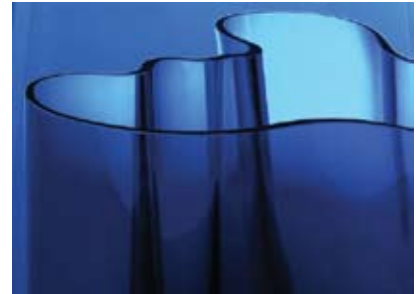


[Estratégia]

O design chega à universidade

O que Tom Kelley vem dizendo foi incorporado por Roger Martin, da Rotman School: todos os executivos devem pensar como designers



Decidido a aplicar os princípios do *design* nos negócios, o diretor da Rotman Business School, Roger Martin, salientou que nas últimas décadas do século 20 as empresas com melhor desempenho foram as que implementaram melhorias lineares, como a reengenharia, a gestão da cadeia de fornecimento e o controle de custos. Mas, como mostram os casos de Apple, Google e outras empresas, o sucesso agora já não se mede pela escala, e sim pela imaginação. É por essa razão que Martin recomenda aos homens e mulheres de negócios que pensem e atuem como *designers*. A drástica mudança que está ocorrendo na criação de valor exige que eles deixem para trás a obsessão pela “confiabilidade” dos processos, para dar as boas-vindas à

“validade” dos processos. A diferença não é nada sutil: um processo confiável é o que produz um resultado previsível mais de uma vez; portanto, é preciso reduzir a quantidade de variáveis consideradas e apelar para as medições quantitativas. Por outro lado, para aumentar a validade de um processo, é fundamental levar em conta a maior quantidade de variáveis possível, algo que os grandes *designers* fazem com grande destreza.

Ensinaamentos do *design*

O que aconteceria se os empresários levassem a sério a metáfora do *design*? Jeanne Liedka, diretora executiva do Batten Institute, da Darden Business School (University of Virginia), respondeu no último número da *Rotman Magazine*: “Os

executivos compreenderiam que projetar a estratégia de negócios tem mais a ver com invenção do que com ciência. E, sendo a estratégia uma invenção, ela sempre poderá ser discutida, razão pela qual os executivos reconheceriam a importância da persuasão. Por outro lado, valorizariam a simplicidade como os *designers* a valorizam e, da mesma maneira que eles, pretenderiam inspirar em vez de ‘legislar’. Finalmente, aprenderiam a experimentar, seriam mais inclusivos em suas palestras estratégicas e se enriqueceriam com a pluralidade de pontos de vista”.

[Pesquisa]

Consumo versus natureza

O Millennium Project avisa, na décima edição de seu relatório anual State of the Future que o consumo humano ultrapassa em 23% a capacidade de regeneração da natureza

Cerca de 2 mil cientistas e *experts* de diversas áreas, futurólogos, acadêmicos e líderes de empresas e universidades, governos e organizações não-governamentais, agrupados em 26 nós interconectados distribuídos por todo o mundo, reuniram perspectivas globais e locais sob os auspícios da United Nations University para procurar entender de maneira realista para onde vai o mundo.

Em 2005, a economia mundial cresceu 4,8% e a população, “só” 1,15%, o que possibilitou um aumento da renda *per capita* de 3,65%. Contudo, 40% da população, aproximadamente 2,5 bilhões de pessoas, vive com US\$ 2 por dia ou menos. E o consumo humano ultrapassa em 23% a

capacidade da natureza de “se regenerar” ou “absorver” o impacto das pegadas que o homem deixa no meio ambiente. Relacionamos a seguir apenas três dados de um trabalho que, além de analisar os desafios que o mundo enfrenta e “jogar” com quatro cenários possíveis sobre o futuro da energia, delinea com clareza o paradoxo de nosso tempo: “Enquanto um número cada vez maior de pessoas desfruta os benefícios do crescimento econômico e tecnológico, cresce o número de indivíduos em condições de pobreza e insalubridade extremas. E o percentual da população mundial que não tem acesso à educação se mantém constante há 30 anos”.



Divulgação

PINGUE-PONGUE

5 perguntas a Stephen Rohleder

Diretor de operações da Accenture, eleito um dos 25 consultores mais influentes do mundo pela Consulting Magazine, Stephen Rohleder é responsável pela execução da estratégia de sua empresa em escala mundial. Além disso, assessora frequentemente comissões do Congresso dos EUA sobre temas relativos a tecnologia e segurança da informática

Nos anos 1990 houve forte adoção de tecnologia da informação pelas empresas. Uma década depois, como estamos?

É cada vez maior o número de empresas que consideram a TI um duplo facilitador: por um lado, as ajuda a ser mais eficientes nas operações diárias; por outro, lhes permite concentrar-se em seu negócio central, uma vez que podem automatizar ou subcontratar funções não essenciais. A tecnologia também exerce papel importante na compreensão do cliente e no fornecimento de informação para a tomada de decisões.

A informação facilita a tomada de decisões, mas quando excessiva torna-se prejudicial. Concorda?

O certo é que muitas equipes gerenciais estão sobrecarregadas de dados provenientes de diferentes fontes. Por isso criamos uma unidade de negócios chamada Accenture Managed Data Services, cujo objetivo é ajudar nossos clientes a detectar quais dados são importantes e a alcançar a informação adequada para a gestão de suas empresas. É

uma área que cresce com rapidez, porque as empresas percebem que não basta a tecnologia; para obter a informação importante, é preciso ter uma estratégia e vinculá-la intimamente com as operações.

O setor de outsourcing está em expansão. Além de armazenagem e processamento de dados, que funções se agregaram à lista das que terceirizam?

As administrativas, financeiras, de recursos humanos e de compras, além do treinamento de pessoal, porque as empresas querem o foco em seu negócio central.

Os avanços tecnológicos estão apagando as fronteiras entre setores, como os do entretenimento e das telecomunicações. Qual será o impacto dessa convergência?

Nos EUA e no Reino Unido, por exemplo, há concorrência feroz entre as empresas de TV a cabo, telecomunicações e de mídia pelos serviços de transmissão de voz e de dados por internet. As empresas de telecomunicações querem ampliar a oferta a seus clientes de serviços sem fio, a

fim de que adquiram serviços de TV a cabo ou internet. A concorrência também leva as empresas de mídia ou de TV a cabo a um novo espaço. Em alguns países, a legislação impede que empresas de um setor ingressem em outro. Mas, como os movimentos políticos que promovem a eliminação de barreiras são cada vez mais fortes, creio que a concorrência se intensificará nos próximos 12 meses.

Outra convergência é a da TI e biotecnologia. Que setores impactará?

Conheço de perto o caso de uma empresa farmacêutica que usa a tecnologia e, em particular, a produção no exterior para acelerar o desenvolvimento de medicamentos. Um de nossos clientes contratou uma empresa na Índia para que se encarregasse dos processos vinculados à produção de medicamentos, já que lá conseguia o suporte necessário e podiam ser feitos testes pré-clínicos mais rapidamente e com custos menores. Em virtude disso, nosso cliente reduziu o ciclo de desenvolvimento e entrada no mercado.

Entrevista de Viviana Alonso

[Ranking]

O valor da marca

Em mercados cada vez mais saturados de produtos e serviços, as marcas sólidas são a chave para se diferenciar. Algumas se convertem em símbolos em escala mundial e seu valor se multiplica



“O alcance internacional de uma marca costuma ser visto como sinônimo de excelência”, sustentam analistas da firma de consultoria Interbrand, especializada em estratégia e avaliação de marcas. Por isso, o *ranking* anual das cem melhores marcas globais, realizado em colaboração com a revista *Business Week*, é um dos estudos mais solicitados da empresa.

Sob o rótulo “marca global”, a Interbrand engloba aquelas que preenchem duas condições: mais de um terço das vendas de produtos e serviços com seu nome se realizam fora do país de origem e têm “presença visível” em mercados externos. Mesmo que as versões “localizadas” de uma marca global possam mostrar diferenças entre países, possuem em comum o mesmo objetivo e identidade. O posicionamento, a estratégia publicitária, a personalidade e a aparência admitem ajustes por região, mas em todos os mercados

o que permanece constante são os valores que a marca comunica.

O *ranking* da Interbrand não mede a popularidade das marcas. Seu foco é o valor econômico. Como o calculam? O método de avaliação se ajusta às pautas usuais para outros tipos de ativos: a estimativa dos lucros que as marcas gerarão no futuro. Os fatores ponderados são os seguintes:

■ A solidez financeira da marca. Isto é, a projeção das receitas atuais e futuras atribuíveis aos produtos com a marca em questão menos os custos operacionais, como os de patentes. Os cálculos são realizados a partir de informação disponível publicamente.

■ A importância da marca como impulsionador da escolha dos consumidores. Trata-se de medir de que maneira a marca influi na demanda nos pontos-de-venda. Para calcular esse número, os consultores da Interbrand fazem *benchmarkings* por setor a partir de uma base de

dados com mais de 4 mil avaliações acumuladas durante 20 anos e conduzem pesquisas nos mercados para determinar as qualificações específicas de cada marca em relação aos *benchmarkings* por setor.

■ O ponto forte da marca. Quer dizer, seu potencial para gerar uma demanda contínua (lealdade, compras frequentes, retenção de clientes). Esse fator está vinculado com a capacidade da marca de gerar lucros futuros.

No quadro ao lado estão as dez marcas que encabeçam a lista. Outras a destacar são as três com o maior crescimento de valor no período 2005-2006: Google (seu valor de marca aumentou 46%, para US\$ 12,37 bilhões), Starbucks (20%, para US\$ 3,09 bilhões) e eBay (18%, para US\$ 6,75 bilhões).

As que mais sofreram depreciação foram: Gap (seu valor de marca caiu 22%, para US\$ 6,41 bilhões), Ford (16%, para US\$ 11,05 bilhões) e Kodak (12%, para US\$ 4,4 bilhões).

Posto	Marca	Origem	Valor da marca (em US\$ bilhões)	Mudança em relação ao ano anterior
1	Coca-Cola	EUA	67,0	-1%
2	Microsoft	EUA	56,9	-5%
3	IBM	EUA	56,2	5%
4	GE	EUA	48,9	4%
5	Intel	EUA	32,3	-9%
6	Nokia	Finlândia	30,1	14%
7	Toyota	Japão	27,9	12%
8	Disney	EUA	27,8	5%
9	McDonald's	EUA	27,5	6%
10	Mercedes	Alemanha	21,7	9%