

# O FUTURO DA COMPETIÇÃO É OUTRO



A mensagem veiculada na ExpoManagement 2005 foi clara: se realmente quiserem ter crescimento sustentável, as empresas precisarão aprender a servir os consumidores mais pobres e recolocar o ser humano no centro das atenções

**A** ExpoManagement 2005 acabou em lágrimas. A palestra de encerramento coube ao uruguaio Nando Parrado, hoje um bem-sucedido empresário, mas, em 1971, um jogador de rúgbi de 19 anos que passou por uma das mais difíceis provas de sobrevivência de que se tem notícia na história da civilização: um acidente aéreo na cordilheira dos Andes em que as pessoas tiveram de se alimentar dos corpos de amigos e familiares já mortos para continuar vivendo.

O leitor pode perguntar-se: “Por mais emocionante que seja esse relato, o que tem a ver com gestão de negócios?”. Tudo. Ao dividir sua experiência com a platéia, Parrado transmitiu-lhe lições de liderança, espírito de equipe, determinação pessoal, adaptação a mudanças, tomada de decisões sob pressão. E, ao declarar que seu principal aprendizado foi que o mais importante na vida são as pessoas, confirmou o que vinha sendo sinalizado por outros palestrantes da ExpoManagement, tanto os do palco principal do Congresso como os dos palcos paralelos da Exposição: o futuro da competição será

pautado pela preocupação com o ser humano, muito mais que pela tecnologia, processos ou gestão de custos. Está-se desenhando um futuro diferente do que seria o desdobramento natural do que percebemos hoje; está-se desenhando um futuro em que os vencedores serão outros. Desejo ou realidade? Ainda é uma incógnita. Talvez seja uma profecia auto-realizável.

Não é exagero afirmar que esse raciocínio permeou a maioria das palestras. Para começar, os palestrantes-símbolo desta ExpoManagement foram o indiano C.K. Prahalad e o ítalo-americano Rudolph Giuliani. O primeiro, professor da University of Michigan, dos Estados Unidos,

## Empresas exemplares

A cada edição da ExpoManagement, um grupo de empresas se destaca ao serem citadas como modelos a serem seguidos. Na ExpoManagement 2005, estas foram algumas das empresas que mais análises favoráveis receberam:

- Banco Real Amro – veja pág. 73
- Build-a-Bear – veja pág. 56
- Casas Bahia – veja pág. 50
- Cia. Vale do Rio Doce – veja pág. 72
- Grupo Gerdau – veja pág. 73
- Jaipur Foot – veja pág. 48
- Superquinn – veja pág. 69

## Panorama da Exposição

A área de Exposição da ExpoManagement 2005 foi a mais experiencial de todas as edições do evento até agora. Ao longo dos três dias, os expositores ofereceram algo diferente aos visitantes: podia ser a experiência de fazer consultoria personalizada para seu negócio como no estande da Ticket, podia ser uma aula ilustrada por diversos “inventos” como no estande da JCTM, podia ser a experiência de participar de um *quiz show* como no estande da Amil, podia ser a experiência de marcar gols virtuais no estande da Avaya, podia ser a quase-experiência de dirigir um carro de Fórmula 1 como no estande da Renault –ou no simulador do estande da Petrobras.

Um estande particularmente concorrido foi o da Dell Computer, presente pela primeira vez na ExpoManagement. A empresa de computadores norte-americana ofereceu descontos de 15% aos participantes, que aproveitaram para atualizar seu *hardware*. No Espaço Visa Vale, que serviu de ponto de encontro para muitos, houve degustação de petiscos e vinhos, boa música e cafezinho a toda hora. Boa música também foi a tônica do estande dos Correios, que montaram uma casa caipira, onde serviam café e ofereciam apresentações de música brasileira. As principais universidades brasileiras e estrangeiras também estiveram presentes.

está convencendo empresas do mundo inteiro a servir os consumidores mais pobres como meio –lucrativo– de promover a tão necessária inclusão social. O segundo, que foi prefeito de Nova York e é forte candidato à presidência dos Estados Unidos, foi o líder que reergueu duas vezes a cidade tida como capital do mundo –uma delas, como todos sabem, depois do atentado terrorista de 11 de setembro de 2001.

Por videoconferência, o especialista Jim Collins reforçou, de certo modo, tanto Prahalad como Giuliani, ao dizer que somente grandes empresas farão uma grande sociedade. Dois palestrantes muito aplaudidos foram Carlos Alberto Parreira e Bernardinho, respectivamente técnicos das seleções brasileiras de futebol e voleibol masculinos, que mostraram quanto pesam as emoções humanas. E mesmo a palestra “tecnológica” coube a um cientista humanista –Craig Venter, que decodificou o genoma humano.

Portanto, quem foi à quinta edição da ExpoManagement buscar maneiras de aumentar o lucro saiu com idéias distintas em mente: no

futuro da competição, as empresas terão de encontrar novas formas de servir as pessoas de baixa renda e de priorizar o ser humano. O lucro? Será decorrência. *(A reportagem é de Adriana Salles Gomes, Fernando Moreira Leal, Lizandra Magon de Almeida, Fernanda Diamant e Elen Campos.)*

Outra estratégia .....	3
Outro processo .....	46
Outro líder, outra equipe .....	9
Outro marketing .....	46
Outra empresa .....	46
Outro profissional .....	46

# OUTRA ESTRATÉGIA



**C.K. Prahalad convocou empresários e executivos brasileiros a mudar sua estratégia e inovar radicalmente**

No século 21, as empresas têm de criar as novas regras do jogo – e o jogo em si. Devem priorizar o atendimento dos consumidores da base da pirâmide socioeconômica, que são 5 bilhões de pessoas com renda anual inferior a US\$ 2 mil. E a receita para isso é a inovação radical

**P**oderia ser um anúncio de próteses de perna e pé para quem teve os seus amputados. Mas não era. O inusitado vídeo que o especialista em estratégia C.K. Prahalad exibiu durante sua palestra na ExpoManagement 2005 era a documentação do caso Jaipur Foot, fabricante indiana que vende por US\$ 35 uma prótese equivalente à que é comercializada nos Estados Unidos por pelo menos US\$ 7 mil, ou 200 vezes mais.

Impossível? O vídeo prova que não. O garoto-propaganda, um tipo nada atlético, chegou a correr e a subir em uma árvore com sua prótese. Como se explica isso? A resposta está na disposição da Jaipur Foot de inovar radicalmente para atender à demanda. Hoje ela é a maior fabricante de seu segmento em todo o mundo, com uma produção de 16 mil unidades por ano. Com produtividade, eficiência e baixo custo, constrói uma prótese de excepcional qualidade em 20 minutos e registra lucro.

Parece que tudo conspiraria contra a Jaipur Foot. A demanda, nesse caso, é extremamente exigente, a começar pelos requisitos funcionais específicos da cultura indiana: com uma prótese dessas a pessoa deve poder sentar-se de cócoras, sentar-se no chão na posição de lótus (com as pernas entrelaçadas), caminhar descalça, caminhar em terreno irregular. Além disso, há outras limitações, como a pobreza dos clientes-alvo e a falta de tempo deles para fazer ajustes. Do outro lado do espectro, aparecia como limitação a falta de mão-de-obra treinada para fabricar próteses. Mas a empresa foi motivada justamente por essas dificuldades, segundo Prahalad, e respondeu com a inovação radical, que incluiu a eliminação da necessidade de mão-de-obra especializada em próteses.

Com esse exemplo extremo, C.K. Prahalad quis enfatizar que, neste século 21, as empresas têm de criar as novas regras do jogo – e o jogo em si. E, em sua opinião, no novo jogo, as estratégias empresariais devem priorizar o atendimento dos consumidores da base da pirâmide socioeconômica, nada menos que 5 bilhões de pessoas com renda anual inferior a US\$ 2 mil. As estratégias empresariais devem buscar reduzir a desigualdade entre esses 5 bilhões e os 950 milhões com renda superior a US\$ 2 mil.

Como apontou Prahalad, a eleição do novo foco estratégico exige a inovação radical, que pressupõe sete tipos de inovações:

- 1) em produtos e serviços;
- 2) na construção de novos paradigmas;
- 3) em processos de trabalho;
- 4) em modelos de negócio;
- 5) no uso de tecnologias;
- 6) em governança;
- 7) na busca de oportunidades não-tradicionais.

O especialista deu diretrizes importantes sobre essas inovações. Por exemplo, observou que dificuldades como as que a Jaipur Foot e frentou obrigaram-na a repensar as concepções convencionais sobre: relação custo-benefício (o valor) oferecida ao consumidor; escala; lucratividade; produtividade; eficiência do capital; crescimento sustentável.

A inovação de paradigma foi particularmente destacada por Prahalad. Não precisamos mais fazer as coisas como estamos acostumados a executá-las, ponderou o especialista. Para ilustrar, ele contou o que se passa com a telefonia celular na Índia. Lá vendem-se celulares, segundo Prahalad, que custam o que seria um valor de entrada de crediário: US\$ 10. Então, pagam-se US\$ 9 por mês como parcela ou assinatura ou usam-se cartões pré-pagos em que o minuto de ligação sai por US\$ 0,01 – e não se trata de promoção. Resultado: 1,5 milhão a 2 milhões de novos assinantes por mês.

A inovação em oportunidades não-tradicionais também mereceu grande atenção do especialista. Para Prahalad, as empresas privadas devem seguir os passos da Jaipur Foot e investir de modo inovador em saúde pública. Ou podem investir em informática voltada para a comunicação e para o entretenimento, buscando reunir tudo em um mesmo aparelho.

Prahalad ainda abordou a inovação de modelo de negócio. Segundo ele, grandes corporações multinacionais devem levar em conta, cada vez mais, a possibilidade de estabelecer parcerias com empresas locais, e vice-versa, e até alianças com organizações não-governamentais (ONGs) e afins, com o objetivo de criar produtos e serviços com padrões internacionais, mas com preços e preferências locais.

Um caso real? O projeto e-Choupal, em que pequenos produtores de soja da Índia estabeleceram parceria com o International Trade Center (ITC), a agência de cooperação técnica para o desenvolvimento ligada à Organização das Nações Unidas (ONU) e à Organização Mundial do Comércio (OMC). Graças a essa parceria, mais de 1 milhão de produtores rurais passaram a ter acesso instantâneo às cotações da Bolsa de Chicago, a principal bolsa de *commodities* agrícolas, o que fez com que aprendessem a economizar recursos e a adiar vendas para obter preços melhores. Fizeram isso com a simples instalação de um computador por vilarejo e o treinamento de um produtor (o *sanchalak*), que ficou encarregado de colher as informações na internet. Isso os colocou mais próximos de uma situação de igualdade com os grandes produtores de soja brasileiros, por exemplo. *(Para a inovação em desenvolvimento de produtos e serviços, Prahalad propôs inovar no processo de criação de valor, o que é reportado no artigo da página 54.)*

## As classes C, D e E no Brasil

C.K. Prahalad ofereceu à platéia da ExpoManagement 2005 uma ordem de grandeza das oportunidades de negócios com as classes C, D e E no mundo. São 5 bilhões de pessoas que ganham menos de US\$ 2 mil por ano. Mas o professor Juracy Parente, da FGV-EAESP, fez, com base em pesquisas, um recorte desse dado no Brasil, o que tornou os números muito persuasivos.

Por exemplo, ele comparou uma das classes mais baixas com uma das classes mais altas. De um lado, a classe que ganha entre R\$ 600 e R\$ 1,2 mil mensais, por exemplo, gasta R\$ 25 bilhões por ano com alimentos, pois destina 17% de seu orçamento a eles. De outro, a classe de renda superior a R\$ 4 mil por mês despende R\$ 29,4 bilhões, pois reserva 6,5% de seu orçamento a eles. Os indicadores são similares no consumo de produtos de higiene pessoal. E, em remédios e eletrodomésticos, as classes C, D e E também têm um peso fenomenal.

Outro ponto impactante: será que a classe baixa só compra produtos mais baratos? Os números divulgados por Parente vão surpreender o leitor: a classe C é responsável por 24% dos produtos mais baratos, 43% dos produtos de preço intermediário e 30% dos produtos *premium*. As classes D e E compram 32% dos produtos mais baratos, 43% daqueles do meio e 25% das marcas mais caras. Ou seja, o consumidor pobre também busca marcas que são símbolo de *status*, como o sabão em pó Omo ou o refrigerante Coca-Cola, mesmo que as usem com menor frequência.

Um argumento final é que o mercado de menor renda na cidade de São Paulo cresce bem além do mercado mais rico, por conta principalmente da maior taxa de natalidade. O crescimento populacional é de 6,2% positivos por ano no bairro do Grajaú, que tem mais crianças e jovens, e de 0,9% negativo no bairro do Morumbi, cuja população está envelhecendo.

---

## Brasil, Índia e China serão o campo de provas

Essa nova e revolucionária estratégia baseada na inovação aparentemente está acontecendo só na Índia, a julgar pelos exemplos citados pelo indiano Prahalad, certo? Não. O especialista, que mora nos Estados Unidos e leciona na University of Michigan, abriu sua palestra brincando que fornece exemplos indianos no Brasil, exemplos brasileiros na China e exemplos chineses na Índia. Ele realmente acredita que esses três mercados emergentes (que citou várias vezes reunidos na sigla BIC) funcionarão como o principal campo de provas da inovação que está por vir. Lembrou que o poder de compra existente nesses países é gigantesco. Em valores comparáveis internacionalmente pelo PPP (paridade do poder de compra)–, o PIB da China é de US\$ 4,9 trilhões, o da Índia de US\$ 2,3 trilhões e o do Brasil de US\$ 1,2 trilhão. E sentenciou: “Assim como a base da pirâmide influenciará o topo da pirâmide, serão os países em desenvolvimento que influenciarão os países desenvolvidos”.

Não é que Prahalad ache suficiente o que está sendo feito no Brasil. Aliás, ele convidou enfaticamente todos os empresários e executivos presentes na platéia da ExpoManagement a inovar radicalmente, seja pela paixão de criar uma sociedade mais igualitária, seja pelo prazer de soltar a imaginação, seja pela coragem de imaginar e construir sem ficar analisando muito, seja pela humanidade de se preocupar com os outros. Mas Prahalad confessou-se um admirador de estratégias como as de Casas Bahia, Gol Linhas Aéreas, Habib's e o varejo financeiro dos Correios.

## O desafio no Brasil

Enquanto, no palco principal do Congresso, Prahalad fazia sua defesa da estratégia voltada para os consumidores de baixa renda com base principalmente em casos indianos, no ciclo de palestras da Exposição, estatísticas e uma pesquisa qualitativa realizada num bairro da periferia de São Paulo deixavam claro que tudo isso se aplica muito bem ao Brasil, mas com um cuidado adicional.

Na palestra “Varejo de Baixa Renda”, o professor Juracy Parente, da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo (FGV-EAESP), revelou os resultados de uma pesquisa realizada com três lojas em um bairro de baixa renda de São Paulo. Os consumidores brasileiros das classes C, D e E, disse ele, têm baixa auto-estima e são muito sensíveis; não gostam de ser lembrados de que são pobres. Isso pode explicar até por que tantos novos formatos de varejo de alimentos voltados para a baixa renda têm fracassado no Brasil, segundo Parente, uma vez que muitos desses formatos não levam em conta as emoções das pessoas. “Os consumidores mais pobres querem, pelo consumo, ter a experiência de inclusão social –‘você também pode’– e respeito; por isso, o atendimento, o *layout* da loja e outros aspectos assim são muito importantes.”

A loja A, de grande porte, origem estrangeira e recém-chegada ao bairro, é agressiva em sua orientação para o baixo preço, enquanto a loja B, de tamanho médio, é convencional e está há muito tempo na região. Também foi analisada a loja C, de pequeno porte e de origem estrangeira, mas seus resultados não foram representativos. Embora todos os consumidores entrevistados tenham afirmado que o preço é o que predomina na decisão de compra, a realidade se mostrou diferente: a loja B foi apontada como “a mais barata” –apesar de ser 8% mais cara que a loja A.

Como explicar? De acordo com o professor da FGV-EAESP, a loja B tem grande volume de produtos, o que transmite a sensação de preço mais baixo e atrai o consumidor; suas ofertas estão bem comunicadas em cartazes grandes e claros; e ela “tem mais vida”. A loja A foi vista como “pouco atraente” e acusada de não valorizar a população local, ao não levar para lá a mesma sofisticação das filiais de bairros elegantes. A opinião que as pessoas mostraram ter dos proprietários das lojas também foi significativa: o da loja A é um empresário frio, que só quer ganhar dinheiro; o da loja B, um senhor simpático.

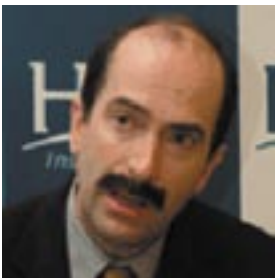
Em suma, os consumidores brasileiros das classes C, D e E não entendem que menor sofisticação pode servir para reduzir custo e repassar isso aos clientes. A inovação radical proposta por Prahalad precisa levar isso em conta no Brasil –se não em todos os países–, além de conseguir baixar os preços de lojas como a B. Afinal, como mostrou a pesquisa,

---

se os consumidores sentem poder ao fazer compras, paradoxalmente também sentem frustração pelas limitações de consumo.

Parente garantiu que vale a pena focalizar os consumidores de baixa renda no Brasil, apesar de os dados, em um primeiro momento, parecerem desanimadores. Somando as classes C, D e E, com renda familiar inferior a R\$ 1,2 mil mensais, elas são 75% da população e respondem por 35% da renda, o que parece pouco se lembrarmos que os outros consumidores estão em menor número e têm 65% da renda total. Mas, quando se analisa o impacto dos consumidores mais pobres por categoria de produto, as conclusões são bem outras (*veja mais dados no quadro acima*).

# OUTRO PROCESSO



Segundo Tom Kelley, presidente da Ideo, a orientação para o *design* é uma das formas mais eficazes de criar valor

Palestrantes da ExpoManagement afirmaram que o caminho que leva à criação de valor deve ser visto como o mais importante processo de uma empresa e subordina a si todos os outros processos, do desenvolvimento de produto ao marketing, passando pela gestão de fornecedores

**D**e todos os processos de negócios, aquele que mais importa hoje às empresas é o de criação de valor. De certa maneira, esse processo inclui e sintetiza todos os outros. Essa foi uma afirmação unânime entre os palestrantes da ExpoManagement 2005 e, segundo eles, passa obrigatoriamente pela inovação e esconde o imenso desafio da mudança de paradigma.

Como explicou C.K. Prahalad, no paradigma atual, a empresa é o centro dos processos e da estrutura do setor de negócios. “Nós pensamos sempre sobre o que a empresa pode fazer e, assim, o valor é criado a partir da eficiência interna.” No entanto, se forem observadas as discontinuidades –convergências de setores de atividade, novas tecnologias, conectividade universal–, percebe-se que a empresa não está mais no centro.

Segundo Prahalad, portanto, a criação de valor está lá fora. A opinião do professor Luis Augusto Lobão Mendes, da Fundação Dom Cabral (FDC), vai na mesma direção. Lobão disse que estratégias baseadas em paradigmas antigos –como a oferta de produtos e a eficiência operacional– são um dos principais fatores que impedem as organizações de crescer e apresentar melhores resultados.

Mas a criação de valor está lá fora onde? Basicamente duas respostas foram apresentadas a essa questão durante a ExpoManagement 2005:

- 1) na inovação a partir da reestruturação dos setores de atividade e da co-criação com os clientes;
- 2) na inovação a partir da orientação da empresa pelo *design*.

Como resumiu Eduardo Vêras, professor da FDC, está acontecendo a “migração do valor de produto para o valor de processo”. Este é constituído pelos atributos do produto –que deve ter alto grau de usabilidade e *design* amigável–, pelos serviços que a empresa agrega, pela operação da organização e pela própria logística, que deve compreender que o valor ultrapassa as fronteiras corporativas. Todos esses aspectos se relacionam com

as inovações descritas anteriormente. E mais: todas as inovações abordadas a seguir estão intrinsecamente ligadas ao intuito de compreender e servir o ser humano.

### Relação entre valor e inovação

O que é valor? Leonardo Araújo, professor da FDC, ofereceu em sua apresentação uma primeira definição: “Valor é algo que o cliente percebe como tal e que, ao mesmo tempo, traz retorno para a empresa”. Para José Valério Macucci, do Ibmec de São Paulo, o valor surge por meio de “ações e atividades que criem diferencial competitivo”. Segundo Lobão, uma proposição de valor deve geralmente associar produtos e serviços, o que não quer dizer “encher os produtos de penduricalhos sem valor para o cliente”.

Todos os palestrantes concordaram, contudo, em que, para atender a todos esses requisitos no processo de criação de valor, a inovação é uma variável fundamental. Aspectos como qualidade e preço são apenas condições mínimas para entrar no jogo. Os serviços até podem muitas vezes diferenciar uma empresa da outra e contribuir para maior percepção de valor pelo cliente, mas, no final das contas, apenas a inovação poderá gerar maior valor para o cliente.

## A inspiração da biologia

Craig Venter, que foi um dos responsáveis pelo seqüenciamento do genoma humano quando estava à frente da empresa norte-americana Celera Genomics, abriu os horizontes da platéia da ExpoManagement 2005. Ele deixou um fato absolutamente claro para todos: a inovação –leia-se a criação de valor– não poderá mais ser mais a mesma depois de escancaradas as portas da biologia.

Na opinião de Venter, a biologia tem grande potencial para mudar produtos, serviços, comportamentos e setores daqui para a frente. Ele comparou a biologia a um *software* que desenvolve o *hardware*. E isso não vale apenas para seres vivos, mas também para organizações vivas, como são as empresas. Venter citou um exemplo da área químico-farmacêutica: o uso do álcool de cana-de-açúcar no Brasil como alternativa ao combustível de origem fóssil impactou a indústria automobilística local.

Ninguém ainda sabe que mudanças serão provocadas pelas descobertas que sua expedição, a *Sorcerer II*, está fazendo nos mares do hemisfério norte. O leitor sabia que hoje, em um copo de água do mar, podem existir 1 milhão de bactérias e 10 milhões de vírus? E talvez o ar que respiremos dependa deles, ainda mais com a emissão de gás carbônico na Terra aumentando 3,5% por ano e com a China crescendo sem parar.

Em uma região das Ilhas Galápagos conhecida como Lago dos Flamings, 75% dos dados genômicos levantados não combinam com nada visto antes no mar. Ou seja, estão surgindo vidas absolutamente novas. Uma possível utilidade do mapeamento dessas informações, que serão de acesso público? Talvez seja possível descobrir, dentro de algum tempo, de onde veio um navio pela água do casco ou onde a pessoa andou pelos micróbios na sola do sapato.

E o que dizer dos micróbios do ar? Venter e seus pesquisadores também estão todos os dias coletando milhões de micróbios no ar de Nova York e estudando-os. Talvez, rastreando micróbios, possamos prever com precisão e antecedência as tempestades e outras mudanças de clima. E quanto aos micróbios que vivem dentro dos seres humanos? Diz-se que há 100 trilhões de células humanas para 100 trilhões de células microbianas. Será mesmo que eles não terão nenhum uso prático, como ajudar a diagnosticar doenças precocemente?

No entanto, a contribuição da palestra de Venter não se limitou a mostrar a biologia como plataforma de criação de valor. Ele transmitiu outras lições valiosas dos cientistas para as empresas: é importante aprender a confiar em seus instintos e acostumar-se a nadar contra a corrente.

“A corrida ainda nem começou”, alertou Venter ao final. “Ainda estamos correndo para a linha de partida.” Contudo, as possibilidades de inovação parecem realmente infinitas.

### Reestruturação dos setores e co-criação com os clientes

A terceirização é apenas a ponta do *iceberg* de uma mudança muito mais profunda no mundo das organizações, sentenciou C.K. Prahalad: a reestruturação total dos setores de atividade. Isso está ocorrendo silenciosamente, mas já pode ser percebido pelos mais atentos. Por exemplo, um creme para pele da Revlon é do setor farmacêutico ou um produto de moda e beleza? A Cargill é uma empresa que trabalha com *commodities* ou lida com genética? A Nestlé é mesmo uma fabricante de alimentos ou se enquadra melhor na linha que trabalha com produtos de saúde preventiva?

Nesse universo em que os setores de atividade se misturam e se confundem, as empresas se transformam, avisou Prahalad. Elas deixam de ser proprietárias de infra-estrutura ou de negócios e passam a influenciar outras empresas. O modelo se torna o de empresa nodal, que tem acesso privilegiado a outras empresas, infra-estrutura de rede, padrões claros e interface com os consumidores.

E transforma-se também o processo de criação de valor. Se pensarmos de uma perspectiva histórica, as empresas criavam valor primeiro oferecendo produtos aos clientes, depois soluções e, por fim, experiências. Para cumprir sua oferta, até agora praticavam a integração vertical e a da cadeia de fornecimento, mas daqui por diante integrarão experiências –ativando os fornecedores seletivamente.

Assim, se antes de 1990 a fonte das competências de inovação estava nas unidades de negócios, entre 1990 e 1995 era a corporação que agrupava



as competências e entre 1995 e 2001 as competências se espalhavam pela rede ampliada de fornecedores, no século 21 as competências estarão em uma rede aprimorada de fornecedores, parceiros, consumidores e clientes.

Sim, clientes. Eles devem passar a ser o centro das ações –não apenas das atenções– da empresa, em especial das políticas de marketing, como destacou Leonardo Araújo, da FDC. Por conta dessa mudança, “os clientes participam do processo de criação de valor, com poder crescente”. E mais: se os clientes estão no centro do processo, os atributos do produto decorrem dos clientes.

Para Prahalad, no novo processo de criação de valor é preciso incorporar o ativismo dos consumidores, até para evitar que fiquem cada vez mais confusos e insatisfeitos, porque, com a atual variedade de ofertas, compram um produto e já acham outro que lhes parece melhor.

Para que esse ativismo seja incorporado, contudo, é necessário que empresas e consumidores dividam os seguintes elementos: diálogo franco, acesso de lado a lado, compartilhamento de riscos e benefícios, e transparência (*dialogue, access, risk, transparency* –ou DART, em inglês).

Transparência e acesso são elementos que já existem em muitas relações entre empresas e clientes –alguns casos exemplares são de companhias que utilizam bem os programas de CRM (sigla em inglês de Gestão do Relacionamento com os Clientes), mas o nível de transparência é relativo. Empresas como Boeing e General Electric chegam a interagir com seus clientes sob a égide dos quatro elementos, uma vez que praticam o co-desenvolvimento de produtos com eles, porém é questionável se há um diálogo franco de fato e se o risco é realmente compartilhado. O novo paradigma, da co-criação, exige o compartilhamento genuíno dos quatro elementos.

Essa mudança de paradigma tem sérias implicações. Empresas que hoje são parâmetro de sucesso, como Dell e Disney, deixam de sê-lo, pois têm um processo de criação de valor ultrapassado, seja pela ausência de diálogo, seja porque o risco não é compartilhado, seja

pelo nível insuficiente de transparência. A Disney, por exemplo, oferece experiências memoráveis, mas gerencia sozinha essas experiências, sem envolver os clientes na tomada de decisões. Parte do *boom* da China também se torna questionável, já que a criação de valor é feita à moda antiga, por produtos ou por soluções.

Em sua palestra, C.K. Prahalad brindou a platéia com um exemplo extremo e singelo de co-criação. Trata-se da empresa norte-americana Build-a-Bear, fabricante de brinquedos. Ela faz ursinhos de pelúcia personalizados, em que as crianças determinam se querem um bichinho gordo ou magro, com coração ou não, que cante música ou fale, marrom ou de outra cor, e assim por diante. Ao final do processo de produção, o ursinho ganha até certidão de nascimento.

Com esse processo de criação de valor inovador, a Build-a-Bear escapou das limitações de seu setor: sazonalidade (40% das vendas são feitas perto do Natal), modismos (e a necessidade de prevê-los com seis a oito meses de antecedência para fabricar na China), margem de lucro reduzida, pouco espaço para produtos básicos etc.

### **Orientação para o design**

Será que um cliente pode co-criar valor sem saber que o está fazendo? Tom Kelley, líder da mais

## **O que podemos aprender sobre o processo de criação de valor por meio de...**

### **...reestruturação de setores e co-criação com os clientes**

A recomendação é que você deixe de enxergar sua empresa como:

- fornecedora de produtos que utiliza a integração vertical;
- fornecedora de soluções que utiliza a integração da cadeia de fornecimento, com forte terceirização;
- fornecedora de experiências que utiliza a integração de experiências, o que é possível pela ativação seletiva de fornecedores.

Para que o ativismo dos consumidores e clientes seja incorporado ao processo de inovação, providencie para que empresa e consumidor dividam os seguintes elementos, tratados pela sigla DART em inglês:

- diálogo franco;
- acesso;
- compartilhamento de riscos e benefícios;
- transparência.

### **...orientação para o design**

A recomendação é utilizar a metodologia de aprendizado da Ideo, que consiste de cinco etapas:

- entender as tecnologias disponíveis;
- observar os usuários dos produtos existentes;
- visualizar oportunidades de inovação com a ajuda de protótipos, preferencialmente em vídeo;
- avaliar os protótipos com testes e interações com consumidores;
- implementar a inovação.

---

famosa empresa de *design* do mundo, a Ideo, parece apostar que sim. Em sua opinião, os clientes sabem formular o que querem. Uma empresa precisa ser capaz de desvendar isso, e a mentalidade de *designer* pode contribuir para tanto.

Kelley contou uma história reveladora em sua palestra. A Ideo recebeu uma incumbência: fazer com que as crianças norte-americanas voltassem a pescar como nas velhas gerações. Quem fez a encomenda foi a Berkeley Outdoor Products, maior fabricante de linhas de pesca dos Estados Unidos. A Ideo foi, então, observar crianças pescando; percebeu que eram os consumidores errados e decidiu procurar crianças que não pescavam. Onde? Em uma das lojas do Wal-Mart, que têm um enorme departamento de artigos de pesca.

Lá os profissionais da Ideo constataram algo inusitado. Os pais evitavam ficar ali com os filhos, porque era tanta a variedade que não sabiam explicar para que servia cada coisa e, assim, se sentiam desmoralizados. Eles descobriram, então, que não acabara o prazer de pescar. Como pescar, na cultura norte-americana, é pretexto para pais e filhos passarem tempo juntos conversando, isso não acaba. O problema era o medo do desconhecido –no caso, a sofisticação dos produtos–, o que estava mais nos pais do que nos filhos.

Com essa co-criação de valor com os clientes do Wal-Mart, a Ideo propôs um *design* de produto à Berkeley que melhorasse a experiência deles: um *kit* que reunisse todos os elementos de pesca e uma vara do tipo telescópio para que as crianças não deixassem cair parte do equipamento na água. Funcionou.

Esse é um exemplo de como o *design* pode influir no processo de criação de valor de uma empresa. A partir da experiência da Ideo com 3 mil casos de inovação de clientes, Kelley listou sérios motivos para acreditar no poder do *design* como ferramenta para criar valor, como o fato de o *design* ter o potencial de mudar os resultados financeiros das empresas e de promover a lealdade dos clientes.

O Palm Pilot V é a prova viva do impacto do *design*. Com as mesmas funções do Palm Pilot convencional, foi vendido em 2001 por US\$ 499, contra US\$ 349 do modelo convencional. Um economista diria que o Palm V venderia pouco, mas vendeu 7 milhões de unidades. Além disso, Kelley apresentou a informação de que as ações das empresas orientadas pelo *design* valorizaram 200% acima do índice de ações básico em dez anos no Reino Unido.

A rede de cafés Starbucks, dos Estados Unidos, é um típico caso de promoção da lealdade dos clientes com experiências mediadas pelo *design*. O presidente da empresa encomendou pesquisa com consumidores leais, que voltavam 18 vezes por mês, e o pessoal disse que o lugar era relaxante. Como isso era possível, se a rede vendia uma bebida estimulante? Por causa da arquitetura do lugar, da música e dos funcionários amigáveis –em suma, do *design* da experiência como um todo.

# OUTRO LÍDER, OUTRA EQUIPE



Rudolph Giuliani, ex-prefeito de Nova York, dividiu com a platéia seu processo de aprendizado de liderança

Complementaridade foi a palavra-chave das palestras da ExpoManagement que abordaram gestão de pessoas; a equipe prevalece sobre o indivíduo, a boa equipe é complementar e o bom líder forma equipes complementares. As lições vieram até da política e dos esportes

“As pessoas são nosso 23º ativo mais valioso.” “Qual é o 22º?” “Os cliques de papel.” Essa piadinha de Dilbert, o famoso personagem de quadrinhos que ironiza o mundo corporativo, foi citada na palestra de Fred Kofman, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e consultor de empresas. Na verdade, serviu apenas de contrapeso ao que pregaram os palestrantes da ExpoManagement 2005, que unanimemente preferem líderes e políticas empresariais que valorizem as pessoas.

A principal novidade talvez seja, no entanto, que essas pessoas deixaram de ser uma abstração. Para Jim Collins, autor dos *best-sellers Feitas para Durar* e *Good to Great*, as pessoas certas é que são os ativos mais valiosos das empresas — e não simplesmente as pessoas. Collins fez um paralelo com o mundo dos esportes: no alpinismo, atividade que ele pratica, o mais importante não é saber que montanha você escalará, mas quem é seu parceiro. Os esportes serviram de inspiração em toda a ExpoManagement, e Bernardinho, técnico da vitoriosa seleção brasileira de vôlei masculino, subiu ao palco do Congresso para reforçar o que disse Collins: os líderes não têm de escolher os melhores para seus times, mas escolher as pessoas certas.

E quais são as pessoas certas? Foi Kofman que resumiu isso, com mais uma alusão aos esportes. “Se dividirmos a equipe em defesa e ataque, cada jogador otimizará seu próprio desempenho em detrimento do todo. Os jogadores precisam se complementar”, explicou o palestrante. Rudolph Giuliani, o lendário prefeito de Nova York que liderou a recuperação da cidade após o atentado de 11 de setembro de 2001, acrescentou que os membros de uma equipe não apenas devem ter habilidades complementares às dos colegas, mas devem complementar também o líder. “É assim que eu defino minha equipe. Não sou obrigado a saber tudo. Por exemplo, sou muito bom em tomar decisões rápidas, o que funciona bem para emergências, mas não é tão recomendável em situações cotidianas. Então, eu me cerco de pessoas que me fazem pisar no freio”, explicou Giuliani.

## O aprendizado de Giuliani

Giuliani dividiu com a platéia os seis princípios de liderança que ele segue e que, acredita, todos podem seguir, tanto profissional como pessoalmente (*veja quadro na página ao lado*). Porém ele dividiu algo ainda mais importante: seu processo de aprendizado até tornar-se o grande líder que reduziu drasticamente o índice de criminalidade urbana de Nova York com a política denominada “Tolerância Zero”, que reativou a economia local ao posicioná-la como “capital do mundo” e que levou a cidade a reerguer-se após o trágico atentado terrorista de 11 de setembro de 2001, credenciais que hoje o tornam forte pré-candidato republicano à presidência dos Estados Unidos.

## Os testes de liderança

Diferentes palestrantes da quinta edição da ExpoManagement definiram o que é o bom líder. Abaixo, o leitor pode verificar que características tem. Quem conseguir preencher todas as características está de parabéns! É um líder excepcional. Mas é preciso ver se os subordinados concordam com essa visão.

### O teste de Giuliani

Você:

- Tem visão de futuro, com consistência e convicção, que é o que as pessoas buscam em um líder
- É otimista, porque ninguém segue um pessimista
- Tem coragem, a capacidade de controlar o medo e superá-lo
- Sabe preparar-se. Para cada hora de atuação, quatro horas de preparação
- Sabe trabalhar em equipe
- É um bom comunicador, o que começa por “gostar” de pessoas

### O teste de Jim Collins

Você:

- É um ouriço em vez da raposa (ou seja, sabe simplificar a complexidade do mundo em uma idéia simples, ordenadora e unificadora)
- Preocupa-se, nas tomadas de decisões, principalmente com as decisões sobre pessoas
- Sabe que as melhores decisões não são consensuais e que o importante é estar certo
- Em vez de prometer demais, sempre subestima as coisas
- Em vez de gastar tempo em ser interessante para os outros, prefere gastá-lo sendo interessado pelos outros, fazendo-lhes perguntas
- Tem uma ligeira neurose, pois não pensa no sucesso passado, e sim no que vai fazer a seguir e de modo melhor

### O teste de Betania Tanure

Você:

- Realmente se importa com as pessoas
- Gera sofrimento, mas sabe tratá-lo
- Combina comunicação, visão, ambição e gera resultados
- Usa emoção para liberar a energia do outro
- Conhece seus pontos fracos e tem humildade
- Tem integridade, capacidade de decisão, justiça e valores

### O teste de Blaine Lee

Você:

- Esclarece as metas da organização e/ou equipe
- Traduz essas metas em ações específicas
- Faz com que as pessoas aceitem essas metas principais

- Reporta, readmite e reencaminha com frequência
- Abre caminho para os demais
- Delega responsabilidades a cada um dos integrantes da equipe
- É um mestre da execução
- Lê, estuda e compartilha as melhores práticas
- Compromete-se a ser um agente de mudança
- Sempre faz a coisa certa, ou seja, toma conta de seu pessoal e lhe serve de exemplo

### O teste de Bernardino

Você:

- Sabe brilhar por meio dos outros
- Descobre e desenvolve talentos
- Viabiliza o crescimento de cada um
- Tem o foco em *teamwork*
- Promove treinamento extremo
- Sabe administrar os fatores externos
- Está preparado para o sucesso e suas armadilhas
- Tem senso de inconformismo
- É transparente e inspira a confiança de sua equipe

### O teste de Parreira

Você:

- Sabe gerenciar o ego de seus profissionais talentosos
- Está sempre muito bem informado para não ser surpreendido
- Tem convicção daquilo que faz –mas não teimosia; é flexível para mudar quando necessário
- É ambicioso
- Está disposto a pagar o preço para chegar aonde deseja
- Tem entusiasmo em relação a seu trabalho
- É perseverante
- Sabe criar um ambiente positivo
- Sabe criar um grupo unido
- Exige o melhor desempenho de todos

### O teste de Tom Kelley

A pergunta de Kelley é uma só: você tem “mentalidade de designer”? Ou seja, consegue resolver problemas de negócio mais amplos, sendo capaz, por exemplo, de dar vida a programas de treinamento tidos como sem graça?

Giuliani contou que sempre aprendeu muito com as pessoas com que trabalhou. Formado em direito, seu primeiro emprego foi como assistente de um juiz federal que lhe ensinou a importância da preparação para entrar em um tribunal. Para cada hora de tribunal, aconselhou-o o juiz, são necessárias quatro horas de ensaio –é preciso ensaiar o que dirão testemunhas, o advogado da parte contrária etc. Sempre vai surgir algo inesperado, mas você estará preparado. Giuliani nunca esqueceu isso, daí seu relativo preparo para enfrentar o imprevisível evento de 11 de setembro. “Tínhamos planos de emergência prontos para diversas ocorrências. Só tivemos de buscar nesses planos o que se aplicava àquela situação específica”, avaliou.

Mais tarde, ele trabalhou no departamento de Justiça no governo Reagan e, com esse presidente, aprendeu a ter um conjunto bem definido de idéias e a defendê-las com convicção. As idéias de Reagan podiam ser polêmicas, como a de que o comunismo era algo muito perigoso, mas o fato é que ele conseguiu mudar o mapa da Europa e eliminar a “ameaça”. Do mesmo modo, Giuliani resolveu, ao assumir a prefeitura de Nova York, que ela deveria ser vista como “a capital do mundo”. Recebeu diversas críticas de prefeitos de outras cidades norte-americanas, mas seguiu firme em sua linha. E foi recompensado pela sorte: o papa João Paulo II, em um evento no Central Park, chamou Nova York de “a capital do mundo”. “As pressões diárias podem facilmente tirar um líder do rumo; por isso, ele precisa de convicção, algo que aprendi com o presidente Reagan”, observou Giuliani.

Outro traço fundamental da liderança, segundo o ex-prefeito, o otimismo, ele aprendeu com o próprio Reagan, com Winston Churchill e, de certa maneira, até com Adolph Hitler. “Reagan foi acusado de ver as coisas cor-de-rosa demais, mas, se ele não as visse assim, como elas se tornariam cor-de-rosa?” Giuliani garante que ninguém segue alguém que diz “está tudo ruim e vai piorar”. É preciso que o líder ofereça soluções criativas para os problemas. Foi o que Churchill fez, assim como Hitler –caso contrário, o povo alemão não o teria seguido. “Não usem isso para o mal, mas não deixem de levar em conta o imenso poder de oferecer soluções e de ser otimista”, conclamou o ex-prefeito.

Por fim, Giuliani disse que aprendeu realmente sobre coragem com a história de um bombeiro morto no atentado de 11 de setembro. Ele estava de folga no Brooklin e, quando viu o que havia acontecido, correu quase cinco quilômetros até o local da tragédia na ilha de Manhattan para ajudar a salvar as pessoas. Mas com um detalhe: antes de se dirigir para lá, foi vestir seu uniforme, cujo tecido lhe dava proteção contra o fogo. “Entendi que coragem não é ausência de medo, mas a capacidade de gerenciar o medo. E essa capacidade vem, em grande parte, do treinamento. A preocupação dele em vestir o uniforme é prova disso, pois era parte do treinamento.” O bombeiro faleceu, mas salvou muitas vidas antes disso.

### **A pesquisa de Jim Collins**

Jim Collins era antilíderes. Até sua equipe de pesquisadores convencê-lo de que a verdadeira diferença entre as empresas boas e as empresas excelentes estudadas por eles era o comando de um tipo específico de líder. Depois de aceitar a descoberta, Collins dedicou-se a pesquisar mais profundamente o perfil desse executivo, que ele batizou de “líder de nível 5”.

Collins descobriu, por exemplo, que as empresas possuem mais desses líderes do que se pensa.

## **Uma experiência-limite**

Há 33 anos, um avião que levava a equipe de rúgbi do Uruguai e seus familiares para uma competição no Chile caiu na Cordilheira dos Andes. Das 45 pessoas a bordo, 16 conseguiram sobreviver e voltar para casa depois de 75 dias sob um frio que chegou a 25 graus negativos, na escuridão e sem alimentos. Para tanto, eles se alimentaram dos corpos dos companheiros mortos. Dois deles resolveram buscar socorro e percorreram durante dez dias e dez noites 55 quilômetros até encontrar um homem a cavalo na outra margem de um rio. Um deles foi Nando Parrado, que fez chorar a platéia da ExpoManagement 2005.

Parrado não tem motivos para chorar hoje. É um empresário de sucesso em seu país, dono de cinco empresas de comunicação, tem saúde e uma família amorosa. Mas ele credita parte disso a um aprendizado que teve nos Andes, quando viu morrer sua mãe, sua irmã e os amigos queridos: “as pessoas são o mais importante na vida”. Muito da capacidade de liderança de Parrado também deve ter-se forjado naqueles dias. Ele viu o capitão da equipe ser um excepcional líder nos primeiros dez dias do acidente e depois “desmorar” ao perder a esperança –acabou falecendo numa avalanche– e viu como dois estudantes de medicina tornaram-se naturalmente líderes ao cuidarem de todos.

Também foi na neve das montanhas que Parrado descobriu que a união faz a força e que as pessoas têm uma capacidade de resistência que não imaginam ter. Durante a expedição de busca de ajuda, Parrado achava que ia morrer a todo momento. Mas seguia em frente. Ele declarou: “Hoje, quando uma empresa minha passa por dificuldades, eu sei que se trata apenas de um negócio. E assim fica mais fácil encontrar soluções”.

---

“O que acontece é que eles não estão sendo devidamente aproveitados em cargos-chave”, explicou Collins. Outras descobertas são de que eles fazem mais perguntas do que dão respostas, estão sempre insatisfeitos e colocam as decisões sobre pessoas efetivamente em primeiro lugar (*leia mais no quadro da página 61*).

Embora nem todos os executivos passem pelos cinco níveis de liderança, Collins contou que Lou Gerstner, ex-presidente da IBM, atravessou todos eles: passou de indivíduo de altíssima capacidade a indivíduo talentoso que colabora com a equipe, gestor competente, líder eficiente e, finalmente, executivo de nível 5. Gerstner é o que Collins definiu como um ouriço em vez de uma raposa. Ele lembrou a parábola grega em que a astuta raposa cria estratégias complexas para atacar o inofensivo ouriço. Este só quer alimentar-se de plantas e cuidar de sua toca, mas, quando atacado, instintivamente se enrola sobre si mesmo e se transforma numa bola de espinhos, defendendo-se muito bem.

Para encerrar sua palestra, Collins sugeriu uma lista de coisas a fazer para todos os executivos que desejem atingir o nível 5. Por exemplo, eles precisam definir quais são as posições-chave em sua equipe, analisar qual o percentual delas que está ocupado pelas pessoas certas e, em 18 meses, fazer com que 100% delas estejam ocupadas pelas pessoas certas. Collins também recomendou que cada executivo peça que alguém registre qual é a relação de perguntas/respostas dele por dia e imponha-se a meta de dobrar essa relação no próximo ano. Outro conselho importante foi o de simplificar o dia-a-dia, por meio de uma lista de coisas que se devem parar de fazer.

### **A aula de Betania Tanure**

Betania Tanure, professora da Fundação Dom Cabral (FDC), apresentou mais uma palestra sobre o perfil do líder brasileiro, que sutilmente levantava uma polêmica no título: “Líder ou Chefe: Como Está sua Empresa?”. Para começar, pediu licença aos participantes para incomodá-los e propôs um breve questionário. Cada um teve dois minutos para responder a cerca de dez questões e todas deveriam estar corretas. Enquanto isso, a professora não parava de fazer observações e cobranças. Quando o tempo acabou, todos estavam confusos e irritados.

As perguntas, na verdade, não tinham nenhum sentido, mas ela conseguiu demonstrar na prática a grande diferença entre o líder e o chefe. “Hoje é isso que costumamos ouvir: ‘Seja rápido e acerte tudo’. E o chefe ainda fica falando o tempo todo e não deixa o funcionário trabalhar em paz. Em geral, isso é decorrência da centralização, da dificuldade de dar *feedback*, da insegurança e do desconhecimento. Num mundo cada vez mais rápido e com uma pressão que aumenta a cada instante, as chances de obter um bom resultado diminuem”, afirmou. “O líder entende essa dificuldade, percebe o sofrimento do funcionário e tenta corrigi-lo e tratá-lo. Já o chefe diz: ‘Vire-se’.”

Tanure teceu, então, considerações sobre uma pesquisa de liderança desenvolvida com a Wharton University em 60 países. Em primeiro lugar, derrubou alguns mitos sobre o assunto:

- Todos podem ser líderes. Nem todos podem ser líderes e muitos não querem sê-lo.
- Se chegou ao topo, o executivo é um líder. Nem sempre: subir na carreira não significa ser líder.
- O líder é sempre um *coach*. Não, pois seu trabalho não se restringe a manter o clima.
- Todo gestor deve ser líder. Não necessariamente: há lugar tanto para o chefe quanto para o líder. Poucos conseguem ser os dois.

Segundo ela, três características principais da cultura brasileira impactam diretamente o estilo de gestão. A flexibilidade tem um lado “sombra”, que provoca indisciplina, falta de compromisso, quebra de regras e falta de ética. É um problema que pode ser resolvido, mas de forma lenta e gradativa. O lado “sol” dessa mesma característica é a rapidez para resolver problemas, a criatividade e a capacidade de adaptação.

A segunda característica é o relacionamento pessoal, que traz solidariedade, empatia e comprometimento, além de capacidade de mobilização, mas também resulta em favoritismo, formação de “panelinhas” e falta de transparência. A professora abriu um parêntese para reforçar seu argumento de que não se podem copiar teorias estrangeiras de liderança,

---

pois nesse caso específico, por exemplo, muitos estudos estão sendo feitos no sentido de aumentar o compromisso das pessoas. “E isso não é necessário aqui, no Brasil”, disse.

O terceiro fator é o autoritarismo. “Hoje em dia as pessoas topam pular no barco se confiarem no líder e acreditarem que estão em um ambiente justo, onde as coisas estão sendo feitas da maneira correta.” A coerência entre discurso e prática, portanto, é fundamental.

A pesquisa apresentada por Tanure –que entrevistou 42 presidentes das cem maiores empresas brasileiras– revelou um dado que corrobora essa constatação. Dos 42 entrevistados, 40 afirmaram que não conseguem demitir um gerente que apresenta resultados de curto prazo, mesmo que ele gere conflitos e sofrimento em sua equipe.

Outra constatação da pesquisa foi a de que a história de vida dos líderes interfere em seu desempenho. “Cerca de 80% dos líderes relataram que tiveram uma infância difícil até os 10 anos de idade. Ou eram muito pobres, ou enfrentaram uma crise muito forte, como a morte de um dos pais, ou várias mudanças de casa, que os obrigaram a vários processos de adaptação. Os demais são pessoas que não tiveram situações tão adversas, mas cujos pais souberam impor limites, fazendo-os aprender a ter paciência e a conquistar benefícios. Todos enfrentaram frustrações e desafios”, explica. “Por isso, essas pessoas reconhecem seus pontos fracos.” Em geral, o que mais atormenta os líderes é sua própria impaciência e a intolerância com os erros.

### **O treinamento de Blaine Lee**

Fundador e vice-presidente da firma de consultoria Franklin Covey, Blaine Lee iniciou sua apresentação por onde os líderes estão errando, mais especificamente pelas seis falhas que paralisam as equipes, segundo pesquisas realizadas nos treinamentos da Franklin Covey mundo afora: as pessoas não entendem as metas da organização ou da equipe; as metas não se traduzem em ações específicas; as pessoas não abraçam as metas; o sistema de *follow-up* é falho (relatar, readmitir, reencaminhar etc.); ninguém abre caminho para os demais; e não se delegam responsabilidades para os outros. E mostrou alguns números “assustadores”: por exemplo, embora apenas 15% das pessoas entrevistadas consigam dizer quais são as metas mais importantes de suas organizações, elas dizem que dedicam 49% de seu tempo a cumprir tais metas.

Segundo Lee, essas falhas precisam ser sanadas com determinação se os líderes querem fazer com que as pessoas os sigam. Além disso, “todo líder precisa ter algumas respostas na ponta da língua”, garantiu. As perguntas que devem ser respondidas são: para onde estamos indo? Por que estamos indo para lá? Como chegaremos? Eu já estive lá? Você vem conosco? Quanto isso vai nos custar (em recursos, tempo etc.)? Que diferença fará para cada um de nós, para os clientes, para a cidade, para o país?

Para um líder com essa atitude, o estabelecimento de apenas três metas principais e seu alinhamento com um sistema de recompensas poderia resolver boa parte do problema, por exemplo. É esse tipo de medida que faz aumentar o que o consultor chamou de “quociente de execução” das equipes e das organizações.

### **Reflexões do futebol, do vôlei e do tênis**

“O futebol é o Brasil que deu certo”, afirmou o técnico da seleção brasileira de futebol, Carlos Alberto Parreira, que se apresentou como em rumo ao hexacampeonato mundial. “O vôlei é o primeiro esporte nacional, porque futebol não conta; futebol é religião”, disse Bernardinho, que dirige a seleção de vôlei que já conquistou todos os títulos importantes do mundo, entre eles a medalha de ouro olímpica e o pentacampeonato da Liga Mundial. O Brasil, apesar de todas as dificuldades do tênis, produziu Gustavo Kuerten, poderia ter dito Ricardo Accioly, que foi coordenador da equipe da Copa Davis que incluiu Guga em sua melhor fase e também treinou tenistas como Fernando Meligeni e Gabriela Sabbatini.

Diante desses exemplos de sucesso, a platéia da ExpoManagement não poderia deixar de ouvir as lições que os esportes têm a oferecer a empresas sobre gestão de talentos e de equipes –no caso dos esportes coletivos.

Parreira provavelmente tem um dos melhores currículos do mundo no que se refere a líder sob pressão. Talvez ele e sua equipe sejam, isoladamente, o líder e a equipe mais pressionados de todo o Brasil. O técnico discorreu sobre pressões internas –de lidar com megatalentos muito mais ricos e poderosos do que ele– e pressões externas –de torcedores, da imprensa e até dos administradores do futebol, como times, federações e confederações. E a mensagem dele foi esta: “É fundamental ter a convicção de seus princípios e sua filosofia para não mudar o time ou a estratégia a cada crítica dos jornalistas e também é fundamental tratar os talentos de forma igualitária, respeitosa, transparente e sem paparricos ou privilégios”.

Bernardinho se mostrou muito mais radical do que o juiz federal que foi o primeiro chefe de Rudolph Giuliani no que se refere a preparação. Ele destacou a importância do treinamento extremo e contou, entre risadas do público, como vem iniciando os treinos

cada vez mais cedo (o horário era 9h em 2004 e passou a 7h em 2005) e como já fez os rapazes da seleção de vôlei treinarem em locais tão inusitados como estacionamentos. “Quanto mais suamos no treinamento, menos sangramos na batalha”, afirmou ele, citando um lendário treinador de futebol americano. Bernardinho também frisou como é importante que a equipe possa confiar em seu líder e deu seu exemplo pessoal: ele e a comissão técnica viajam de classe econômica, mas fazem questão de que os jogadores vão em classe executiva.

Ricardo Accioly disse que há quatro áreas em que um talento, seja do tênis, seja dos negócios, deve ser aperfeiçoado por um líder: técnica, tática, física e psicológica. As três primeiras são campos a serem aprimorados no início de carreira, enquanto a última “é o que diferencia um Guga de um jogador mais abaixo”. Ele lembrou também que a auto-suficiência do profissional talentoso deve ser desenvolvida. “Nem sempre ele terá tempo para perguntar para alguém ou abrir um livro pra consultar; precisará tomar decisões rápidas, sob pressão, sozinho.”

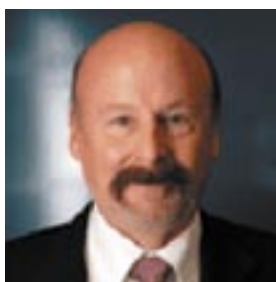
## O novo RH estratégico

O departamento de recursos humanos estava acostumado a analisar cargos. Esse era seu modelo básico na era industrial. Hoje o cargo em si é um modelo ultrapassado, pois prevalecem equipes e competências. Assim, o departamento de RH das empresas deve passar a “enxergar-se no papel estratégico de disseminador da missão e da visão corporativas”, afirmou Idalberto Chiavenato em concorrida palestra na área da Exposição. Para construir um RH estratégico, Chiavenato propôs um processo de quatro etapas: 1) transformar pessoas em talentos; 2) transformar talentos em capital humano; 3) transformar capital humano em capital intelectual; 4) transformar capital intelectual em resultado tangível.

Na etapa 1, o caminho é investir em conhecimento e pensar maneiras de multiplicá-lo. Na etapa 2, deve-se aplicar de forma eficaz as ferramentas *coaching*, *mentoring* e *empowerment*. Na etapa 3, o segredo é providenciar para que o capital humano movimente os outros capitais (de sistemas de informação até clientes e marca) da forma mais inteligente e eficaz possível. E, na etapa 4, deve-se buscar os resultados que interessam –maior valor agregado, crescimento, participação no mercado e lucratividade. Estes são obtidos, de acordo com Chiavenato, com aumentos de produtividade, qualidade, inovação, satisfação do cliente.



# OUTRO MARKETING



**Peter Sealey, um dos magos do marketing da Coca-Cola, pregou a simplicidade**

A simplicidade deverá ser a resposta para o estresse, a confusão, a ansiedade e a falta de tempo dos consumidores, segundo palestra da ExpoManagement

O marketing está em perigo. E a ameaça vem do estresse, da confusão e da ansiedade dos consumidores. Mas há um modo de salvá-lo: voltar à simplicidade. Essa afirmação provavelmente soa mais catastrófica impressa nas páginas da revista do que soou na voz do palestrante Peter Sealey na ExpoManagement 2005, mas, de qualquer maneira, deve ser levada muito a sério. Afinal, Sealey foi vice-presidente mundial de marketing da Coca-Cola, dona da principal marca do mundo –avaliada em US\$ 67,39 bilhões em 2004, segundo levantamento realizado por Interbrand, J.P. Morgan Chase, Citigroup e Morgan Stanley. E também foi líder do marketing da Columbia Pictures quando, entre outros filmes, o estúdio fez *O Último Imperador*, do diretor Bernardo Bertolucci, vencedor de nove estatuetas de Oscar, incluindo a de melhor filme.

Por que o consumidor está tão estressado e ansioso? Ou, nas palavras do professor Rogério Miola, da FAAP, por que ele sofre de falta de tempo, confiança e atenção? Essas quatro tarefas propostas por Sealey talvez respondam por si só:

- 1) Leia o menu do *drive-thru* da lanchonete *fast-food* e tente encontrar o hambúrguer e as batatas fritas normais.
- 2) No supermercado, defina qual tipo de sabão em pó é mais útil para seu caso: com alvejante, com alvejante sem cloro, com eficiência máxima, com perfume de flores do campo, sem perfume, com peróxido de hidrogênio, com grânulos de ação rápida, em tabletes?
- 3) Na farmácia, escolha seu creme dental: branqueador, branqueador extra, branqueador com bicarbonato de sódio e água oxigenada, menta refrescante, menta suave, hortelã multiação, hortelã antitártaro, anticárie, sabor normal, para dentes sensíveis, para gengivas saudáveis?
- 4) Responda a estas perguntas: você já tem milhas para viajar a Paris? Já ultrapassou seu limite de horas de acesso à internet? O saldo de sua corrente permite que pague taxa bancária menor? Já esgotou o limite de chamadas de seu celular pré-pago?

No afã de agregar valor –e aumentar margens de lucro–, as empresas vêm colocando o consumidor diante de opções demais e complexidade demais, com o agravante de que isso ocorre em um momento que lhe falta tempo até para tarefas básicas da vida pessoal. Sealey, que hoje é professor da Haas School of Business, na Califórnia, garantiu que o poder de escolha do consumidor, um ser humano antes de tudo, não tem capacidade de

expansão infinita. Assim, deduz ele, o consumidor valorizará cada vez mais bons produtos que lhe simplifiquem a vida.

Sealey sugeriu um modelo de simplificação de marketing, resumido em quatro “Rs”: recolocar, reempacotar, reposicionar e reconstituir.

■ Recolocar significa trocar o princípio da substituição (o consumidor tem de escolher um celular com assinatura convencional ou com taxa fixa variável) pelo da consolidação (em que todas as opções coexistem, mas se reduz o número de etapas decisórias).

■ Reempacotar implica trocar agregação (“muitos-em-um” do Microsoft Office) por integração (*software* de organização de finanças Quickens, que economiza tempo ao embutir, por exemplo, o recurso de emitir cheques eletrônicos).

■ Reposicionar exige abrir mão de enxugar marcas (a Acura eliminou submarcas) ou de fazer extensão de marca vertical para, em vez disso, apostar no reposicionamento contínuo (estender para novos usos ou ocasiões de uso, como tomar Coca-Cola no café da manhã).

■ Reconstituir, por fim, quer dizer trocar as promessas de fornecimento contínuo e de defeito zero pela promessa de preço competitivo (preço baixo sempre e recompensas por lealdade).

Mas Sealey não falou em simplicidade apenas no bloco que dedicou ao marketing da simplicidade. Ele pregou a simplicidade também nos processos de construção de marca (*branding*), ao ressaltar a importância de elementos simples como um logotipo e/ou um símbolo poderoso (como a estrela do Mercedes-Benz ou o “M” do McDonald’s), uma cor dominante (o amarelo da locadora de veículos Hertz) e uma assinatura sonora (a musiquinha da Intel). Tom Kelley disse o mesmo quando falou de como o *design* pode contribuir para uma estratégia de marketing: “Deve-se envolver os cinco sentidos do cliente com o produto ou serviço, seja o cheiro de pão saído do forno nas padarias, seja o ronco do motor de uma motocicleta Harley-Davidson –o fabricante até patenteou o barulho!”.

### Os desafios de gerenciar e divulgar

Resistir à complexidade e abraçar a simplicidade, portanto, é a nova ordem do marketing e um desafio imenso. Mas existem dois outros desafios concomitantes e de grandes proporções, pelo que se discutiu na ExpoManagement.

Como criar uma proposição de valor superior não é mais algo restrito ao marketing; o primeiro desafio é espalhar o desafio da simplicidade por toda a empresa. “A função de marketing se diluiu por toda a organização. Um dos motivos para isso é que o objetivo de criar uma proposição de valor superior é muito sério para limitar-se somente à área de marketing. A reputação da empresa, por exemplo, talvez dependa mais do setor de logística”, afirmou Leonardo Araújo, professor da Fundação Dom Cabral, em sua palestra sobre inovação em marketing

O segundo desafio está relacionado com gerenciar a simplicidade em novas mídias (*veja quadro abaixo*). Novidades como os aparelhos DVRs (que apagam automaticamente os anúncios ao gravar um programa da TV), o *podcasting* (transmissão de programas de áudio feitos em casa pela internet) e rádio por assinatura devem acabar definitivamente com a mídia de massa, na opinião de Sealey, e transferir os esforços de publicidade para a internet. “Mesmo que no Brasil isso pareça que não vai acontecer, isso vai acontecer”, ressaltou o especialista.

De acordo com ele, as empresas terão de fazer seus consumidores perceberem o valor da sim-

## A solução de contar histórias

Em sua palestra “Marketeiros de Sucesso Contam Histórias Verdadeiras”, Rogério Miola, professor da FAAP, propôs uma ferramenta de divulgação que combina, e muito, com o marketing da simplicidade proposto por Peter Sealey: contar uma história verdadeira. Essa é, segundo ele, uma das melhores formas de disseminar uma idéia na atualidade.

Miola deu o exemplo de uma campanha para a economia de água veiculada no Brasil. Para mostrar o absurdo de desperdiçar água, a campanha substituiu o protagonista da história –a água– por um protagonista que fosse mais valorizado pela maioria das pessoas –a cerveja. Contou uma história –e verdadeira.

Miola ainda trouxe para o ciclo de palestras paralelas da Exposição os exemplos da Zara, rede de lojas espanhola que se tornou motivo de orgulho do povo espanhol e que trabalha com “histórias” boca a boca, e da rede irlandesa de supermercados Superquinn, cujo dono pessoalmente conta “histórias” para os funcionários, os quais faz questão de conhecer pessoalmente, e estes contam “histórias” para os clientes –essas histórias vão desde receitas de carne até como usar melhor produtos de limpeza.

plicidade gerenciando uma mídia muito mais diluída. Afinal, como reforçou em outra palestra Ricardo Machado, professor do Ibmecc-SP, os consumidores não compram o valor que não percebem.

### O desafio da imagem

A internet hoje já responde por 22% da audiência do País e, em breve, virá a TV digital, que levará os recursos da internet para a televisão. Como ficará a gestão da imagem das empresas nesse novo cenário? Esse foi o tema da palestra do jornalista e consultor Tom Camargo.

Segundo ele, na era da comunicação em tempo real, os riscos corridos pelas empresas aumentam substancialmente, uma vez que a tecnologia da informação transformou todos

em editores. Assim, uma denúncia que circula pela internet, mesmo que infundada, pode causar sérios danos a um negócio. As formas tradicionais de resposta, por sua vez, perderam espaço, já que tudo pode ser resolvido remotamente. Às entrevistas coletivas, apenas 30% dos jornalistas convidados efetivamente aparecem.

O consultor apresentou os resultados de uma pesquisa que coloca em pé de igualdade –para a sobrevivência da empresa– os riscos ligados aos arranhões a sua imagem e os riscos regulatórios, ou seja, causados por problemas como tecnologia da informação, crédito, mercado, câmbio e situação política e econômica do país.

Camargo definiu a gestão da imagem como a capacidade de monitorar cuidadosamente a empresa e seus produtos. Primeiro é preciso fazer um *clipping* de todas as menções à empresa em todos os meios. Depois, é necessário enfrentar possíveis difamações e o vazamento de notícias sobre problemas.

## O que levar em conta nas decisões de marketing

A internet deve superar a televisão. Segundo Peter Sealey, é o que se conclui das três megatendências que verificamos: a largura da banda disponível triplica cada ano, ou seja, a navegação virtual fica cada vez mais fácil; o custo de armazenamento de dados cai cada ano; os processadores de computadores dobram de potência cada 18 meses.

Devem-se aproveitar também, de acordo com Sealey, as três subtendências de mídia: a publicidade está se tornando digital, pessoal e controlável. Segundo os números que apresentou, as pessoas já despendem, nos EUA, 17 horas por semana na internet, contra 14 horas em frente ao aparelho de televisão. Com *videogames*, são mais oito horas semanais. “Internet e *games* não existiam há 15 anos”, recordou.

No Brasil, esses números ainda não são tão impactantes, mas há indícios de que vão na mesma direção. Segundo o consultor de imagem Tom Camargo, embora a maior parte da população brasileira ainda tenha como meios de comunicação preferenciais a TV aberta (98%) e as rádios (82%), a internet hoje já responde por 22% da audiência do País –acima do cinema e da TV a cabo, cada uma com 16%.

---

# OUTRA EMPRESA



**Jim Collins garantiu que a empresa ideal coloca as pessoas certas no lugar certo**

As características da organização de negócios ideal, amplamente debatidas nas palestras, tiveram como ponto comum as pessoas

**R**ecetas de empresa ideal foram, de certa maneira, discutidas em todas as palestras da ExpoManagement 2005. O ponto comum? Em todos esses modelos o papel das pessoas –funcionários, parceiros, consumidores– é preponderante.

No Congresso, C.K. Prahalad defendeu a “empresa nodal”: ela influencia e tem acesso privilegiado a outras empresas (em vez de ser proprietária delas); conta com infra-estrutura de rede; segue padrões definidos; tem mentalidade global –se for pequena, deve ver-se como uma micromultinacional; e possui interface clara com seus consumidores. De acordo com o especialista indiano, essa empresa ideal é totalmente influenciada pelos consumidores, em especial pelos da base da pirâmide socioeconômica e dos países em desenvolvimento. Jim Collins, por sua vez, indicou em sua videoconferência que a empresa ideal é aquela que: mantém seus valores e muda apenas as práticas; coloca as pessoas certas no lugar certo; acredita que o bom é inimigo do ótimo; e, principalmente, possui líderes de nível 5 (*veja artigo sobre liderança na página 59*). Para Fred Kofman, uma empresa será ideal quando entender o “iceberg dos negócios” e olhar “debaixo d’água”: em vez de focar resultados, ela focará ajudar as pessoas a viver vidas felizes e com significado e, assim, chegará aos resultados. “Essa empresa deverá entender também que, para otimizar um sistema, é preciso subotimizar os subsistemas. Assim, para vencer, terá de trocar o menos importante pelo mais importante”, completou Kofman.

No ciclo paralelo de palestras da Exposição, Afonso Otávio Cozzi, da Fundação Dom Cabral, resumiu em dez as características da “empresa do futuro”: 1) é mundial, 2) tem pequenas unidades de 250 a 500 pessoas, 3) tem foco nas competências-chave, 4) dá autonomia aos funcionários, 5) faz muito treinamento, 6) tem visão de futuro, 7) estimula o empreendedorismo, 8) subcontrata muito mais, 9) gera *spin-offs* (condições para a criação de outras empresas a partir de empresas-mãe) e 10) tem executivos que são líderes, estrategistas, professores e pregadores. E enfatizou: “Para que qualquer empresa se desenvolva, é preciso que invista no capital humano”, em especial naquele que entra em contato direto com o cliente. José Valério Macucci, do Ibmecc-SP, também fez uma lista de características da “empresa competitiva”: conquista e mantém clientes, adapta-se de forma permanente, investe continuamente em pessoas, sabe obter resultados e atua de forma ética e com responsabilidade social.

## Exemplos brasileiros

As teorias sobre as empresas foram muito bem ilustradas por casos reais estrangeiros, como sempre, mas a novidade é que vários casos brasileiros foram alçados ao primeiro time do *management*, como Grupo Gerdau, Banco Real Amro e, principalmente, Companhia Vale do Rio Doce, maior empresa de mineração diversificada das Américas e a terceira maior do mundo. A Vale –apresentada à platéia por seu diretor-presidente, Roger Agnelli, um brasileiro de apenas 46 anos de idade– passou da oitava maior mineradora do mundo para a terceira maior em 2005, com um valor de mercado que saltou de US\$ 9 bilhões para US\$ 48,2 bilhões. A Vale do Rio Doce se encaixou de alguma maneira em todas as características de empresa ideal apontadas pelos palestrantes.

**Ter mentalidade global** – A Vale do Rio Doce, que exporta mais de US\$ 6,6 bilhões, tinha seis brasileiros e seis chineses em seu escritório na China. Agora estão lá três brasileiros e 12 chineses – e a produtividade é muito maior. O mesmo aconteceu na África. A Vale trouxe chineses e africanos para treinamento no Brasil, mas prestigiou a sociedade local, o que demonstra o estágio de globalização da cultura da empresa.

**Ter visão de futuro** – A Vale do Rio Doce cresceu por conta de uma visão: como conta Agnelli, ou a empresa crescia, ou seria comprada por algum grupo estrangeiro. Seu processo de visão estratégica parece já estar enraizado: a empresa, que tem vários projetos delineados até 2010, trabalhou com três horizontes estratégicos desde a privatização. No primeiro, concentrou-se no ferro; no segundo, na construção do negócio de carga; e, no terceiro, atual, a prioridade é a entrada nos negócios de cobre, níquel e carvão –este virá de investimentos fora do Brasil, em países como Moçambique e Austrália.

**Organizar-se em unidades pequenas** – O Grupo Gerdau criou as chamadas “células de negócio”, pequenas empresas que cuidam de todo o processo em determinada área. Essas células têm autonomia e estímulo para a inovação de produtos, processos e negócios.

**Fazer spin-offs** – O Banco Real Amro tem uma incubadora interna de novos negócios. Essa incubadora recebe idéias das várias áreas do banco e as desenvolve, além de formular idéias ela mesma.

**Acreditar que o bom é inimigo do ótimo** – Buscando melhorar o perfil de seus clientes no Brasil, a Vale do Rio Doce está trazendo para cá o que há de mais moderno em siderurgia.

**Adaptar-se permanentemente** – A deficitária infra-estrutura de transporte do Brasil atrapalhava o crescimento da Vale do Rio Doce. A empresa entrou no negócio de infra-estrutura e hoje opera mais de 9 mil quilômetros de malha ferroviária e oito terminais portuários próprios.

**Ter responsabilidade social** – Segundo Roger Agnelli, o *core business* da Vale do Rio Doce é o meio ambiente, tanto que essa área se reporta diretamente a ele.

**Dar prioridade às pessoas** – Treinamento é palavra-chave na Vale do Rio Doce, como demonstrou

## Fusões e aquisições em alta

Embora muito se fale sobre crescer organicamente, a ferramenta das fusões e aquisições de empresas continua em uso. O pico disso aconteceu na década de 1990, em função do crescimento significativo da indústria de telecomunicações e internet, mas a atividade voltou a crescer a partir de 2003 e, em 2004, o volume mundial de transações anunciado pela Thomson Financial totalizou US\$ 1,9 trilhão, com uma alta de cerca de 42%, e a expectativa é que 2005 tenha registrado novo crescimento, como afirmou Marcelo Kneese, professor da FAAP, em sua exposição sobre fusões e aquisições. “Até junho de 2005, esse mercado já havia movimentado US\$ 1,2 trilhão.”

Segundo a lógica financeira, se há uma oferta de valor superior ao que a empresa estima ser seu valor, é hora de vender. No Brasil, porém, a maioria das grandes empresas é familiar e o único ativo da família, o que inclui outros critérios na tomada de decisão.

Kneese reviu com a platéia os principais aspectos de uma operação dessas:

**Compradores** – Podem ser estratégicos ou financeiros, como fundos de *private equity* e *venture capital*.

**Motivadores para comprar** – Podem ser estratégicos, financeiros ou táticos, a partir da estratégia de crescimento de uma empresa ou grupo.

**Motivadores para vender** – Acontecem mais freqüentemente quando os acionistas decidem sair de seu negócio ou trazer novos sócios.

**O que deve ser analisado** – Histórico da empresa-alvo, estrutura organizacional e legal, acordos de acionistas, forma de gestão, recursos humanos, posicionamento estratégico da empresa e sua posição no mercado em que atua, riscos operacionais, fiscais ou financeiros e estrutura de capital.

**Etapas do processo** – Diligência (que inclui a obtenção de informações financeiras e operacionais da empresa e a troca de informações entre todos os possíveis envolvidos), avaliação (com metodologias de medição internacionais para estimar os valores reais), prospecção de possíveis compradores, negociação e estruturação do acordo, e execução de contratos e liquidação. “O processo de venda pode ser conduzido simultaneamente com diferentes potenciais compradores para estimular a competitividade e assim aumentar o valor recebido pela participação vendida”, observou Kneese.

---

Roger Agnelli. A empresa tem parcerias com universidades de primeira linha para treinar seu pessoal: London Business School, MIT, IMD, Insead, Stanford, USP, UFRJ etc. Ela chegou até a ressuscitar profissionais que “não existiam mais”. “Compramos 200 locomotivas e não havia maquinistas para dirigi-las. Fomos buscar os maquinistas aposentados e colocamos 600 profissionais mais jovens para aprender com eles.”

## Limites para os presidentes

Limitar os presidentes das empresas é tão importante quanto cuidar para que sejam líderes melhores. E isso se faz por meio da governança corporativa eficaz. Em sua palestra sobre o assunto, José Paschoal Rossetti, professor da Fundação Dom Cabral, disse que um dos limites mais importantes está no estabelecimento da remuneração. Segundo ele, no Egito Antigo, os faraós recebiam, a cada colheita bem-sucedida, o equivalente a seu peso em ouro pelo planejamento da agricultura. “Se fôssemos transportar isso para os dias atuais, poderíamos dizer que um grande executivo de cerca de 70 quilos deveria receber mais ou menos US\$ 1 milhão por ano. Mas um levantamento feito pela McKinsey com os presidentes das 500 maiores empresas constatou que o valor médio do salário dos presidentes era 11 vezes seu peso em ouro. Um deles chegava a receber US\$ 200 milhões por ano”, disse Rossetti.

“Quem determina essa remuneração?”, perguntou retoricamente o professor da Fundação Dom Cabral. Em geral, é o conselho de administração, que costuma ser presidido pelo presidente executivo da empresa e que é formado por pessoas por ele escolhidas. “Não se pode menosprezar a importância do presidente

executivo, mas isso não pode ser ação entre amigos, em detrimento dos acionistas.

“No mundo inteiro, o conselho de administração muitas vezes é um conselho de anciãos que se reúnem periodicamente para tomar chá e cujos membros não são escolhidos por sua excelência. Por exemplo, muitas empresas têm fundos de pensão entre seus acionistas, que acabam indicando políticos ou pessoas ligadas ao sindicato para compô-lo, sem nenhuma competência técnica. A postura dos acionistas em relação às corporações tem sido totalmente comodista, é o que chamo de ‘rentistas parasíticos’. Mas isso vai ter de mudar.” Até porque, como diz Rossetti, existem 34,5 mil empresas de capital aberto no mundo, que movimentam um total de US\$ 41 trilhões, que estão acima da soma da renda de todos os países, que é de US\$ 40 trilhões.

Em seu trabalho, Rossetti tem estudado o impacto da governança corporativa sobre a valorização das ações das empresas e, segundo ele, no Brasil, esse ágio é de 23%. “O processo de adesão ainda é lento no Brasil, mas tem acontecido. Das cerca de mil SAs, por volta de 360 estão listadas em bolsa de valores e 65 já adotaram processos de governança.”

# OUTRO PROFISSIONAL



Spencer Johnson,  
autor de *Quem  
Mexeu no Meu  
Queijo?*, estimulou  
a mudança  
pessoal

A mudança pessoal foi um dos temas de destaque da ExpoManagement. Atitude e formação estão entre seus requisitos, segundo os palestrantes

A metáfora do laticínio já era conhecida de boa parte da platéia da ExpoManagement 2005. Mas a presença do autor do *best-seller* internacional *Quem Mexeu no Meu Queijo?* representou um “empurrão a mais” para quem estava realmente disposto a mudar. Todos saíram da palestra com uma convicção maior de que conseguem mudar, sim, se derem o primeiro passo. Spencer Johnson, que é psicólogo, fez uma sugestão bem factível de primeiro passo: “Pense no que você pode fazer diferente hoje, nem que seja encarar algo de modo diferente. Isso ajudará o processo de mudança a ocorrer mais naturalmente”.

Lembrando que mudanças acontecem sempre e que a natureza do ser humano é favorável a elas, pois “ficam mudando a localização do queijo”, Johnson propôs duas bases estruturais para dar apoio ao processo de mudança pessoal. A primeira estrutura são três questões sobre as quais cada um deve refletir profundamente: 1) O que aconteceria se você realmente encarasse a mudança como um renascimento e não como morte? Como ganho e não como perda?; 2) O que você poderia fazer se não se sentisse tão confortável na posição? Ou se não tivesse tanto medo?; 3) Você consegue imaginar-se aproveitando a mudança no futuro?

A segunda estrutura é a do processo de mudança de seis etapas: 1) antecipar a mudança; 2) monitorar o andamento da mudança; 3) adaptar-se rapidamente à mudança; 4) saber divertir-se com a mudança e tirar proveito dela; 5) estar sempre preparado para mudar; 6) mudar e, assim, vencer – “mudar de lugar com o queijo”.

Johnson frisou que o conforto com o velho torna-se irrelevante quando se percebe o prazer do novo e que o medo se dissipa quando a pessoa se sente no controle da mudança. Portanto, isoladamente, a imaginação e a preparação contínua talvez sejam as duas ferramentas mais poderosas da proposta do autor de *Quem Mexeu no Meu Queijo?*. Johnson ainda acrescentou três conselhos valiosos a quem quer mudar: dê um nome para sua mudança, lembre que “mudança por imposição é mudança com oposição” –você mesmo se boicota desse modo– e prefira as soluções simples. Ele citou o executivo Jack Welch no que se refere às soluções simples: “Os profissionais mais valiosos são os que fornecem soluções simples para desafios complexos”.

## Foco no processo

A palestra de Fred Kofman, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), também trouxe contribuições ao tema da mudança pessoal. Segundo ele, Aristóteles já

dizia, e muitas pesquisas comprovaram, que felicidade, por exemplo, não é ser feliz, mas o processo de busca da felicidade. Ou seja, o mais importante na vida – e na mudança, por tabela – é o processo que leva ao resultado, não o resultado em si. A mensagem, portanto, é que tudo é melhor quando se aprende a “saborear” o processo de mudança.

### **Mudança fundamental 1**

As mudanças são variadas e simultâneas. Fred Kofman apontou uma mudança em particular que, em sua opinião, deve ser encarada como prioridade: “É preciso parar de se colocar como vítima das circunstâncias, do ambiente externo, de algo fora de seu controle. É preciso reagir, tornar-se protagonista”.

### **Mudança fundamental 2**

Outra mudança essencial passa pela aquisição de algumas características imprescindíveis a quem quiser ser um profissional de sucesso no mundo que se desenha. Para Antônio de Araújo Freitas, professor da FGV-EAESP que apresentou uma palestra sobre “carreira e empregabilidade”, essas características são: a capacidade de pensar grande; a capacidade de trabalhar com inteligência, conhecimento e disciplina (e, assim, preservar a qualidade de vida); a criatividade para criar o futuro; e, por fim, a capacidade de interagir com outras pessoas.

## **Mudança e visão internacional**

Ter uma visão de mundo ampla – ou seja, pensar de forma globalizada – foi um requisito de mudança muito comentado na ExpoManagement 2005. Não à toa, os estandes das faculdades estrangeiras receberam um bom número de visitantes. A norte-americana Moore School of Business, da Carolina do Sul, uma das pioneiras em cursos com enfoque internacionalista, esteve presente pela primeira vez na Expo. Ela recebe muitos pequenos e médios empresários em busca de uma visão mais abrangente dos negócios. “E-commerce internacional e finanças para multinacionais são alguns dos cursos de curta duração bastante procurados”, disse Louis Desau, diretor da área de MBAs da instituição.

As espanholas IESE Business School e Instituto de Empresa de Madrid (IE) vêm no Brasil um mercado emergente, depois de conquistarem os principais países da América Latina em função do idioma. “Este ano a quantidade de brasileiros matriculados bateu recorde: são 20 na turma atual, mesmo patamar da Colômbia. Ao todo, são 40 brasileiros no *campus*, de todas as turmas”, explicou Newton M. Campos, gerente da filial brasileira do IE. “Um de nossos grandes enfoques

é empreendedorismo e por isso costumamos receber dois tipos de pessoas: o herdeiro, que vai aprender a administrar o dinheiro da família, e aquele que vende tudo e empreende”, afirmou Campos.

Também voltado para a formação internacionalizada, o IESE adota uma abordagem que enfatiza as dimensões humana e social dos executivos e o impacto da gestão sobre as pessoas, com muitas discussões sobre ética.

No estande da Wharton, o atendimento foi feito por ex-alunos, como Luiz F. González, empresário de origem mexicana. “Em geral, o perfil do profissional que vai à Wharton é de uma pessoa com capacidade técnica e administrativa, mas sem ego exagerado. São pessoas que buscam um equilíbrio com a vida social”, observou ele.

Grandes faculdades brasileiras, que também buscam adotar abordagem internacional, participaram ativamente da ExpoManagement. As Faculdades Integradas Rio Branco estrearam na Exposição, dividindo espaço com Fundação Getúlio Vargas, FAAP, Metodista, Mackenzie, Faculdade Anhembí-Morumbi, Senac-SP, Fundação Dom Cabral e Ibmec-SP.