBWA\Worldwide - Publicidade - EUA
25. New England Sports Ventures - Eventos esportivos - EUA
26. DSM - Suplementos nutricionais - Holanda
27. Nike - Artigos esportivos - EUA
28. NPR - Notícias digitais - EUA
29. Barbarian Group - Agência de marketing viral - EUA
30. W.L. Gore & Associates - Plásticos - EUA
31. Busboy Productions - Produção de TV - EUA
32. Skidmore, Owings & Merrill - Arquitetura - EUA
33. Wal-Mart - Varejo - EUA
34. Microsoft - TI/software - EUA
35. Ubisoft - Videogames - França
36. Vestas - Energia - Dinamarca
37. Chevron Energy Solutions - Design de energia - EUA
38. CAA - Agenciamento de talentos - EUA
39. L-3 Communications - TI de uso militar - EUA
40. Weta Digital - Cinema/efeitos especiais - Nova Zelândia
41. Lego - Brinquedos - Dinamarca
42. Emirates - Aviação - Emirados Árabes
43. Genzyme - Biotecnologia - EUA
44. Etsy - Varejo eletrônico (artesanato) - EUA
45. BYD - Automobilística - China
46. Warner Music Group - Música - EUA
47. Aravind Eye Care System - Assistência médica - Índia
48. Toyota - Automobilística - Japão
49. Pelamins Wave Power - Energia - Escócia
50. Raser Technologies - Energia - EUA

O conceito de inovação utilizado na elaboração dessa lista é a soma de ideias inovadoras e execução criativa. Foram observadas, nessas empresas, inovações em todos os aspectos do negócio. Da gestão à tecnologia, à energia e aos transportes; do marketing ao varejo e ao design.

TOP 50 DA INOVAÇÃO

14 Gilead Sciences

A Gilead desenvolveu o primeiro tratamento de comprimido único para o vírus da aids HIV, que já tem 85% de participação no mercado, assim como o Tamiflu, estocado por países de todo o mundo como precaução contra o vírus influenza A H1N1. Em 2008, obteve aprovação para o Viread, que melhora o tratamento da hepatite B. Ao se concentrar em doenças muito graves, que colocam a vida

humana em risco, a empresa alcançou um crescimento firme, apesar de um esforço de marketing tímido. “Todas as grandes empresas possuem milhares de representantes”, diz o fundador da empresa, John Martin. “Nossa força de vendas para HIV nos Estados Unidos é de menos de cem pessoas.” A estratégia levou a Gilead a conseguir um faturamento de US\$ 3,5 bilhões em 2008.

15 Facebook

Quando abandonou seus estudos em Harvard, Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, levou sua nascente rede social para fora dali, para Palo Alto, cidade-chave do Vale do Silício. Durante um tempo operou de apartamentos sublocados. Hoje a estrutura física da empresa inclui dez prédios, além dos pontos de encontro de *facebookers* em bares, lanchonetes e restaurantes. A seguir, uma seleção de eventos e onde acontecem:



A ITAPAS (HOJE BISTRO D'ASIE)

445 Emerson Street,
Palo Alto

Os integrantes da equipe sênior se fortalecem com driques e petiscos antes de entrar no que chamam “a Cripta”, o *chat* de estratégia que cada noite mantém com o presidente Zuckerberg.



B ESQUINA DA UNIVERSITY AVENUE COM A HIGH STREET, PALO ALTO

Daqui saem os ônibus que transportam os funcionários do Facebook para São Francisco, onde acontecem os encontros oficiais da empresa, como, por exemplo, a Conferência de Desenvolvedores F8.

C DOWNTOWN PALO ALTO CREAMERY

566 Emerson Street, Palo Alto

É o *point* de café da manhã favorito de pessoas que formam o que há de mais parecido com uma equipe executiva do Facebook. Em março de 2008, o ex-diretor de operações Owen van Natta passou o bastão a Sheryl Sandberg, ex-vice-presidente de operações e vendas globais do Google nos EUA.



D FRAÏCHE

644 Emerson
Street, Palo Alto

Durante o longo e quente verão em que se conseguiu dar vida ao novo produto Facebook Connect, essa “iogurteria” foi o lugar frequentado pelos programadores “da hora”. E segue sendo.

E COUPA CAFÉ

538 Ramona Street, Palo Alto

Seu café orgânico, o chocolate quente mexicano e o Wi-Fi livre nutriram os jovens *facebookers* nos primeiros tempos. Agora esse é um espaço para aqueles que buscam dar uma olhadinha no frequentador habitual Marc Andreessen tomando uma xícara de chá. 



HSM Management

© Fast Company
© 2009 Mansueto Ventures LLC.
Este artigo foi publicado inicialmente na
Fast Company e distribuído pela
Tribune Media Services International.