

Crescimento e

Em entrevista exclusiva, John J. Donovan afirma que a Internet é uma importante ferramenta de crescimento e que toda empresa precisa se reinventar

A tecnologia é hoje uma pedra amarrada ao pescoço dos executivos, porque custa caro e não fornece o que é preciso. Quem afirma isso é o renomado professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) John J. Donovan, que sugere três medidas para que a tecnologia se transforme de fato em ferramenta estratégica das empresas: mudar sua utilização e a mentalidade daqueles que a empregam; adotar a tecnologia correta; e democratizá-la para que todas as empresas tenham acesso ao mundo e possam crescer, o que é possível apenas através da Internet.

Em entrevista exclusiva a HSM MANAGEMENT, Donovan sustenta que a Internet é cada vez mais importante para os negócios, mesmo que algumas empresas tentem reduzir seu significado. “Para ganhar tempo, Bill Gates dirá, por exemplo, que a Internet ainda não está totalmente preparada para o comércio”, comenta. Como a estratégia de sobrevivência de longo prazo das empresas passa por entrar em novas áreas, ocupar um nicho inexplorado na Internet será um dos caminhos para isso, avalia o especialista, ao lado da compra de outras empresas. Donovan ressalta ainda que a Internet também está estimulando a reinvenção – conceito seu – de vários setores econômicos. As maiores companhias telefônicas dos Estados Unidos vêm adaptando seu sistema de fixação de preços para assemelhar-se ao da Internet. Os bancos, que erroneamente organizaram sua tecnologia de informação por produtos quando deveriam fazê-lo por clientes, precisam urgentemente da Internet. No setor de informática, o professor do MIT avalia que a IBM ainda está muito atrasada em relação à Internet e, portanto, em relação ao futuro. Já a Microsoft também enfrenta o problema, segundo ele, mas deve se sair bem no final. A entrevista, que discorre sobre vários assuntos, foi concedida a Mercedes Reincke e Héctor Casinelli.

No número 1 de nossa revista publicamos um artigo intitulado *Em Busca da Imortalidade*, que afirmava que a expectativa de vida de uma empresa é baixa mesmo nos países desenvolvidos, cerca de 50 anos, mas que nem toda empresa é necessariamente mortal. O sr. concorda com isso?

Acho que as empresas são realmente muito frágeis. Vou dar-lhes

dois dados estatísticos. Primeiro: se examinarmos todas as empresas incluídas na *Fortune 2.000* de 1965, 60% delas já não constam da lista atual. Sumiram. Segundo: Tom Peters relacionou em seu livro *Vencendo a Crise* (início da década de 80) 15 empresas excelentes e hoje 11 dessas 15 já fecharam as portas. Nem a principal listada, a compa-

nhia aérea norte-americana People Express, existe mais.

Esse é, então, um ambiente de seleção natural, darwiniano, para empresas e economias nacionais?

É quase darwiniano. Sobrevivem apenas aqueles que conseguem se adaptar rapidamente às mudanças. O homem tem grande poder de adaptação e, para as empresas, adaptar-se será cada vez mais a condição da sobrevivência. Podemos falar de uma estratégia de sobrevivência de curto prazo e de outra de longo prazo. No caso dos homens, a estratégia de curto prazo é “como vou conseguir comida suficiente para sobreviver esta semana” e a de longo prazo é “como vou conseguir um bom emprego que me permita sobreviver durante a próxima década”. Nas empresas acontece a mesma coisa. A estratégia de curto prazo é agregar algum valor aos produtos e serviços – o exemplo são as companhias telefônicas que começam a criar o serviço de transferência de chamadas. Mas o que garantirá a sobrevivência dessas empresas a longo prazo? Novas linhas de negócios, novas áreas.

Como entrar em novas áreas?

Existem várias maneiras. Eu optaria por comprar uma nova empresa. Mas outra companhia, pequena ou não, poderia, por exemplo, ocupar um nicho inexplorado na Internet. Se ela fabrica

sobrevivência



Fotos: Ramón Puga Lareo

“Só devemos ter medo quando não podemos ver um padrão de mudança. Quando conseguimos ver o padrão, não estamos no caos”

O sr. já disse que a tecnologia da informação é uma pedra amarrada ao pescoço dos executivos. Por quê?

Isso ocorre quando a tecnologia da informação de uma empresa se converte em uma despesa e não em uma ferramenta estratégica, ou seja, custa muito caro e não me dá o que eu preciso. A expressão não é de minha autoria, mas do presidente da Shell, que disse: “A informática é uma pedra amarrada ao meu pescoço. Gasto muito dinheiro com ela, centenas de milhões de dólares, e não recebo nada de volta. Outro dia pedi a meu pessoal do departamento de informática que me passasse a rentabilidade de cada um de meus produtos e eles simplesmente disseram que não tinham como calcular isso”.

Outra prova de que tecnologia da informação é uma pedra no pescoço dos executivos é o caso das empresas de seguros Blue Cross e da Blue Shield, ambas dos Estados Unidos. As duas têm um sistema para recebimento de apólices e outro para pagamento de indenizações por sinistros. Um registra os pagamentos dos associados e outro os pedidos de indenização por vários tipos de ocorrências, e não são interligados. O que acontece, então, é que se você visita Boston e pede uma indenização por quebrar a perna, essas seguradoras lhe fazem o cheque imediatamente, mesmo que você não seja associado, porque essa informação está registrada num

equipamentos esportivos, poderia lançar bicicletas ergométricas “associadas” à Internet, que tornassem o exercício mais divertido. Quando eu quisesse usar o aparelho, entraria em seu site na Internet e faria um passeio virtual pelas ruas de Paris. De repente estaria contornando a Torre Eiffel, depois subindo uma ladeira ou virando à direita

para passar na frente da catedral de Notre Dame. Então, o exercício transforma-se em um videogame: há um mal-encarado me perseguindo, preciso sair daqui depressa com minha bicicleta. A Internet oferece vários nichos novos: primeiro entra-se no nicho e depois procura-se expandi-lo. Minha impressão é de que esse mercado é imenso.

sistema diferente e não há como verificar rapidamente.

Como corrigir isso?

Três coisas precisam ser feitas. A primeira é mudar a forma de utilização da tecnologia. Ela deve ser corretamente empregada pelos usuários e, para isso, é necessário mudar a mentalidade dos usuários. Se não for possível, toda a tecnologia desenvolvida não servirá para nada.

A segunda coisa é escolher a tecnologia correta. Estamos utilizando tecnologias aplicáveis a problemas de 20 anos atrás quando precisamos de tecnologias que resolvam os problemas de hoje. O que quero dizer com isso? É como se aqui no Brasil alguém estivesse com seu cavalo, 20 anos atrás, arando um campo para plantar e de repente outra pessoa lhe perguntasse: "Por que você não vai correr no Jockey Club?" O que foi feito de errado? O trabalhador do campo foi subitamente levado para um hipódromo e lá está ele correndo pela raia e trombando com outros jockeys, embora possa até estar usando um bom cavalo, mas ele é adequado para outra coisa.

Que tecnologia faz o papel desse cavalo?

O mainframe. No mundo de hoje o mainframe está morto, mas ainda existem pessoas que tentam vender mainframes. Precisamos de mudanças rápidas e não é mais possível ter sistemas que levam dois anos para ser implantados. Precisamos, portanto, de uma tecnologia que permita montar as peças de várias maneiras, como nos jogos da Lego. Essa é a tecnologia cliente/servidor, baseada em objetos e na Internet. E a terceira coisa a fazer, por fim, é encontrar uma forma de democratizar a tecno-

Saiba mais sobre John J. Donovan

John J. Donovan é um dos mais renomados e polêmicos professores do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Preside o Cambridge Technology Group (CTGroup), firma de consultoria norte-americana especializada em tecnologia. Graduado na Yale University e com uma formação acadêmica suficientemente eclética (medicina, administração pública e de empresas), Donovan é autor de vários livros, entre eles *Business Reengineering with Information Technology* (ed. Prentice Hall), *Operational Systems*, *The Second Industrial Revolution* e *The Value Enterprise*, mas nenhum foi publicado no Brasil. Assessorou a comissão bilateral de intercâmbio tecnológico entre os Estados Unidos e a extinta União Soviética.

Nos últimos dez anos, seu CTGroup vem fornecendo as ferramentas tecnológicas, comerciais e de treinamento a mais da metade das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. Ele reivindica para si a autoria do conceito de reinvenção da empresa, muito associado ao especialista Tom Peters.

logia para permitir que a empresa tenha acesso ao mundo global. O Brasil já não pode mais ser somente Brasil. Como fazer para ter acesso ao mundo? Através da Internet.

A Internet é a única maneira de fazer isso?

Não conheço outra no momento.

Há um limite para a Internet?

Alguns dizem que a Internet corre

o risco de ter sua capacidade esgotada, mas isso é impossível, porque a rede pode se expandir infinitamente, visto que não existe um ponto central pelo qual deve passar todo o tráfego de informações. Se eu quiser mandar uma mensagem para vocês através da Internet e as pessoas que estão aqui nas companhias telefônicas não quiserem transmitir a mensagem, ela poderá ser enviada para a Turquia através de outro nó ou mandada para Paris para de lá vir para o Brasil. A questão, portanto, é só continuar acrescentando novos nós.

Com essa capacidade de expansão da Internet, como ficam as companhias telefônicas? Vão desaparecer?

Estou certo de que todas as companhias vão desaparecer se não conseguirem reinventar-se.

O que é exatamente essa reinvenção?

É pegar os processos existentes, destruí-los e refazê-los. Voltando às companhias telefônicas, vejamos o processo de fixação de preços dos serviços – atualmente a cobrança é feita segundo um modelo muito básico, por tempo e distância. Uma chamada telefônica do Brasil para a Califórnia custa menos do que uma do Brasil para Genebra porque há um número maior de quilômetros de distância no segundo caso. E por quê? As estações de comutação são as mesmas; o satélite é o mesmo. Trata-se de um preço artificial. O que a Internet "sugere" às companhias telefônicas é que reinventem todo o seu sistema de fixação de preços para cobrar uma tarifa única. A cobrança pelo uso do telefone poderia ser de US\$ 20 por mês para um número ilimitado de telefonemas para qualquer lugar do mundo, como é a Internet. Se a companhia telefônica não se reinventar com base nesse modelo, estará morta.

Neste momento, as maiores companhias telefônicas dos Estados Unidos já estão utilizando ambos os modelos de fixação de preços: o básico e o da Internet. Qual será o vencedor? O modelo da Internet.

"As empresas são muito frágeis. Tom Peters relacionou 15 empresas excelentes e 11 delas não existem mais porque faliram"

Como se relaciona o que sr. está dizendo com os conceitos de pensadores como Peter Drucker ou Michael Hammer?

Vamos considerar toda a história da administração de empresas, voltando para trás, para Edward Deming e Joseph Juran. Eles foram ao Japão e conquistaram um grande número de seguidores convencidos de que o importante era a qualidade. Mudaram todo o setor industrial japonês impondo a idéia da gestão da qualidade total. Essa foi a idéia preconizada por Deming: melhore seus processos continuamente, 20% de melhoria, depois mais 50% de melhoria. Depois surgiu Drucker, que recomendou que nos aproximássemos mais dos clientes, que administrássemos melhor, entendendo a essência dos negócios, e então veio Michael Porter, dizendo que não é suficiente simplesmente administrar a empresa – é preciso criar uma barreira para impedir que novos concorrentes entrem no negócio. Você pode garantir que seus concorrentes não consigam entrar em seu mercado de todas as maneiras possíveis, acrescentou. Então apareceram Michael Hammer e James Champy e afirmaram: “Nada disso. Gestão da qualidade total? Não. Esse processo deve ser destruído; não aperfeiçoado e sim destruído para que seja possível começar tudo outra vez”. Agora apareço eu e digo que tudo isso não é suficientemente bom. É preciso destruir toda a sua companhia e reinventá-la.

Mas isso é exatamente o que Tom Peters diz.

Peters diz isso agora; eu disse antes. Veja bem: não estou aconselhando a Mercedes-Benz a se livrar

“Ouço as pessoas que trabalham nas fábricas lamentando-se porque seus empregos vão desaparecer. Haverá uma nova substituição de todo um setor e o único perigo é que as pessoas não mudem para poder aproveitar as oportunidades criadas pelo novo setor”

do Drucker ou do Hammer. Tudo o que eles afirmaram precisa realmente ser feito, mas tudo isso só vai nos manter vivos durante o dia de hoje. A tudo isso devemos acrescentar a reinvenção da companhia para sobreviver amanhã. A grande mudança é que o futuro está chegando mais depressa. Antigamente tínhamos um prazo de 20 anos; hoje há mudanças a cada 5 anos.

Se as mudanças tecnológicas acontecem em progressão geométrica, essa situação não poderia ser semelhante ao princípio da incerteza descrito por Heisenberg, segundo o qual ninguém pode saber exatamente em que ponto está?

Na história da humanidade as pessoas sempre disseram que as coisas estavam mudando com tamanha rapidez que ninguém conseguia saber ao certo o que estava acontecendo. A Igreja Católica quis reduzir o ritmo desacreditando o darwinismo, anunciando que a Terra continuava sendo plana...

Isso é medo.

Em minha opinião, só devemos sentir medo quando não podemos

ver um padrão de mudança. Quando conseguimos ver o padrão, podemos conviver com a mudança. Por exemplo, acabamos de passar de Deming a Drucker e depois de Champy a Donovan e pudemos detectar o padrão. Quando vemos o padrão, não estamos no caos. O padrão vale também para a economia. No Brasil, por exemplo, o Plano Real foi acompanhado da remarcação de preços e não houve caos, porque isso já era um padrão dos planos econômicos no País.

Vejamos agora a perspectiva histórica. Voltemos para o ano de 1900 nos Estados Unidos. Tínhamos uma economia agrícola que empregava cerca de 83% de todos os norte-americanos nas fazendas. Eles todos iam perder seus empregos com o trator e o automóvel, diziam, e realmente perderam porque agora temos menos de 12% dos norte-americanos trabalhando nas fazendas. Mas o que substituiu os empregos perdidos? A indústria automobilística, as fábricas, a fabricação de aviões, todas as outras atividades surgiram. E agora ouço as pessoas que trabalham nas fábricas de automóveis lamentando-se porque seus empregos vão desaparecer. Haverá uma nova substituição de todo um setor, pois é o padrão, e o que se pode fazer é evitar que as pessoas tenham medo desse processo e, ao contrário, o recebam de braços abertos porque o único perigo não é que o novo setor deixe de ser criado, e sim que as pessoas não mudem para poder aproveitar as oportunidades criadas pelo novo setor.

“Prepare-se para o que será feito no futuro, porque a grande mudança é que o futuro está chegando mais depressa. Antigamente tínhamos um prazo de 20 anos; hoje há mudanças a cada 5 anos”

Um setor não pode simplesmente se adaptar às novas tecnologias?

Poucos setores conseguiram fazer isso. As estradas de ferro não se transformaram em companhias aéreas, embora estivessem no ramo de transportes. Os jornais, na maioria, não viraram estações de televisão. Temos de ajudar as pessoas a mudar. Como? Em termos concretos, a mensagem deve ser um clamor pela educação das crianças. Quanto mais alto seu nível de escolaridade, mais equipadas estarão para se adaptar e mudar. E não estou falando de educar para a tecnologia, mas para as artes, ciências etc.

Uma mentalidade aberta.

Uma mentalidade aberta para que se possa ver o que está acontecendo.

O que acontecerá com a alta administração muito estruturada que não quer mudar? O que podemos fazer para ajudar os executivos a mudar?

Há evidentemente um obstáculo para a mudança. O importante é descobrir qual é. Talvez seja apenas a necessidade de reeducação. Se for esse o caso, podemos sugerir que os executivos participem de cursos e

Leia os especialistas citados por Donovan

Edward Deming

HSM Management nº 3, página 37.

George Gilder

HSM Management nº 1, página 22.

James Champy

HSM Management nº 2, página 23.

Joseph M. Juran

HSM Management nº 3, página 96.

Michael Hammer

HSM Management nº 2, página 20.

Michael Porter

HSM Management nº 1, página 88, e nesta edição, página 6.

Peter Drucker

HSM Management nº 1, página 63, e nº 4, página 26.

Tom Peters

HSM Management nº 3, páginas 6 e 14.

Como um banco brasileiro poderia se adaptar à Internet e às novas tecnologias de um modo geral?

A tecnologia de informação nos bancos é organizada de forma totalmente incorreta. Sei que essa é uma afirmação pesada, mas é verdade. Os bancos organizaram a informática por produtos. Entra-se em um sistema de computadores para obter serviços bancários e linhas de crédito e em outro sistema para verificar a conta corrente. Como os bancos devem se organizar no mundo todo? Por cliente. Os bancos devem se limpar internamente através da Intranet e mudar o foco dos produtos para os clientes e, externamente, têm de fornecer produtos e serviços para os clientes de forma muito mais barata, através do telefone, dos caixas eletrônicos, dos serviços bancários em domicílio, e tudo isso é feito por meio da Internet. Ou seja, dentro do banco age a Intranet e fora, a Internet.

Como ficam as questões de segurança e privacidade?

Todas as grandes companhias fabricantes de computadores e de softwares do mundo e todos os grandes centros de pesquisa estão trabalhando para tornar a Internet rápida, confiável e segura. Além disso, o problema já foi solucionado em parte, do ponto de vista tático, mas ainda há um problema político em vários países que precisa ser solucionado. Isso vai acontecer porque o mundo quer que aconteça. Qualquer país que atrapalhar o processo será eliminado do comércio internacional. Com a Internet aconteceu um fenômeno curioso: ela foi crescendo aos poucos, antes que todos percebessem como era grande. Sendo assim, ninguém pôde controlá-la.

“É preciso escolher a tecnologia correta para os problemas atuais; trocar o mainframe pela tecnologia cliente/servidor e a Internet. Senão, é como se alguém estivesse com seu cavalo, 20 anos atrás, arando um campo para plantar e repentinamente fosse correr no Jockey Club”



“O importante é descobrir por que os executivos não estão mudando. Talvez precisem ser reeducados para isso. Talvez o problema seja falta de visão”

O especialista George Gilder afirma que a Microsoft deve passar por uma transformação tão grande com a Internet quanto a que a IBM enfrentou ao mudar do mainframe para o microcomputador. O sr. acredita que Bill Gates manterá sua liderança no novo mundo da Internet?

Devo dizer que a IBM ainda precisa efetivamente passar dos mainframes para os microcomputadores para depois enfrentar um período de transição ainda maior e instalar-se na Internet. Ela está muito atrasada. O caso da Microsoft é diferente; ela já conseguiu fazer a Internet funcionar para si. Mesmo assim, Bill Gates tem problemas. A questão é que ele sabe disso e, quando uma pessoa sabe que está doente, consegue se curar.

George Gilder está certo; a Microsoft precisa passar por uma enorme transição: de um centro de microcomputadores num mundo dominado por esses equipamentos para um novo mundo, o da Internet. Provavelmente Bill Gates emitirá sinais enganosos, visto que se trata de uma guerra. Dirá, por exemplo, que a Internet ainda não está totalmente preparada para o comércio, para ganhar tempo. Bill Gates é um estrategista brilhante. Durante 20 anos ele resistiu às tentativas da IBM de esmagá-lo, apesar de a Microsoft ser uma formiga perto da IBM. Tenho um enorme respeito por sua capacidade de se reinventar. Trata-se de uma tarefa imensa, mas não tenho dúvidas de que ele conseguirá.

“Temos de ajudar as pessoas a mudar, com a educação das crianças. Quanto mais alto seu nível de escolaridade, mais equipadas estarão para se adaptar e mudar”



Se o sr. fosse um empresário no Brasil, que tipo de profissional escolheria para fazer as mudanças tecnológicas em sua companhia?

Não escolheria um técnico; chamaria um empreendedor. Eu faria com que a tecnologia fosse introduzida por ele e servisse para lhe dar apoio.

O sr. está dizendo que o importante é saber usar a informática e não o que ela é exatamente?

É quase isso. A alta administração precisa saber de duas coisas: a primeira é o que a tecnologia pode fazer e a segunda a diferença entre veneno e remédio. Ele não precisa conhecer os detalhes a respeito de um avião ou de um automóvel, mas precisa entender que, se tentar viajar de automóvel do Brasil à Espanha, certamente terá problemas e, se for de avião, tudo correrá bem. A tecnologia é a mesma nos dois casos, o meio de transporte motorizado. Mas o modo é diferente: um permite voar, o outro rodar. Devemos conhecer as diferenças entre as tecnologias. Neste momento, a alta administração precisa de um técnico honesto para aconselhá-la, como todos nós precisamos de um médico honesto que nos diga se precisamos de aspirina ou de cirurgia. Pode significar a diferença entre morrer e seguir vivendo. ♦