



O melhor da Expo Management World 2004

# Mundo da gestão

O tema da Expo Management World 2004, realizada em São Paulo entre 8 e 10 de novembro de 2004, foi o mundo da gestão.

A abordagem dominante foi a gestão condicionada pelos paradoxos, como o leitor poderá conferir nesta cobertura especial. E o tema incidental? Foi o futebol. Não há estatísticas, mas boa parte dos palestrantes, brasileiros e estrangeiros, recorreu à metáfora do futebol para falar dos negócios num ambiente dominado por paradoxos, que precisa de craques.

O conteúdo apresentado certamente foi muito bem aproveitado. No Congresso e nos oito auditórios da área de Exposição, um público de 10 mil executivos e empresários assistiu a 140 horas de palestras ministradas por 120 profissionais de primeira linha, enquanto os estandes de aproximadamente cem empresas receberam 17 mil visitantes em três dias.

## SUMÁRIO

<b>AMBIENTE DE NEGÓCIOS – Mundo dos paradoxos</b> .....	pág. 02
<b>VISÃO – Curto prazo x longevidade</b> .....	pág. 05
<b>ALTA GERÊNCIA – Planejamento x execução</b> .....	pág. 08
<b>BRASIL – Modelo global x modelo local</b> .....	pág. 11
<b>SETORES – Indústria x varejo</b> .....	pág. 16
<b>MARKETING E VENDAS – Estratégia tradicional x era do conhecimento</b> .....	pág. 18
<b>GESTÃO DE PROCESSOS – Copiar x inovar</b> .....	pág. 23
<b>GESTÃO DE PESSOAS – A organização x você</b> .....	pág. 26
<b>CONHECIMENTO – Educação de ontem x educação para amanhã</b> .....	pág. 30



# Mundo dos paradoxos

Feitos que vão contra o objetivo de determinada ação, mas são provocados indiretamente por ela. Isso soa familiar? Provavelmente sim, pois tem sido o dia-a-dia da maioria dos gestores atuais. Pois essa é a definição de “paradoxo” formulada pelo especialista em tecnologia da informação Luiz Antonio Joia, da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, que se apresentou em um dos miniauditórios da Expo Management World 2004.

O mundo dos paradoxos simplesmente dominou o evento. Ele foi chamado de “economia do conhecimento” pelo palestrante Thomas Stewart; de “continente invisível, ano 20 depois de Bill Gates” pelo mestre da estratégia Kenichi Ohmae; de “tempos estranhos; este não é o mundo do seu pai” pelo *superstar* da administração Tom Peters. Foi explicado como um conflito das organizações que pertencem culturalmente à era industrial, mas têm de atuar na era do conhecimento, tendo de se adaptar continuamente a mudanças descontínuas e não padronizadas que não conseguem controlar. Alguns o analisavam com angústia, outros o tratavam como oportunidade de novos negócios, mas o fato é que o tema foi discutido de algum modo por todos os 120 palestrantes da Expo Management World, brasileiros e estrangeiros.

No Congresso, por exemplo, Tom Peters programou um despertador para tocar cada 26 minutos, a fim de lembrar que uma nova empresa é aberta na China nesse intervalo de tempo. O paradoxo por trás do que ele dizia era este: nós globalizamos a economia e fomos beneficiados recebendo mais investimentos e consumindo produtos mais baratos feitos na China, só que, agora, nenhuma empresa do Brasil ou de qualquer outro país consegue competir em custos com a China — e também é difícil competir com ela por investimentos. Então, Peters desafiou a platéia: “Vocês, brasileiros, e todos nós temos de reimaginar outras formas de competir”.

Outro paradoxo intensamente discutido na Expo Management World foi o da organização pós-moderna, como o denominou Luiz Antonio Joia. “A organização atual é pós-moderna no sentido de que é fragmentada. Isso significa que as relações com os profissionais não são fortes e duradouras como nas organizações do passado. A mensagem passada para as pessoas é de que a qualquer hora elas podem ser dispensadas ou substituídas. Qual é a conseqüência dessa ação? A perda da lealdade do funcionário, que age segundo os mesmos critérios, pensando mais em si do que na organização.” Uma prova desse paradoxo foi fornecida por Betania Tanure, especialista da Fundação Dom Cabral, que afirmou que os programas de *trainees* das empresas estão em crise, porque a expectativa da empresa é que a pessoa permaneça 15 anos ali, enquanto o plano pessoal é de ficar no máximo três ou quatro anos depois do programa.

Esses dois paradoxos são abordados em profundidade nos artigos intitulados *Modelo global x modelo local* e *A organização x você*, junto com outros seis deste caderno. Mas não pára por aí.

### MAIS PARADOXOS

Outros paradoxos também foram debatidos. Veja os principais:

■ **Paradoxo de Ícaro.** O que fez uma empresa grande é o que pode acabar com ela. Uma pesquisa de Betania Tanure, da Fundação Dom Cabral, revelou que a empresa muito grande costuma ser arrogante com sua posição e, assim, pode “cavar a própria sepultura”.

Joia ilustrou esse fenômeno com a Microsoft: aproveitando seu poder no mercado, a empresa incluiu *softwares* de *e-mail* e navegador de Internet em seu sistema operacional e, por essa razão, está sofrendo um processo legal que pode comprometer todo seu futuro.

Kenichi Ohmae deu outro exemplo de vítima: “A Kodak construiu muitos laboratórios de revelação e agora perde terreno na era da fotografia digital. Mas empresas como ela podem voltar a se destacar: em vez de manter uma postura defensiva, precisam atacar novamente”.

Ram Charan encaminhou o raciocínio: “O que você faz se é grande e uma empresa como a Dell Computer está se tornando sua concorrente? Você precisa se posicionar contra ela sem copiá-la”. E Tom Peters arrematou: “Foi isso que fez a IBM, ao deixar de ser uma fabricante de computadores e se transformar numa prestadora de serviços de consultoria”.

■ **Paradoxo da sigmóide.** Quando a empresa chega a seu auge – o que foi seu objetivo desde sempre –, é exatamente quando ela tem de mudar, iniciando uma nova curva sigmóide, seja com um modelo de negócio novo, com um produto novo ou com serviços novos. Pode-se dizer que há aqui um conflito entre copiar e inovar.

Quem aproveitou esse paradoxo a seu favor? Joia citou a Nokia, que há algum tempo nem fabricava telefones celulares e hoje é líder nesse segmento. Ram Charan lembrou um exemplo em andamento: a Dell. “Ela está entrando no segmento de impressoras, servidores e serviços, aplicando a eles a mesma excelência operacional que tem na fabricação de computadores.” Um exemplo de vítima desse paradoxo, por sua vez, é a Kodak, que não acreditou no advento das câmeras digitais e entrou nesse negócio tarde demais.

■ **Paradoxo da flexibilidade.** A estratégia de uma empresa, por definição, é de longo prazo. Mas, por conta das características atuais do mundo dos negócios, ela deve ser capaz de mudar e se adaptar constantemente para se adequar à realidade externa.

Uma boa ilustração de quem saiu perdendo com esse paradoxo coube a Ram Charan: “A rede de lojas de departamentos norte-americana Sears não se adaptou à entrada da Wal-Mart no mercado e seu faturamento caiu de US\$ 50 bilhões para US\$ 4 bilhões anuais, enquanto a Wal-Mart fatura US\$ 300 bilhões anuais”.

Vencedores? Kenichi Ohmae citou a Canon, que até 2000 não tinha o mercado de fotografia digital em seu planejamento e que, com flexibilidade, está conseguindo ganhar posição nele.

■ **Paradoxo da automação.** A tecnologia reduz custos e a necessidade de pessoal, tornando a empresa apta a atender melhor o mercado. A concorrência faz o mesmo, para poder competir e também atender o mercado. “Mas desempregado não consome; portanto, vamos atender qual mercado?”, provocou Joia em sua palestra.

Se o mercado parece continuar acanhado na América Latina, ele é imenso onde a economia está crescendo em ritmo acelerado, como a China e outros países asiáticos, lembrou Kenichi Ohmae. “Segundo dados de 2000, a China possui 166 cidades com mais de 1 milhão de habitantes. Novas cidades desse tamanho surgem a todo momento lá e fazem tudo para crescer num ritmo de 17% ao ano”, contou o especialista em estratégia. A consultora Maria Silvia Bastos Marques, ex-presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), completou: “Se o Brasil tem uma classe média de 30 milhões de pessoas, a China tem pelo menos 300 milhões de pessoas nesse estrato social”.

Outro ponto de vista: as pessoas podem ter menos empregos em empresas

tradicionais, mas, como Peters acrescentou, o número de fornecedores de serviços terceirizados está crescendo — e eles empregam cada vez mais gente. Além disso, as mulheres e os idosos também são consumidores com renda em boa parte do planeta, reforçou Peters.

■ **Paradoxo das algemas digitais.** A agilidade e a flexibilidade proporcionadas por telefones celulares, *notebooks* etc. deveria levar a uma melhor qualidade de vida. No entanto, por conta desses equipamentos, os profissionais são encontrados 24 horas por dia por colegas e clientes. “Nos tornamos todos escravos digitais, o que gera grande estresse”, observou o professor Joia, da FGV-Rio.

Maria José Tonelli, pesquisadora da FGV-EAESP, acompanhou a rotina de dez altos executivos durante um dia. Ela também levantou as pesquisas antigas que definiam o trabalho dos executivos e chegou à conclusão de que desde a década de 1930 é mais ou menos a mesma coisa, sem nenhum *glamour*. Vários palestrantes ofereceram uma solução para o problema. Jack Welch, um *workaholic* assumido, ensinou: “Trabalho é vida. Você precisa gostar do que faz”. O especialista em administração do tempo Roger Merrill sugeriu criar sinergia entre trabalho e família. “É um mito que trabalho e família sejam naturalmente antagônicos. Sempre andaram juntos. Deve-se acabar com o abismo entre ambos, senão nunca teremos o equilíbrio que necessitamos.” O maestro Ben Zander, regente da Orquestra Filarmônica de Boston, foi além: “Vocês sabem qual é o segredo da vida? Tudo é inventado. Aprendam a inventar vocês também”.

■ **Paradoxo de Proust (em busca do tempo perdido).** *E-mails* e reuniões pelo telefone celular são ferramentas que deveriam aumentar o tempo disponível dos executivos, mas o reduzem. “Há cada vez menos tempo para pensar, desenvolver relacionamentos, trabalhar colaborativamente, gerar e transmitir conhecimento”, como disse Joia.

A solução para isso veio do grande *expert* em tempo da Expo Management World, Roger Merrill, que também é co-autor do *best seller First Things First*: “Como não sabemos o que é realmente importante, tudo parece importante. Como tudo parece importante, achamos que temos de fazer tudo. Outras pessoas nos vêem fazendo tudo e passam a esperar que façamos tudo. Fazer tudo nos mantém tão ocupados que não temos tempo de pensar sobre o que é realmente importante. Temos de quebrar esse círculo vicioso”. E ele completou: “Isso é mais fácil do que se imagina. Basta realmente incorporar cinco princípios para viver”.

■ **Paradoxo do cliente freqüente.** Há uma máxima que diz que clientes freqüentes, leais, são sempre melhores que os esporádicos. Algumas pesquisas realizadas no exterior têm provado isso, mostrando que o cliente leal compra produtos mais lucrativos e representa menos custos. No entanto, outras pesquisas, como a realizada em dois dos maiores varejistas de eletrodomésticos do Brasil com vendas pela Internet, revelaram que não é sempre assim, segundo Joia.

Então, vale a pena investir tanto para cultivar a lealdade? O marketing de relacionamento, que busca a lealdade, já foi uma reação ao marketing tradicional, de massa, mas, de certa forma, também está superado. O que deve prevalecer agora é o novo marketing de acesso total, conceito apresentado por Regis McKenna no Congresso: “A ordem agora é que as empresas simplesmente se tornem acessíveis a seus clientes, em vez de tentar transmitir-lhes seu conteúdo”. A lealdade pode ser decorrência disso, é claro, mas não um objetivo em si.

■ **Paradoxo da abundância de informações.** Nunca tivemos tanta informação e nunca nos sentimos tão despreparados para obter conhecimento a partir da informação existente. Em outras palavras, “nunca a inteligência de uma empresa teve tanto potencial para ser alta e nunca ela foi tão baixa”, comentou Joia.

Como todos concluíram, as empresas têm de resolver esse paradoxo. Na atual economia do conhecimento, são os ativos do conhecimento que separam vencedores de perdedores, resumiu o palestrante Thomas Stewart.



# Curto prazo x longevidade

AS EMPRESAS ATUAIS PODEM GERAR LUCROS IMEDIATAMENTE E, AO MESMO TEMPO, GARANTIR A SOBREVIVÊNCIA NO LONGO PRAZO? SEGUNDO OS PALESTRANTES, SIM. CONHEÇA OS QUATRO ELEMENTOS DETERMINANTES DA LONGEVIDADE

**E**m qual das duas definições se encaixa sua empresa:

■ É a organização que produz mercadorias e serviços para os quais há clientes com a combinação ótima dos fatores de produção: trabalho, capital e terra? Ou seja, ela precisa operar com custo mínimo e preço máximo visando a maximização do lucro?

■ É uma organização conservadora do ponto de vista financeiro com um estilo com o qual todos seus colaboradores se identificam e que tem um *management* tolerante e sensível ao mundo em que vive?

## EXPECTATIVA DE VIDA DE 20 ANOS

Pela primeira definição, o sucesso costuma ser expresso de três modos: pelo crescimento, pelo lucro e pelo preço da ação. No entanto, vários palestrantes da Expo Management World 2004, capitaneados pelo especialista em estratégia holandês Arie de Geus, afirmaram que essas medidas são insuficientes em um mundo em que é importante mostrar capacidade de gerar lucros no longo prazo para atrair capital.

Segundo De Geus, a longevidade é que deve ser o principal parâmetro das empresas e ela está contida na segunda definição. Vários palestrantes da Expo Management World discutiram isso, ainda que sob nomes como “sustentabilidade” e “crescimento orgânico”, conceitos que também embutem a idéia de que ações de curto prazo não devem comprometer a sobrevivência no longo prazo.

A maioria das companhias existentes derrapa no quesito longevidade, no entanto. A expectativa de vida média de uma empresa de qualquer tamanho em diferentes partes do mundo é inferior a 20 anos, segundo De Geus.

## EXPECTATIVA DE VIDA SUPERIOR A CEM ANOS

Arie de Geus era um executivo da Royal Dutch/Shell na década de 1970, quando ousou fazer, com sua equipe, esta pergunta: “Devemos administrar para obter lucro ou para durar? Temos escolha?”. Depois de muito debate, eles chegaram à conclusão –naquele momento, filosófica– de que uma empresa deve existir para durar.

Então, a equipe pôs-se a pesquisar um grupo de empresas que atendiam às seguintes condições: tinham, no mínimo, os mesmos cem anos de idade da Shell, eram relativamente importantes em seu setor de atividade, exibiam complexidade gerencial e mantinham intacta sua identidade corporativa. Eles acharam 27 empresas bem documentadas, entre as

quais a norte-americana DuPont (com 200 anos), as japonesas Mitsui (com 300 anos) e Sumitomo (com 400 anos), a sueca Stora (cujo primeiro documento é datado de 1273), a alemã Siemens (com 150 anos), a francesa Société Generale (com 140 anos).

O passo seguinte foi procurar características comuns a todas. Foram encontradas quatro:

- Conservadorismo nas finanças. “Essas empresas gostam de ter dinheiro no bolso”, explicou De Geus. Isso é importante principalmente porque permite ter o domínio sobre o *timing* para aproveitar as oportunidades que surgem.

- Sensibilidade ao mundo a seu redor. Significa que essas empresas não são voltadas para si mesmas, mas para o exterior, e, assim, não são surpreendidas pelas mudanças. “Essa abertura ao mundo se traduz das mais diversas maneiras. Por exemplo, no início do século 20, a herdeira da DuPont se casou com o então futuro presidente dos Estados Unidos, Theodore Roosevelt. Isso também é estar ligado ao mundo”, disse De Geus em sua palestra.

- Coesão e identidade corporativa. A pesquisa de De Geus mostrou que líderes e empregados de todas essas empresas conheciam os valores defendidos pela organiza o. Quem quiser saber se sua empresa possui esse senso de coesão e identidade, segundo ele, deve perguntar-se: “Quando dizemos ‘nós’ na empresa, a quem estamos nos referindo?”

- Corpo gerencial tolerante. Trata-se de ter executivos e gerentes que d o espaço para as pessoas crescerem e fazerem experiências. Eles criam condi oes para que haja aprendizado intensivo e, assim, motivam as pessoas a ser leais   organiza o.

Posteriormente, os norte-americanos Jim Collins e Jerry Porras fi zeram um estudo similar ao de De Geus, encontraram 80 empresas de vida longa e detectaram as mesmas características comuns a todas. Mais importante, eles mostraram por que é bom ter como meta durar: empresas longevas têm uma lucratividade 15 vezes superior   m dia.

### A NOVA ECONOMIA E O FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

“Certamente alguém dirá: todas essas pesquisas se referem ao passado. Vivemos na nova economia, dominada pela tecnologia”, antecipou-se De Geus.

“E eu responderei: a tecnologia nunca foi o elemento condicionante da economia. Prova disso é a DuPont, que atravessou as várias épocas do trabalho humano, do vapor, da eletricidade, da química e continua firme e forte. Tecnologia é apenas oportunidade de negócio. O que caracteriza a economia é o conjunto dos fatores de produ o, o capital, o trabalho e a terra, cujo impacto relativo varia ao longo da história.”

Hoje, o único fator crítico de sucesso são as pessoas, segundo De Geus. “São a existência do talento e seu uso em uma empresa que determinam o sucesso de uma companhia”, disse o especialista holandês. “Terra e capital já deixaram de ter importância.” E

### SENSIBILIDADE AO MUNDO INCLUI PROGRAMAS SOCIAIS E AMBIENTAIS

No dias atuais, empresas que têm sensibilidade ao mundo a seu redor, como definiu Arie de Geus, certamente investem em programas sociais e ambientais. No entanto, a abordagem das empresas nessa área ainda tem muito o que melhorar, na opinião de Luís Felipe Nascimento, da

Escola de Administra o da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. “De forma geral, esse tipo de programa é administrado em âmbito gerencial, quando deveria ser tratado de forma estratégica, pela c pula da empresa.”

“Se os executivos começarem a olhar para o futuro, v o notar que

essas causas podem criar valor no longo prazo, gerando novos produtos e serviços ou melhorando a imagem da empresa”, garantiu Nascimento. Segundo o professor, hoje os presidentes de empresas praticamente não têm informaçoes sobre os programas sociais e ambientais que patrocinam.

ele declarou: “De certa maneira, porque dependem de talentos, todas as empresas ficaram mais parecidas com os times de futebol”.

De Geus lembrou que, por essas razões, é preciso tomar muito cuidado na hora de cortar custos demitindo pessoas, porque, na verdade, o que se está cortando é a vantagem competitiva. “É muitíssimo comum a perda de eficiência com os cortes de pessoal.” O cuidado vale não apenas para enxugamentos, como também para a falta de compromisso da organização com seus funcionários, como acusou o superexecutivo Jack Welch.

De Geus garantiu que, nos Estados Unidos e na Europa, um número crescente de empresas está se conscientizando do problema e concentrando sua política de recursos humanos na retenção de talentos. E alertou: “Não basta falar que as pessoas são importantes; é preciso mostrar. Educar uma empresa é mais ou menos como educar crianças: não importa o que você fala, mas o que você faz e sua linguagem corporal”.

### COMO LIDAR COM OS ACIONISTAS

Empresas de capital aberto que não cumprem suas metas por colocar a longevidade na frente dos lucros ou por não demitir seus profissionais talentosos agem corretamente, mas podem ser punidas pelos acionistas. E como a rejeição pode incluir vendas de ações na bolsa e derrubada da cotação, as empresas talvez fiquem vulneráveis a uma aquisição hostil. Em suma, agir corretamente em busca da longevidade representa um grande dilema para os executivos, reconheceu Arie de Geus.

O especialista em estratégia Kenichi Ohmae foi mais incisivo: “Estamos vivendo a economia dos múltiplos, na qual uma empresa pode ir ao mercado e ter sua ação valorizada em 150 vezes só por conta das expectativas que gerou. Os investidores já esperam que as empresas façam algo que justifique um múltiplo; caso contrário, eles vão embora”.

Não é à toa que tem havido muita discussão sobre a estrutura de capital das empresas, como disse Jairo Laser Procianny, professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em uma palestra na área de Exposição. “Ainda não se sabe qual a melhor estrutura para uma empresa. Uma pesquisa recente aborda a influência do controle acionário sobre a estrutura de capital e comprova que o tipo de dono altera a estrutura.” Maria Silvia Bastos Marques afirmou, no painel “Pensamento Nacional”, que as empresas com controle familiar são mais fáceis de administrar do que as do tipo *corporation*. Para as companhias de capital aberto, uma melhor governança corporativa pode ser o caminho para a longevidade.

### O TRUNFO PODE SER A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Uma empresa que pratica uma governança corporativa exemplar tem um instrumento poderoso para lidar com acionistas e investidores na hora de defender ações de longo prazo. De fato, no Brasil, o conselho de administração não protege somente os acionistas; protege também os executivos da pressão dos acionistas. “Por exemplo, o conselho pode impedir que haja uma redução do tamanho do

produto sem a proporcional redução no preço”, disse Celso Cláudio Hildebrando e Grisi, professor da FIA-USP, em uma palestra na área de Exposição. Na opinião do especialista, os conselheiros podem, inclusive, ser treinados para isso.

Para Joaquim Rubens Fontes Filho, professor da FGV-EAESP, a governança corporativa será realmente eficaz no Brasil quando tiver um modelo próprio, adaptado

às peculiaridades de nosso ambiente empresarial. Em sua palestra, Fontes listou as seguintes diferenças em relação aos modelos anglo-saxão e nipogermânico: o mercado acionário não é fonte de financiamento; a propriedade é concentrada; há elevado ativismo do proprietário; as estruturas hierárquicas ainda são “piramidais”; há dificuldades para avaliar a gestão; há diferenciação entre classes de acionistas; e a Justiça é lenta.



# Planejamento x execução

O QUE IMPORTA MAIS: PLANEJAR OU EXECUTAR? ESPECIALISTAS OBSERVARAM QUE O PLANEJAMENTO É NECESSÁRIO, MAS FEZ MUITAS EMPRESAS SE ESQUECEREM DE COMO A IMPLEMENTAÇÃO É VALIOSA

Quando assumiu a presidência da Sherwin-Williams em 1979, o executivo John G. Breen encontrou um plano estratégico que mais parecia uma bíblia de tão extenso. Logo na primeira semana de trabalho, reuniu os 11 diretores da empresa para rever aquilo e avisou: “Quero uma discussão que resulte em uma estratégia para valer”. Ninguém acreditou. Ele pediu, por exemplo, que cada diretor fizesse três perguntas que queria ver respondidas, o que colocaria 33 perguntas como base da reunião, e apenas 12 foram elaboradas. Quando viu isso, Breen deu ordem para que os executivos parassem de fazer tudo e se dedicassem apenas à preparação da reunião estratégica. Aí a coisa deslanchou e o plano estratégico da Sherwin-Williams se tornou um documento de 20 páginas absolutamente exequível.

Essa história foi contada na Expo Management World 2004 pelo maior especialista da atualidade em execução, Ram Charan, e tem duas mensagens. Uma: é necessário que a empresa tenha um planejamento, sim. Outra: é ainda mais fundamental possuir capacidade de execução.

Ram Charan criticou o excesso de planejamento. Isso dominou as multinacionais nos anos 80, cujos planejadores faziam longas apresentações definindo os passos da empresa nos 40 anos seguintes, que era quando, prometiam eles, se veria a luz no fim do túnel. E algumas empresas ainda não se libertaram desse vício. “As reuniões de planejamento regularmente terminavam com todo mundo dizendo ‘Graças a Deus acabou, vamos voltar para o trabalho’. Ninguém havia aprendido ou decidido nada.” Hoje, de acordo com Charan, 10% a 20% dos resultados se devem à estratégia e todo o restante depende de uma execução superior.

O que leva a escrever uma “bíblia” sobre estratégia é a metodologia cartesiana de planejamento, que, embora recorrente, não funciona mais, como disseram os especialistas brasileiros Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro em sua palestra no auditório da área de Exposição. “Planejar não é só gerenciar bem, pois não sabemos o que virá –podem acontecer mudanças radicais na economia, na tecnologia... É preciso fazer escolhas com criatividade e intuição para garantir o futuro [da empresa]”, explicou Sapiro.

## A EXECUÇÃO, SEGUNDO CHARAN

Retorno é igual a margem multiplicada por velocidade [número de vezes que o estoque gira em período determinado]. De acordo com Ram Charan, essa é a conta mais

importante do mundo dos negócios atual e não são muitos os executivos que parecem fazê-la. “Essa conta explica, por si só, o sucesso da Dell Computer, que em dez anos alcançou um faturamento anual de US\$ 50 bilhões”, declarou Charan.

Quando a fabricante de computadores e impressoras começou a operar, em 1994, sua margem era 3% e sua velocidade anual de giro de estoque 9. Em 2004, a margem continuava a mesma, mas a velocidade pulara para 115. Hoje, a Dell está conseguindo ganhar *market share* até na China e a meta é manter a margem e aumentar a velocidade para 300.

Mas como a Dell consegue tal velocidade? Charan deu duas respostas. Uma: Michael Dell achou, aos 29 anos de idade, que era “legal” montar um negócio baseado nessa velocidade e, quando tentaram dissuadi-lo observando que ninguém fazia aquilo, ele pensou: “Ninguém faz? É uma boa notícia”. A outra resposta: a Dell segue os princípios da execução, tem nos blocos construtivos da execução seus pilares, e Michael Dell é voltado para a execução.

Existem quatro princípios para uma empresa desenvolver boa capacidade de execução, disse Ram Charan em sua palestra:

- É preciso haver conflitos entre os profissionais da empresa. Sempre que há conflitos, surge uma terceira solução que é mais forte. “Se estivéssemos falando de futebol, isso corresponderia a ter os jogadores certos”, afirmou Charan.
- É preciso haver bom relacionamento entre chefes e subordinados, para que os primeiros possam treinar os segundos. “No futebol, diríamos que se deve ter o técnico certo.”
- É preciso haver sincronização da equipe. “Isso significaria fazer os jogadores terem um conjunto harmonioso e eficaz.”
- É preciso praticar – e muito – as decisões de negócios. “Ou seja, vê-se o time no gramado. Ele precisa jogar, e jogar de novo, e jogar mais uma vez, até um jogador ser capaz de adivinhar a jogada do colega.”

Os seis blocos construtivos da execução, por sua vez, são estes:

- Ter prioridades absolutamente definidas. “A Dell, por exemplo, tem três prioridades claras: dar forma ao futuro por meio do negócio de impressoras e serviços; colocar as pessoas certas para comandar as três frentes de negócios – de computadores, de impressoras e de serviços; e consertar o negócio de computadores”, reforçou Charan.
- Estar em sintonia com as mudanças externas à empresa. A Southwest Airlines diminuiu seu *turnaround* de cada avião de 18 minutos para 14, ganhando velocidade, e assim conseguiu fazer uma viagem a mais por dia. Parte disso se deve ao fato de ela estar sintonizada com o que acontecia na Nascar, entidade que promove corridas de automóveis nos EUA e que tinha o que ensinar sobre *pit stops* às equipes de terra da companhia aérea. A Southwest aprendeu e ganhou eficácia ao dividir o trabalho de terra por equipes interfuncionais de 12 pessoas – com profissionais de limpeza, manutenção etc.
- Ter as pessoas certas nos lugares certos. Para Charan, o superexecutivo Jack Welch é o exemplo de profissional que soube como ninguém fazer essa difícil combinação. “Eu não sabia fazer show de TV nem construir equipamento médico quando estava na GE. Tudo que eu sabia era construir equipes”, disse o próprio Welch em sua palestra na Expo Management World.
- Saber gerenciar o sistema social da organização. Nas equipes de campo da Southwest Airlines, uns selecionam e treinam os outros, o que contribui para fortalecer o sistema social.
- Saber gerenciar os processos centrais. Saber simplificar as coisas para comunicá-las melhor e ter *accountability* (responsabilidade pelos resultados).

Já as três características de um executivo com capacidade de execução, segundo Charan, são:

- Ser observador. “É impressionante como os executivos não observam o que está

acontecendo”, frisou Charan.

- Monitorar os concorrentes e todo o ambiente de negócios para saber qual é a idéia nova. O exemplo utilizado por Charan, nesse caso, foi a Wal-Mart, cujos gerentes visitam os concorrentes três vezes por semana, conversam com os funcionários e com os clientes sistematicamente e se reúnem seis vezes por ano para trocar idéias.
- Aprender a entregar no prazo, por meio da logística. É preciso envolver-se pessoalmente para fazer com que as coisas aconteçam. Charan acrescentou, ainda, que uma característica fundamental da liderança é fazer perguntas, pois é assim que ela evolui.

### O PLANEJAMENTO, SEGUNDO CHIAVENATO E SAPIRO

Combater a visão cartesiana do futuro que se descortina para a empresa com a criação de cenários foi o objetivo de Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro na palestra *Construindo cenários – agregando a intuição ao planejamento estratégico*. “Todos os anos, os executivos se isolam para discutir planejamento estratégico. Exaltam o sucesso, analisam a concorrência, fazem o *mea culpa* e começam a olhar a economia e pensar como serão os próximos anos. Sentam-se na frente dos números e começam a traçar cenários”, diz Chiavenato. “Mas o que não se vê é a construção de cenários alternativos, de planos B. As pessoas partem das informações disponíveis, mas isso nem sempre é suficiente.”

Um pouco de sonho –afirmaram eles– não faz mal a ninguém. “O termo ‘cenário’ tem a ver com arte, com teatro, com imaginação. Isso também deve estar presente na hora de fazer o planejamento estratégico”, comentou Chiavenato. Se a capacidade de execução foi comparada ao futebol por Charan, a capacidade de planejar traçando cenários também o foi por Chiavenato. “No futebol, os bons jogadores são aqueles que sabem se posicionar para estar no lugar em que a bola vai estar.” Aos poucos, acrescentou o especialista, o exercício de criar cenários ajuda a apurar a percepção para sentir as mudanças que se insinuam.

Segundo Sapiro e Chiavenato, cinco competências são exigidas para construir cenários:

- Saber contar histórias, o que inclui ter criatividade e prever reações e acontecimentos.
- Ter o domínio das percepções, enxergando o todo e suas partes.
- Saber criar mitos, histórias que podem ser compartilhadas.
- Tomar consciência de padrões mentais existentes, ou seja, identificar preconceitos.
- Ter uma curiosidade aguçada, o gosto pela investigação e pelo aprofundamento.

### E O EXECUTIVO FINANCEIRO...

Todos no mundo empresarial sabem que, se há uma pessoa que pode nutrir ou sufocar as capacidades de executar e de planejar em uma empresa, esta é o diretor financeiro. Não à toa, a formação desse executivo mereceu duas palestras do ciclo da Exposição

William Eid Jr., professor da FGV-EAESP, disse que é imprescindível combinar conhecimentos técnicos com boa capacidade de relacionamento e comunicação

eficiente para explicar dados complexos de forma simples. A preocupação cada vez maior com as relações humanas é uma realidade na área de finanças, endossou Jairo Procianoy, professor da UFRGS, em outra palestra. Ele recomendou, para entender melhor isso, o livro *Financial Theory and Corporate Policy*, de Copeland, Weston e Shastri, que deve ser lançado em 2005 nos EUA.



# Modelo global x modelo local

O QUE FAZ UMA EMPRESA BRASILEIRA TER SUCESSO É DIFERENTE DAQUILO QUE FUNCIONA PARA UMA ESTRANGEIRA? ACOMPANHE O QUE FOI DITO SOBRE AMBEV, EMBRAER, VOTORANTIM, ITAÚ, NATURA E OUTRAS COMPANHIAS DO PAÍS

**G**eneral Electric, Dell Computer, Wal-Mart, Starbucks Café, Harley-Davidson. Zara, Siemens, Sony. As histórias de sucesso de empresas norte-americanas, européias e japonesas foram muito mais abundantes na Expo Management World 2004 do que os casos brasileiros, e elas foram contadas não apenas por palestrantes internacionais como Ram Charan, mas por brasileiros como Maria Izabel Moreira Salles, que fez palestra sobre marketing experiencial. Uma explicação para isso é o fato de suas receitas de sucesso terem sido amplamente testadas pela competição extremamente feroz que enfrentam. Outra está na farta documentação sobre suas trajetórias. Mas isso significa que os modelos brasileiros não são de classe mundial?

De modo algum. Coletivamente, as companhias brasileiras ainda estão mal posicionadas na grande batalha mundial por capital e consumidores, mas já há uma razoável – e crescente – coleção de sucessos individuais. Pelo menos foi essa a conclusão de algumas palestras realizadas nos auditórios da Exposição, como *Sucesso Made in Brasil*, de Martin Escobari, e também do painel “Pensamento Nacional” do Congresso da Expo Management World 2004, que contou com grandes nomes, como Ozires Silva (fundador da Embraer), Maria Silvia Bastos Marques (que presidiu e revolucionou a Companhia Siderúrgica Nacional – CSN) e Eugênio Staub (fundador e presidente da Gradiente).

## SUCESSO BRASILEIRO NO BRASIL

“Fazer negócios no Brasil é diferente de fazer negócios no restante do mundo”, descobriu Martin Escobari, da firma de consultoria Orange Advisory e autor do livro *Sucesso Made in Brasil* (ed. Campus). Segundo ele, há uma falsa mitologia sobre as receitas de sucesso no Brasil, e as empresas que realmente deram certo aqui derrubaram esses mitos e já entenderam as diferenças em relação às estrangeiras.

“No Brasil, quase sempre, é como se estivéssemos dirigindo em meio a uma forte névoa, com visibilidade de apenas poucos metros”, afirmou Escobari em sua palestra num dos auditórios da Expo Management World. Para ele, a turbulência que ainda se faz presente no cenário nacional é a principal dificuldade que a atividade empresarial enfrenta no País.

Partindo dessa premissa, Escobari realizou, com Donald N. Sull, da Harvard Business School, extensa pesquisa que procurou identificar as companhias brasileiras mais bem-sucedidas e os ingredientes que as fizeram chegar ao topo. Do trabalho resultou uma lista de dez empresas – Ambev, Embraer, Votorantim, Itaú, Natura, Promon, ALL, Aracruz,

Pão de Açúcar e Sabó— e também sete mitos.

### Velocidade de implantação, hierarquia flexível, parcerias

O primeiro mito com que Escobari e Sull depararam foi o de que “o sucesso no Brasil está baseado somente na exploração de recursos naturais”. Isso não é determinante, afirmou o consultor, como mostra a própria lista de empresas pesquisadas.

Em seguida, vem o mito de que “o sucesso depende de uma grande estratégia”. Escobari explicou que a maioria das principais concorrentes das empresas pesquisadas contava com estratégias bastante semelhantes às delas. Não foi nesse aspecto, portanto, que residiu a diferença.

“Na verdade, podemos perceber que as empresas brasileiras de sucesso que estudamos apresentaram maior velocidade, ou seja, começaram a fazer as coisas antes das outras. É

## O DESAFIO LOGÍSTICO

Os problemas de transporte e distribuição não são novidade no Brasil, mas a expansão agrícola e o aumento cada vez maior da capacidade produtiva da indústria estão fazendo engrossar o calibre do *pipeline* logístico brasileiro. O resultado disso será o que Paulo de Tarso Vilela Resende, professor da Fundação Dom Cabral, chama de “apagão logístico”. “Nossa capacidade de armazenagem e escoamento é pequena. Temos grandes gargalos nos portos e rodovias, com a falta inclusive de contêineres. O resultado disso é o espraiamento de filas por conta da concentração no transporte rodoviário, o que gera especulação nos preços dos fretes e dos armazéns”, explicou o professor em sua apresentação *Modelos de colaboração nas cadeias de suprimento*.

Para esse problema, existem soluções que só dependem do governo, como a melhora da infraestrutura de transportes. Outras, no entanto, estão ao alcance das empresas, como a adoção do modelo colaborativo nas cadeias de suprimento.

Uma pesquisa desenvolvida por Vilela Resende em parceria com a equipe de Michael Porter, da Harvard Business School, nos EUA, está estudando a implantação desse modelo em diversas empresas. Se a atuação colaborativa entre os diversos elos da cadeia de suprimento costuma ser uma alavanca estratégica para toda a cadeia, no Brasil —e especialmente na área de logística—, essa pode ser a única saída para a globalização, pelo menos no curto prazo.

“O governo está incentivando as exportações, mas a dificuldade para exportar pode fazer com que as empresas se voltem para o mercado interno ou desmobilizem sua linha de produção”, declarou Vilela Resende. “A indústria do aço, por exemplo, já começa a sofrer desse mal. Os pedidos estão sendo colocados para setembro de 2005 e o aço já começa a aparecer. Com isso, falta matéria-prima até para a indústria de confecção, pois faltam alfinetes”, exemplificou.

De forma geral, a implantação de modelos de colaboração já começa a acontecer no Brasil entre os fornecedores de primeira linha e a empresa que encabeça a cadeia de suprimento, mas ainda não atinge a cadeia de suprimento expandida. São diversas as formas de administrar a colaboração na cadeia, sempre relacionadas com o tipo de indústria. Como explicou o professor da Fundação Dom Cabral, a maioria tem o objetivo de reduzir os estoques e os custos de processamento dos pedidos:

- CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) – Planejamento, Previsão e Ressuprimento) – Nesse modelo, o ressuprimento de matéria-prima por parte dos fornecedores é constante, a partir de um planejamento e provisionamento conjuntos.

- VMI (*Vendor Management Inventory*) – O gerenciamento do estoque é feito pelo fornecedor.

- JMI (*Jointly Management Inventory*) – Um modelo mais recente, em que o estoque não é do fornecedor, mas da cadeia em geral.

Os estudos realizados nas empresas brasileiras estão mostrando que os ganhos logísticos em função do modelo colaborativo são consistentes. “O espírito é estabelecer metas conjuntas, e esse modelo tem como motivadores o ganho de escala, a variedade e a especialização”, afirmou Vilela Resende.

No painel “Pensamento Nacional”, foram discutidas principalmente as soluções que dependem do governo, não como investidor, mas como indutor eficaz de investimentos. Maria Silvia Bastos Marques cobrou, por exemplo, uma posição do governo sobre as concessões. “Não consigo entender por que o processo parou. O pessoal reclama do preço do pedágio nas estradas administradas por concessionárias privadas, porém o mais caro é estrada que não existe”, disse. Ozires Silva ponderou: “Não acredito muito nas PPPs, porque não acredito que os investidores queiram um sócio instável como o governo brasileiro. Esse sócio muda muito de idéia; basta ver como as agências reguladoras estão sendo questionadas”.

importante ter uma boa estratégia, mas o que diferencia é ter eficiência e velocidade na implantação da estratégia”, garantiu Escobari.

Mito número três: sucesso na turbulência requer descentralização. Escobari contou que durante sua pesquisa encontrou principal mente organizações com presidentes ditatoriais. “Mas, na ponta, as coisas eram descentralizadas. Chamamos a esse tipo de estrutura de ‘hierarquia flexível’”, disse o consultor.

Na prática, a hierarquia flexível funciona assim: sobre “o que” se vai fazer não há discussão; há delegação de poder em relação a “como” cada um na organização chegará lá. Nas palavras de Escobari, trata-se dovelho e bom “se vira”. “E isso parece dar certo”, acrescentou.

O quarto mito é revelador: sucesso na turbulência típica do Brasil requer controle total. Na verdade, disse Escobari, as empresas de grande sucesso pesquisadas não são verticalizadas. “Na Embraer, por exemplo, 80% do custo é de áreas terceirizadas”, contou. Na opinião dos autores, a gestão estratégica de parcerias –praticada com maestria pela

## O DESAFIO DO RIC

A globalização beneficiou as empresas do Brasil com mais possibilidades de obter capital, maior acesso ao conhecimento e mais opções de fornecedores de produtos e serviços, porém lhes trouxe também mais concorrentes. Em termos diretos, pode-se dizer que o Brasil está concorrendo com a Rússia, a Índia e a China, seus parceiros na sigla BRIC, criada pelo banco de investimentos Goldman- Sachs para designar os quatro países em desenvolvimento que podem vir a dominar a economia mundial no ano 2050. Em termos indiretos, a lista de rivais se amplia com Turquia, Vietnã, Filipinas, Indonésia, Egito e México, segundo o especialista em estratégia Kenichi Ohmae.

“O Brasil se tornou tão importante que hoje toda companhia de atuação mundial precisa ter uma estratégia para o mercado brasileiro”, disse na Expo Management o palestrante Thomas Stewart, editor-executivo da revista Harvard Business Review, que define como seu papel mapear o ambiente de negócios mundial.

Em várias palestras, diferentes “remédios” foram receitados para que as empresas brasileiras possam acelerar o passo e disputar mercado e capital com seus concorrentes. Além do desafio logístico, eis os principais:

- “Temos de criar uma cultura empreendedora, deixando de enxergar o dinheiro como produto e usando-o como ferramenta de desenvolvimento”, disse Ozires Silva. Isso depende tanto das empresas como do governo, acrescentou, porque são necessárias medidas práticas, como reduzir os riscos para o empreendedor –diminuindo a carga tributária e os juros– e facilitar a vida de pequenos e médios empresários.

- Segundo Kenichi Ohmae, o Brasil precisa dividir-se em clusters, ou regiões especializadas em determinada atividade, como fez a China, que tem alta tecnologia na região de Zhongguancun; alimentos em Shandong; computadores e componentes no delta do Zhu Jian;

finanças, comércio, automóveis e tecido no delta do Ching Jiang; empresas de Taiwan em Xiamen Fuzhou; e indústrias japonesas no nordeste de Liaodong.

- Ainda segundo Ohmae, o Brasil precisa concentrar-se nos mercados da base da pirâmide socioeconômica. “Precisamos aprender a inventar o futuro, com inovação e tecnologia”, sugeriu Ozires Silva, que, no passado, integrou o grupo de seis especialistas mundiais reunidos por Peter Drucker para assessorar a China em sua transformação econômica.

- “Precisamos melhorar o ambiente de investimento interno”, disse Maria Silvia Bastos Marques. Eugênio Staub endossou sua opinião: “Basta recuperar essa capacidade de investimento; conheci a fundo a China nos últimos 14 meses e posso afirmar que, em quase todos os parâmetros, o Brasil é melhor do que a China”.

- “Eu sou meio fanática pela idéia de que precisamos construir marcas fortes”, afirmou Maria Silvia. “Só assim vamos criar as multinacionais brasileiras.”

- “Precisamos de um ambiente de negócios que seja mais amigável, com melhor setor público, com melhor educação básica. Se o setor público brasileiro não for eficiente, nós também não seremos. Precisamos reformar radicalmente a burocracia; ela é um inferno”, garantiu Maria Silvia. “Eu sou, aliás, a favor da quarentena ao contrário: todo servidor público deve passar seis meses trabalhando no setor privado.”

- “Temos de aprender a desenvolver e respeitar relacionamentos com os clientes, daqui e de fora”, disse Maria Silvia. “Se eu tenho um relacionamento com uma metalúrgica estrangeira que compra aço de mim, não posso deixar de atendê-la quando falta aço no mercado interno só porque quero aproveitar a oportunidade de negócio aqui”, exemplificou. “Essa era a mentalidade da CSN quando cheguei lá, e ainda é a mentalidade de muitas empresas brasileiras.”

Embraer— é vital para o sucesso no Brasil, até mesmo para que seja possível passar ileso pelos períodos de maior turbulência. Em situações de crise, uma companhia extremamente verticalizada tem mais dificuldades de se adaptar.

### Prontidão para agir

Muita gente no Brasil acredita que algumas empresas têm êxito somente porque recebem favores políticos. Esse é o quinto mito com que Escobari e Sull depararam. E sobre isso eles são categóricos: ainda que possa haver favores, a influência direta ou indireta destes para o sucesso das empresas analisadas não explica a vantagem delas sobre a concorrência.

Os dois últimos mitos dizem respeito à sorte. Primeiro, há a idéia de que o insucesso é fruto da má sorte —mito número seis; depois, a crença de que o sucesso depende, em última análise, da sorte.

Escobari explicou que a “má sorte” afetou muitas companhias brasileiras em diversos momentos de sua história. “Algumas tinham um importante ‘seguro’: caixa no banco. Ou seja, praticavam uma gestão de risco muito eficiente. Também fizeram cortes de pessoal em períodos de crise, cortes dolorosos, mas necessários.” E acrescentou: “Foram esses fatores que fizeram a diferença e não a imunidade à má sorte”.

De forma semelhante, muitas empresas brasileiras experimentaram golpes de sorte, que em grande parte são decorrências da turbulência característica do cenário brasileiro. “Algumas delas souberam capitalizar a oportunidade, outras não. As empresas de sucesso estavam preparadas para a boa sorte”, analisou o consultor.

### Conservadorismo financeiro, foco em tecnologia e nas pessoas

Abilio Diniz, sócio controlador do Grupo Pão Açúcar citado na pesquisa de Escobari, teve uma das palestras mais concorridas da Expo Management World. Ele foi, de certa maneira, a prova de como uma empresa de controle familiar pode ter grande sucesso mesmo concorrendo com gigantes estrangeiras como Carrefour e Wal-Mart. Ele disse que tem basicamente dois segredos de sucesso: trabalhar muito (o que se pode traduzir por capacidade de execução) —“nosso negócio exige muito mais transpiração do que inspiração” — e fundamentar-se em três pilares —“sólida estrutura de capital, domínio da tecnologia e da ação dos concorrentes, e pessoas”.

Segundo Maria Silvia Bastos Marques, o Pão de Açúcar ainda tem uma terceira vantagem competitiva, assim como muitas empresas brasileiras: o controle familiar (não confundir com gestão familiar). “Isso é muito melhor do que o modelo *corporation* de boa parte das empresas norte-americanas, européias e japonesas, no qual o controle fica mais difuso e complicado.”

### SUCESSO BRASILEIRO NO EXTERIOR

As empresas brasileiras também têm competência quando é hora de competir no exterior? A resposta foi um enfático “sim”, tanto por parte de Eugênio Staub como de Maria Silvia Bastos Marques e Ozires Silva. E todos se justificaram com exemplos concretos.

Disse Staub: “Uma fabricante brasileira de suco de laranja que comprou quatro plantas da maior engarrafadora de refrigerantes da Flórida e conseguiu dobrar a produção em um ano com os mesmos ativos e o mesmo quadro de pessoal. As empresas brasileiras que vão para fora estão tendo sucesso porque têm competência de sobra para enfrentar o mercado internacional”. Ele se referia à Cutrale.

Maria Silvia, por sua vez, citou a Gerdau como exemplo de empresa que exporta o estilo de gestão brasileiro, enquanto Ozires Silva nem precisou fazer uma citação explícita. A empresa que ele fundou e que dirigiu por muitos anos é simplesmente a empresa brasileira

mais famosa no exterior: a fabricante de aviões Embraer.

Casos assim podem se disseminar? A resposta foi “sim” novamente, embora, talvez, com menos ênfase, porque isso depende tanto das empresas como do governo. “É um fato que, no Brasil, tudo é muito recente. Temos apenas dez anos de preços estáveis e um pouco mais que isso de abertura econômica, que foi o que nos trouxe o padrão de gestão de fora”, resumiu Maria Silvia.

### **Agronegócio**

Se é possível isolar um setor de atividade com várias empresas bem-sucedidas em âmbito mundial, este é o agronegócio. O professor Antônio Carlos Kfourir Aidar, da FGV-EAESP, mostrou as razões que levaram a tanto sucesso dessas *commodities* aparentemente nada promissoras, medido pelo grande crescimento da produção de grãos, em especial soja e milho –entre 1975 e 2003, a produção pulou de 100 toneladas para 300 toneladas.

Primeiramente, disse ele, a agricultura passou a ser vista como negócio, o que só foi possível a partir do fim dos subsídios, entre 1983 e 1984. “Só permaneceu na atividade quem estava disposto a buscar mais produtividade, diminuir custos, correr atrás de terras mais baratas compatíveis economicamente com o retorno esperado e adotar técnicas profissionais de gestão”, afirmou.

Em segundo lugar, houve o investimento das empresas em pesquisa e desenvolvimento, que desempenhou papel fundamental, em especial no cerrado brasileiro.

Em terceiro lugar, foi crucial a adequação da taxa de juros praticada para o setor, o que proporcionou volume de crédito e uma solução do endividamento crônico para os agricultores, entre 1997 e 2000.

Finalmente, explicou Aidar, os produtos –os grãos– tiveram os preços adequados no mercado internacional.

## AS CONSULTORIAS BRASILEIRAS

Se as empresas brasileiras de modo geral têm desafios distintos das mundiais, as firmas de consultoria e treinamento brasileiras também sentem a diferença. Como elas podem potencializar o conhecimento da cultura brasileira sem que esse mesmo conhecimento contamine seu processo? Como podem trazer para os clientes tudo o que é produzido de conhecimento fora do País?

O domínio da cultura brasileira é um trunfo, segundo Odino Marcondes, sócio-fundador da Marcondes & Consultores Associados. Como definir “cultura brasileira” nas empresas? “Sabemos que a cultura brasileira, católica, latina, autoritária, está refletida nas formas de gestão da empresa. E isso não é fácil mudar”, disse Dennis Giacometti, da Giacometti Propaganda e Arquitetura de Negócios. Mas Marcondes completou: “Devemos juntar a isso as ferramentas internacionais que permitem olhar as coisas de forma mais estruturada. Aproveitamos a experiência e a tradição de pesquisa dos Estados Unidos, que sem dúvida são muito maiores do que as nossas”.

A Giacometti, a Marcondes e a firma de treinamento em vendas Thinker mostraram na Expo Management World que seu principal recurso para mudar organizações e pessoas do Brasil é a criatividade.

“Tentamos criar ferramentas adequadas à realidade brasileira e à realidade da empresa”, afirmou Giacometti em sua apresentação A teoria em prática – como manter-se próximo aos seus clientes e gerar resultados. Uma dessas ferramentas é o QG de soluções, um “espaço para fazer as coisas acontecerem”. Sala do cliente, sala de criação dos diferenciais competitivos e sala de qualidade por meio das pessoas são alguns dos ambientes do QG criados para que a empresa conheça melhor seu mercado e seus clientes e para que aprenda a trabalhar com pessoas. “Para produzir conhecimento e inovação, é preciso entender de gente.

” Criatividade também foi a marca da Marcondes & Consultores Associados. Ela apresentou na Expo Management World um criativo portal de administração de carreiras terceirizado. Todos os clientes da consultoria podem cadastrar seus funcionários ali, e estes encontram no site perfis e informações úteis para sua carreira. E mais: se o colaborador mudar de empresa, ele continua tendo acesso ao site.

Já a Thinker utilizou a criatividade para apresentar suas ferramentas ao público da Exposição. Em seu estande, exibiu malas de diferentes tipos de vendedores e de produtos vendidos. A empresa baseia seu processo de treinamento e capacitação em vendas em quatro pilares: estratégia, análise, aprendizado e delegação de poder.



# Indústria x varejo

UMA QUESTÃO BASTANTE DEBATIDA FOI A GESTÃO DE VAREJO. ELA VEM SE DESTACANDO EM RELAÇÃO À DA INDÚSTRIA? VEJA QUAIS SÃO AS TENDÊNCIAS NO BRASIL

**H**istoricamente, empresas industriais e de serviços são os exemplos preferidos dos especialistas de *management*. Quando a Wal-Mart ficou famosa, isso começou a mudar; o estilo de gestão dos intermediários varejistas também passou a atrair o interesse do público executivo. Agora, na Expo Management World 2004, o setor como um todo ganhou os holofotes, seja com a apresentação do empresário Abilio Diniz, do Grupo Pão de Açúcar, seja nas palestras da área de Exposição.

O mais importante debate sobre varejo na Expo Management World se baseou na pergunta que desafia os especialistas em *management* nesta era do conhecimento: para onde vai o varejo, tão importante para a economia de qualquer país? E para onde vai ele no Brasil, onde os supermercadistas registram faturamento equivalente a 6% do PIB?

Segundo Luiz Paulo Fávero, professor da Fundação Instituto de Administração (FIA), o varejo do Brasil está se transformando com base nas mudanças dos próprios clientes. “Com a estabilidade de preços, aumentou a frequência de visitas dos consumidores às lojas e supermercados e percebeu-se uma relação direta entre tempo de permanência no ponto-de-venda e gasto com compras. Aumentaram, portanto, as chances de compra por impulso.”

Para Fávero, os clientes também passaram a valorizar mais o nível de qualidade dos serviços prestados pelo varejo. “Cada vez mais, os varejistas vão se diferenciar menos por conta dos produtos que oferecem do que pela qualidade do atendimento, por exemplo. Por isso, a ‘paixão’ pelo que se faz, que sempre foi necessária no varejo, torna-se ainda mais importante”, explicou o professor.

Não surpreende, portanto, que o número de funcionários seja hoje mais relevante para o aumento do faturamento do que a área total de loja. Se em décadas anteriores as grandes redes investiram muito no incremento do espaço e, com isso, na oferta de produtos, agora essas organizações tendem a se concentrar no nível do atendimento, no uso crescente da tecnologia, no relacionamento customizado e no entretenimento –nesse caso, a fim de tornar a experiência de compra mais agradável.

“As empresas varejistas devem fazer tudo para sair da vala comum da guerra de preços”, preconizou Fávero. Quem já está no caminho certo, segundo ele, dedica-se a atributos importantes de qualquer ponto-de-venda: visual, aroma, posicionamento de gôndolas etc. Nesse esforço, os varejistas brasileiros devem também olhar para o que se faz no exterior, pois, como lembra o professor da FIA, “a globalização do varejo está só começando”. Ele destaca os exemplos da Wal-Mart –com sua política de preços baixos, esse supermercado é responsável por 1% a menos de inflação nos EUA– e da Aldi, empresa alemã

que responde por 32% do faturamento do varejo naquele país e que se concentrou na segmentação por sensibilidade ao preço.

Diferenciação também deve ser a palavra-chave para os *shopping centers*, de acordo com Rogério Miola, da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). O caminho para isso, garante, é o do marketing experiencial. “A nova proposta é oferecer uma ampla experiência de consumo, entretenimento e lazer.”



# Estratégia tradicional x era do conhecimento

NOS LOUCOS TEMPOS ATUAIS, AINDA É POSSÍVEL CONQUISTAR CLIENTES DO MODO USUAL? VEJA COMO O CONHECIMENTO, A COMPLEXIDADE E A TECNOLOGIA PASSARAM A SERAS CONDICIONANTES DO NOVO MARKETING, SEGUNDO OS PALESTRANTES

Você conhece o Medicon Valley? Pois deveria. Trata-se de um *cluster* de biotecnologia situado entre Dinamarca e Suécia que concentra 60% das empresas biomédicas da Escandinávia, tem 70 laboratórios –entre os quais, Astra-Zeneca e NovoNordisk–, 130 empresas de tratamento médico, 117 de biotecnologia, 15 de testes clínicos e 260 de capital de risco e apoio a novos empreendimentos, além de cinco parques científicos e 12 universidades com 20 mil pesquisadores. Cada uma dessas companhias está, de acordo com o especialista em estratégia Kenichi Ohmae, em sintonia com a estratégia de marketing dos novos tempos, que passa por localizar-se dentro de *clusters* que sejam a meca de inovação de seus setores.

Tanto Ohmae como Regis McKenna (especialista em marketing e tecnologia) e Thomas Stewart (especialista na economia do conhecimento) desenharam, em suas palestras na Expo Management World, as regras da nova forma de competir, que não apenas deixou de ser centrada no marketing de massa, como também não se limita mais a gerenciar relacionamentos com os consumidores ou oferecer-lhes experiências marcantes –embora tudo isso continue importante. Esse marketing, crescentemente complexo, abrange grande número de novas decisões, que passam por aproveitar a economia do conhecimento e a tecnologia e incluem a participação das empresas em *clusters*-mecas.

A platéia teve uma prova da complexidade do novo marketing ao saber que ele depende, segundo Ohmae, de conseguir uma boa posição no Google, o sistema de busca de Internet que dá acesso a 4,5 bilhões de páginas de Web em mais de 40 idiomas, atingindo potencialmente 800 milhões de pessoas no mundo.

## É PRECISO MUDAR TOTALMENTE A FORMA DE ATUAR

Por que é tão complexo fazer uma estratégia de marketing nos dias atuais? Ohmae explicou que os três Cs estratégicos –cliente, concorrente, companhia– não podem mais ser definidos com clareza. Além disso, as cadeias de valor estão desaparecendo, porque o cliente faz ele próprio suas encomendas e operações na Internet –e até projeta o produto ou serviço que quer receber.

Ohmae recomendou, então, tratar os três Cs de uma nova maneira. Para os clientes, agora é importante oferecer tempo economizado, experiência emocional e uma solução totalmente pronta. Quanto aos concorrentes, deve-se conter os mais importantes por meio

de alianças estratégicas ou comprá-los. E a companhia tem de ser reestruturada na forma de rede (no limite, ela se torna uma organizadora de seus terceirizados), deve ter alcance e escala mundiais e precisa internalizar a concorrência da campeã de baixos custos – a China.

Para chegar a tudo isso, Ohmae propôs algumas medidas:

- As empresas devem tornar-se especializadíssimas. Isso porque toda companhia deve ser capaz de posicionar-se entre as três primeiras entradas do Google em sua área de atuação, pois pesquisas indicam que os usuários de Internet só consultam os três primeiros *links* listados.
- As empresas devem investir na construção de marcas fortes, um processo que pode levar até 20 anos. Isso permite que elas pratiquem o maior preço possível e que “pulem” a cadeia de valor tradicional para chegar diretamente ao cliente, o que lhes confere também o menor custo possível e o menor prazo para chegar ao mercado.
- As empresas devem investir muito em *design* de produtos, serviços e/ou negócios, o que contribui para criar marcas fortes. “A imaginação agora vem antes da estratégia.”
- As empresas devem enxergar o ciberespaço e aproveitá-lo ao máximo com toda a tecnologia disponível. Isso viabiliza muitas coisas, desde o alcance e a escala mundiais até “pular” a cadeia de valor tradicional e chegar diretamente ao cliente.
- Por fim, é recomendável que as empresas façam parte da meca de inovação de seu setor – um *cluster* especializado que seja conhecido por seus esforços de pesquisa e desenvolvimento e que lhes permita sentir a “vibração” dos negócios.

### GUIAR-SE PELA ECONOMIA DO CONHECIMENTO É FUNDAMENTAL

Thomas Stewart utilizou uma história para explicar a dimensão dessa mudança nos negócios. Havia um contador nos Estados Unidos que sonhava morar no bucólico Estado do Maine. A região era forte em pesca e ele resolveu trabalhar fazendo cobrança para os pescadores. Havia demanda, pois estes eram pequenos e pouco estruturados, seus principais clientes eram restaurantes – empresas que abrem e fecham da noite para o dia – e seu produto – o peixe – não podia ser tomado de volta em caso de não-pagamento.

Esse cobrador começou a trabalhar no Maine e foi criando formas de coletar mais informações sobre os pagadores. Por exemplo, ele sempre pedia para ir ao banheiro nos restaurantes, porque os banheiros ficam no fundo do imóvel e é possível, no caminho, observar o negócio como um todo. Ele foi captando mais e mais informações e aprendendo a usá-las. Primeiro, de forma limitada: certa vez, um restaurante nova-iorquino lhe deu o calote e ele foi para a calçada com um megafone informar os fregueses de que eles não precisavam pagar a conta já que o restaurante não pagara pelos peixes. Depois, criou uma lista de maus pagadores e passou a vendê-la aos pescadores. Viu então que podia coletar muito mais informações sobre os restaurantes: com elas, começou a fazer análise de crédito, criou um boletim diário sobre o negócio da compra de peixes como um todo e um enorme catálogo anual recheado de informações sobre os restaurantes.

Na essência, o que fez esse cobrador? Ele formulou uma estratégia para vender produtos e serviços que aproveitou o conhecimento. Existem três tipos de estratégia de conhecimento, segundo Stewart. O cobrador optou pela de conhecimento destilado, ou seja, ele trabalhou com o conhecimento como produto. Mas ele poderia ter escolhido a estratégia de conhecimento instilado, como faz quem fabrica telefones celulares – que têm conhecimento embutido na forma de números telefônicos registrados na memória, acerto automático do relógio etc. Ou poderia preferir a estratégia que vende serviços de conhecimento, como a de um escritório de advocacia que oferece o conhecimento de seus funcionários.

Stewart explicou que qualquer uma dessas estratégias passa por três etapas: localizar e trazer à tona o capital intelectual da empresa, analisá-lo e investir nele, e trabalhar o

conhecimento de maneira mais intensa, inteligente e rápida.

Para a primeira etapa, basta uma resposta profunda a uma pergunta simples: “O que vendemos que é exclusivo e valioso, pelo qual nossos clientes pagam?”. Stewart deu exemplos do ramo de alimentação: o restaurante paulistano DOM vende a genialidade de seu *chef* Alex Atalla; o McDonald’s vende a previsibilidade e a boa relação custo–benefício; a lanchonete da esquina vende o fato de conhecer seus fregueses.

A etapa seguinte começa por identificar o que mais pesa nesse capital intelectual: o capital humano, o capital estrutural ou o capital de clientes? No caso do DOM, é o capital humano; no McDonald’s, o capital estrutural; na lanchonete, o capital de clientes. Isso definido, a empresa deve investir prioritariamente no capital diferenciador.

Para cumprir a terceira etapa, há outras perguntas a responder. Os funcionários devem tornar-se capazes de dizer: “Qual é meu trabalho hoje? E qual é a base de conhecimento necessária para eu realizar esse trabalho?”. E os executivos devem informar o seguinte: “Como podemos identificar, armazenar, transportar e compartilhar conhecimento com mais eficiência?”.

Para traduzir o desafio dos executivos na prática, o especialista contou a história de um *call center* que a Xerox tem para atender clientes de copiadoras perto de Dallas, nos EUA. O *call center* lançou um concurso para incentivar o uso de um *software* que oferecia soluções prováveis para os problemas do dia-a-dia. Quem solucionasse mais questões de clientes em um mês levaria um belo prêmio. O vencedor foi um operador chamado Carlos, que fez 900 pontos, 50% mais do que a segunda colocada, Trisha. Carlos não usou o *software*, entendia tudo de copiadoras, ficava estudando o assunto fora do expediente. O curioso é que tampouco Trisha usou o *software*, embora, ao contrário de Carlos, não entendesse nada de copiadoras –mãe solteira, não tinha a mínima possibilidade de se dedicar ao assunto em casa. O que, então, explicava o desempenho de Trisha? Ela se sentava ao lado de Carlos.

“O problema do gerente desse *call center* é que ele não podia pôr todo mundo sentado ao lado de Carlos. Foi preciso criar condições para Carlos passar seu conhecimento para outras pessoas, e estas para mais outras, até que a capacidade de resolver problemas de copiadoras fosse compartilhada eficientemente. Às vezes, é preciso reinventar a roda para que aprendamos”, lembrou Stewart.

### A ARQUITETURA DO NOVO MARKETING

As tendências apresentadas por Ohmae e Stewart foram chamadas por Regis McKenna de “marketing de acesso total”. O nome vem do fato de que, nesta nova era, o que importa para a empresa é tornar seu conteúdo acessível a todos. “O acesso substitui a transmissão, pois os consumidores de hoje criam seu próprio conteúdo”, argumentou McKenna. Isso tem uma série de implicações. Por exemplo, muitas atividades de marketing tendem a desaparecer, sendo absorvidas pela tecnologia da informação. Além disso, os cargos das empresas podem mudar radicalmente. “O presidente será o estrategista-chefe de marketing; o diretor de TI será um especialista em CRM”, explicou.

A arquitetura desse novo marketing, disse o especialista, baseia-se em um tripé: atendimento em tempo real, presença persistente da empresa e preservação da lealdade do cliente. E tudo isso depende da tecnologia da informação, que “é melhor do que o ser humano em boa parte dos aspectos do marketing”: proporciona acesso e atendimento 24 horas, escolhas, histórico do cliente em tempo real, compras com base na comparação de fornecedores, formulação de preço baseada no mercado, *feedback* das transações, monitoramento e controle.

Diante de uma platéia atônita, o especialista do Vale do Silício discorreu sobre a nova arquitetura das funções de marketing:

- A definição do produto pela empresa é substituída pelo *feedback* direto do cliente.
- A distribuição tradicional dá lugar à logística, que se reporta diretamente ao presidente da empresa.
- Em vez de política de preços, há mediação do mercado.
- Em vez de previsão de vendas, há simulação. Não há mais segmentação de clientes, e sim garimpagem de dados.
- A pesquisa dá lugar ao *feedback* das transações.
- O atendimento é substituído pelo auto-serviço, cada vez mais em rede.
- No lugar de comunicação unilateral, há diálogo pela Internet.
- Em vez de análise competitiva, pode-se aguardar, nos próximos cinco a dez anos, programas de busca muito mais sofisticados na Internet, que permitirão conhecer mais sobre a concorrência.
- Por fim, a gestão de clientes é substituída pelo CRM, sigla que McKenna usa não para se referir ao *software* comercializado, mas a uma sistematização das respostas dos clientes.

McKenna também descreveu as características da nova arquitetura da empresa para o mercado:

- Todas as funções comerciais da empresa se transformam em uma rede de serviços, internos ou terceirizados.
- A empresa automatiza os processos e serviços aos clientes.
- Ela é capaz de se auto-sustentar e de aprender consigo mesma. Ela é dimensionável em diversos formatos de mídia.
- Ela tem a interface de apresentação e serviços transparentes.
- Ela conta com aplicativos flexíveis e adaptáveis.
- Ela funciona em tempo real, garantindo a presença persistente da marca na mídia como um todo.
- Suas informações e sua apresentação são sincronizadas em todos os pontos de contato com os clientes.
- Ela integra os processos de um extremo a outro e usa TI.

Citando algumas empresas que começam a aproveitar as novas ferramentas, o especialista explicou como a nova arquitetura as beneficia:

- Ela transmite confiança aos clientes, porque a tecnologia faz com que as informações sejam recebidas e de forma segura.
- Ela proporciona maior conhecimento do cliente e melhor atendimento, com recursos como autosserviço e circuito de *feedback*.
- Ela gera inovação e originalidade, ao promover o diálogo direto entre a área de pesquisa e desenvolvimento, a infra-estrutura e os clientes, e também ao monitorar os padrões de clientes e antecipar-se aos rivais.
- Ela aumenta a qualidade dos serviços de apoio ao garantir operações e comunicações sincronizadas.
- Ela garante a presença da marca e a experiência com ela, por meio da personalização e da interface entre empresa e clientes.
- Ela garante que as experiências oferecidas aos clientes sejam contínuas, uma vez que contribui para aumentar o desempenho geral.

### O BRASIL PODE PRATICAR ESSE NOVO MARKETING?

Em todas essas palestras, essa era a pergunta que ficava no ar. A resposta mais assertiva partiu de Kenichi Ohmae: “Sim! Vocês precisam entender que as coisas agora acontecem muito rápido e de formas muito diversas: a Siebel atingiu US\$ 2,5 bilhões em vendas em apenas quatro anos; a Cisco nem é uma empresa, mas uma rede de 122 empresas”, observou o

especialista. “Marcas brasileiras como a Forum e a Zoomp, por exemplo, poderiam facilmente estar sendo vendidas no Japão, se tivessem a estratégia adequada para os tempos atuais.”

### AS 5 MAIORES MARCAS

- Coca-Cola (US\$ 70,5 bilhões)
- Microsoft (US\$ 65,2 bilhões)
- IBM (US\$ 51,8 bilhões)
- General Electric (US\$ 42,3 bilhões)
- Intel (US\$ 31,1 bilhões)

### AS NOVAS MARKETEIRAS

- Toyota
- Tesco
- Dell
- E-bay
- FedEx
- Google
- Intuit
- Land'sEnd
- Linux
- P&G
- Starbucks
- Intel

Fontes: Kenichi Ohmae e Regis McKenna.



# Copiar x inovar

QUÃO IMPORTANTE É A CULTURA DA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO? POR QUE O BRASIL NÃO A TEM? VEJA O QUE DISSERAM OS ESPECIALISTAS SOBRE OS CAMINHOS PARA MUDAR

A única forma de prever o futuro é inventá-lo, disse certa vez Peter Drucker. Quem lembrou essa frase durante a Expo Management World 2004 foi Ozires Silva, fundador da Embraer, amigo pessoal de Drucker e um defensor apaixonado da inovação. “O Brasil precisa urgentemente agregar valor a nossos produtos. E isso depende de inovação”, afirmou ele. O especialista Tom Peters foi ainda mais enfático: “Eu odeio e desprezo o *benchmarking*. Imitação é morte! Copiar é para perdedores!”

O fato incontestável é que, num mundo cuja economia é dominada pelas idéias, toda empresa precisa estar atenta ao desenvolvimento constante de novos produtos e à adaptação rápida às exigências do mercado.

Na palestra *Universos paralelos – o abismo entre ciência e indústria no Brasil*, Alexandre Linhares, professor da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, afirmou que o Brasil está muito defasado em relação a esse mundo e precisa adaptar-se às novas regras, mas enfrenta um enorme problema: a pesquisa científica ainda é pouco aplicada aqui e grande parte das empresas não investe em pesquisa internamente.

Qual é a solução? Segundo Linhares, ela passa por um esforço de tecnologia e pela capacidade que esta tem de impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos. Ele argumentou que mais de 50% dos produtos vendidos no comércio internacional hoje utilizam alta ou média tecnologia. Computadores, *softwares*, semicondutores, fármacos, biotecnologia, equipamentos médicos são alguns dos bens que garantem lucros elevados para muitos países.

E como desenvolver mais tecnologia? É necessário o intercâmbio de conhecimento entre empresa e universidade, afirmou o especialista, algo que ocorre em quase todos os cantos do mundo. “Acredito que temos condições de reverter esse quadro em cinco a dez anos, como comprova a excelência das pesquisas realizadas por organizações como a Embraer, a Embrapa –referência em agronegócio–, a Fapesp e o CNPq. Mas para isso precisamos de uma mudança drástica na política educacional e industrial”, concluiu o especialista da FGV-Rio.

## O QUE AS EMPRESAS PODEM FAZER

Então, só resta às empresas esperar pela iniciativa do governo? Aparentemente não. Segundo Paulo Antônio Zawislak, especialista da Universidade Federal do Rio Grande do

Sul (UFRGS), os casos de sucesso no Brasil comprovam que empresas que dominam sua cadeia de valor e possuem uma visão integrada de inovação conseguem efetivamente inovar.

Um exemplo de êxito em processos de inovação é a Sadia, segundo o professor. A empresa gerencia 300 projetos inovadores ao mesmo tempo, sendo 150 novos anualmente. Vale dizer que toda solução que gere mais valor deve ser considerada uma inovação: velocidade na operação, nova operação, novo jeito de vender em uma loja etc.

Zawislak explicou que a visão integrada de inovação é uma visão sistêmica e dinâmica: integra estratégia e operações, de um lado, e se baseia na informação, no conhecimento e na criatividade, de outro. Também é importante, de acordo com o especialista, que as empresas consigam fazer a gestão integrada de projetos inovadores.

Tom Peters escolheu outra abordagem. Para ele, as raízes da inovação precisam ser reimaginadas e passam por ter na empresa um bom número de pessoas esquisitas, malucas, conhecidas por fazer as coisas de forma diferente do usual.

### É PRECISO APRENDER A MUDAR

Para incorporar essa cultura da visão integrada de inovação, “os executivos precisam aprender a dizer ‘eu não sei’”, enfatizou Tom Peters. E as empresas também têm de mudar muito. No entanto, uma pesquisa avaliou o desempenho das empresas brasileiras diante da necessidade de implementar mudanças rápidas e os resultados não foram nada bons, como revelou na Expo Management World a professora Betania Tanure, da Fundação Dom Cabral.

No estudo *Mudança ou transformação: discurso ou realidade?*, realizado em parceria com o pesquisador Sumantra Ghoshal (falecido em 2004), da London Business School, Betania analisou diversas empresas brasileiras que pretendiam implementar mudanças. E concluiu que a maioria das que se dispõem a mudar faz apenas alterações superficiais, sem chegar ao fundo da questão.

A pesquisa detectou algumas características culturais que interferem profundamente na forma como esse processo é conduzido, dando indícios aos gestores quanto aos comportamentos que devem ser mudados ou administrados para que uma mudança profunda seja implementada:

- O brasileiro se entusiasma por novos modelos gerenciais e tenta colocar vários deles em prática ao mesmo tempo. “O que é uma boa maneira de não fazer nada”, comentou Betania em sua apresentação.
- Apesar de muitos se dizerem abertos à mudança, a pesquisa também concluiu que a maioria teme a mudança e olha esse processo com desconfiança.
- O brasileiro tende sempre a se mostrar mais satisfeito com seu próprio desempenho e o da empresa do que executivos de outros países. “É o que eu chamo de subdesempenho satisfatório”, brincou.
- Quanto maior a empresa, maior a tendência à complacência e à arrogância. “O sucesso pode ser uma ameaça ao processo de mudança. As pessoas acham que se a empresa chegou onde está é porque está fazendo tudo certo.”
- A maneira como o brasileiro lida com o poder, revelada na pesquisa, também constitui um obstáculo à mudança. “Em geral há grande dissimulação. As relações se tornam muito próximas e não se distinguem o que é público e o que é privado, o que é profissional e o que é pessoal. Isso tem um lado muito bom, que é a capacidade de engajamento que sabemos ser típica do brasileiro. Mas também tem um lado ruim, no qual as pessoas têm medo de falar a verdade e não conseguem dar um *feedback* realista.”

Outro aspecto interessante foi o fato de os brasileiros se concentrarem mais na solução do que no problema. “Antes de aprofundar o estudo do problema e de saber exatamente o que

está causando determinada situação, o brasileiro já sai com a solução. Isso pode ser uma armadilha para o processo de mudança: o uso de uma ferramenta ótima para o problema errado. Essa indisciplina é o ‘lado sombra’ da nossa flexibilidade.”

Segundo Betania, para que um processo de mudança se efetive, 5% do esforço vem da estratégia e 95% depende das pessoas, o que significa que ele deve ser gerenciado por um líder capaz. Ainda é preciso destacar que nem todos os funcionários costumam ter o perfil exigido pelo momento de mudança.

### DOS EXERCÍCIOS ÀS MECAS DE INOVAÇÃO

O maestro Ben Zander fez exercícios com o público da Expo Management World para que cada um se libertasse de seus modelos mentais e, assim, fosse capaz de inovar, enquanto o especialista em estratégia Kenichi Ohmae quis ensinar pelo exemplo e relacionou as “novas mecas de inovação em *design* e conceito”:

- Japão: desenhos animados, jogos de computador, microcomputadores, telefones celulares, câmeras digitais.
- Coréia do Sul: jogos *on-line*.
- Espanha: Zara, a “Dell do vestuário”, presente em 44 países com 1,6 mil lojas e sete marcas; e restaurantes de Barcelona como El Bulli.
- Suécia: varejista H&M, presente em 14 países com 850 lojas.

Ohmae encerrou dizendo que a inovação deu origem a 600 empresas que geraram 185 mil empregos na área de jogos no Japão.

### OS ARGUMENTOS A FAVOR DA INOVAÇÃO

Vários palestrantes deram aos empresários e executivos presentes na Expo Management World provas irrefutáveis das vantagens de inovar:

- “Uma coisa é exportar uma commodity agrícola que rende US\$ 0,30 por quilo. Outra, completamente distinta, é vender um avião em que se ganha US\$ 1 mil por quilo.”(Ozires Silva)
- “Vocês sabem que país ganha mais dinheiro com o café? Não é o Brasil ou a Colômbia, que exportam o grão, mas a Alemanha, que fabrica coadores.”(Ozires Silva)
- “Em 1999, a Coréia do Sul registrou nos EUA 3,5 mil patentes e o Brasil, só 113. E vejam o que aconteceu com a Coréia do Sul, que na década de 1960 tinha PIB per capita semelhante ao de Gana, de US\$ 230. Hoje, Gana tem um PIB per capita anual de US\$ 1.980, enquanto o da Coréia do Sul é de US\$ 18 mil.”(Alexandre Linhares)
- “Entre 1973 e 1983, o Brasil, a Irlanda e a Coréia do Sul gastavam o mesmo percentual do PIB em pesquisa e

desenvolvimento: entre 0,5% e 1%. Entre 1983 e 1993, o Brasil manteve o percentual, enquanto a Coréia do Sul o aumentou para perto de 2,5%. Entre 1993 e 2001, a Irlanda ampliou seu investimento para 1,5% do PIB. As economias de Coréia do Sul e Irlanda estão em franca expansão.” (Paulo Antônio Zawislak)

- “A tonelada do milho custa em torno de US\$ 75. Isso significa que precisamos plantar, colher, estocar e transportar entre duas e três toneladas de milho para poder importar 90 cápsulas de Xenical, o remédio para emagrecer.” (Alexandre Linhares)
- “Se pensarmos no frango, que tem maior valor agregado, sua cotação internacional flutua entre US\$ 700 e US\$ 1,2 mil a tonelada. Sendo assim, temos de criar, alimentar, proteger de doenças, reproduzir, abater, processar, refrigerar, estocar e transportar cerca de uma tonelada para conseguir importar quatro CPUs de computador com Pentium 4.”(Alexandre Linhares)



# A organização x você

SERÁ QUE AS PESSOAS PENSAM CADA VEZ MAIS NA PRÓPRIA CARREIRA E CADA VEZ MENOS NA ORGANIZAÇÃO? LEIA AS ORIENTAÇÕES APRESENTADAS SOBRE COMO DESENHAR SEU “CAMINHO”, SER PROMOVIDO E FAZER BOM MARKETING PESSOAL

**E**nquanto as palestras do Congresso, assistidas por empresários e executivos, pregavam que é preciso valorizar as pessoas antes que seja tarde, várias palestras da Exposição, freqüentadas por um público mais diversificado, mostravam que pode já ser tarde. Elas orientavam os profissionais a conduzir sua carreira unicamente de acordo com sua conveniência.

Renato Guimarães Ferreira, professor da FGV-EAESP, resumiu o fenômeno do descolamento entre o profissional e a organização: “É fundamental entender que nosso interesse nem sempre é igual ao da empresa. Temos de estar o tempo todo analisando o rumo que escolhemos diante do contexto que se apresenta”.

## “NAVEGAÇÃO” NA CARREIRA

Em sua apresentação *Gestão de carreira – desafios da turbulência*, Ferreira ensinou que a trajetória profissional de uma pessoa pode ser comparada a uma viagem de navio, como nas grandes navegações do século 16. Em primeiro lugar é preciso tomar a iniciativa de assumir o leme da própria carreira. “O indivíduo é voluntário sobre a administração de sua carreira. A organização também tem seu papel, mas o profissionalismo resulta de investimento pessoal; não é responsabilidade do departamento de RH”, explicou.

Em seguida, é necessário estabelecer um rumo. “Há uma diferença entre o navegador e o errante. As oportunidades existem, mas exigem o posicionamento das pessoas. Quem não tem idéia de aonde quer ir não consegue aproveitar as oportunidades.” E Ferreira enfatizou: “Um rumo não é algo estático, precisa ser constantemente atualizado. É algo que mais se persegue do que se alcança”.

A terceira questão é identificar o ponto de partida. “O caminho depende também do local de onde se parte. É preciso avaliar os trunfos que se têm para se posicionar no mercado de trabalho, mas sonhar sem levar em conta o ponto de partida é delírio.”

Como quarto ponto, é necessário traçar um mapa de oportunidades, que pode ser definido como um espaço para a profissionalização. “Os percursos precisam ser elaborados a partir desse mapa. Ter competência não é simplesmente armazenar a maior quantidade possível de informações, mas colocá-las para trabalhar a seu favor. Leituras, relacionamentos, atividades extraprofissionais, coisas que não se resumem à formação profissional no estilo tradicional também formam esse mapa.”

Depois de deixar o porto, vem o quinto procedimento: as reavaliações regulares e o

exercício da auto-avaliação são fundamentais para analisar se o rumo deve ser corrigido ou confirmado.

Capitalizar os relatos de navegação alheios, o sexto aspecto de uma navegação de carreira, também é uma prática desejável. Ou seja, deve-se ouvir os relatos de outros exploradores e navegadores e aprender com essa experiência. “Foi a partir de relatos que foram feitos os mapas e toda a cartografia. O *mentoring* e o *coaching* de outras pessoas podem ajudar a conhecer melhor os caminhos”, lembrou Ferreira.

Por fim, não é possível partir em viagem sem conhecer as condições meteorológicas e as regras de navegação, isto é, não basta olhar para dentro, mas é importante entender a conjuntura para saber se os desejos internos se coadunam com a realidade que nos cerca.

### MERGULHO NA COMPLEXIDADE

“Hoje a evolução profissional não é determinada pela promoção de um cargo para outro, mas pela capacidade de assumir tarefas mais complexas”, ensinou Joel Souza Dutra, da Fundação Instituto de Administração (FIA) da USP em sua palestra *Carreira e sucessão na era moderna*.

Para lidar com maior complexidade, as pessoas devem buscar novos conhecimentos –um gerente de produção pode estudar marketing, por exemplo–, compreender o contexto em que estão inseridas e aumentar seu nível de abstração. É assim que elas agregam mais valor para a empresa e vão desenhando sua carreira. Hoje existe uma relação direta entre complexidade e salário, muito maior do que entre cargo e salário, explicou Dutra.

### MARKETING PESSOAL

Não foi só a gestão de carreira que evidenciou o individualismo reinante. O assunto “marketing pessoal” também comprovou, de certa maneira, o distanciamento entre profissionais e empresas. Claudio Queiroz, professor da FAAP, definiu o termo em sua palestra na Expo Management World como “planejamento estratégico da pessoa”. Assim como as empresas têm seu planejamento estratégico, os indivíduos devem ter o seu. “O marketing pessoal auxilia a pessoa a gerenciar o ser como um todo, e não só a carreira. Não adianta só ter sucesso profissional sem família e sem vida pessoal”, afirmou Queiroz.

O ponto de partida é conhecer a si mesmo, fazendo algumas perguntas cruciais: quem sou? Como me posiciono diante do que sou? O que sou eu para mim é a realidade ou uma

## CONSULTORIAS BUSCAM MUDAR EMPRESAS

O lendário executivo Jack Welch, ex-presidente da GE, foi enfático: a falta de compromisso das empresas com as pessoas deve ser duramente combatida. “É uma vergonha que o presidente de uma empresa passe mais tempo com clientes e fornecedores do que com seus funcionários. Além disso, ele deve nomear para diretor de RH um profissional de primeira grandeza, não um burocrata qualquer, como costuma acontecer.”

Pois Jack Welch foi ouvido, pelo menos nos estandes da Expo Management World, onde muitas firmas de consultoria se mostraram dispostas a revolucionar a gestão de recursos humanos nas empresas para trazer o funcionário de volta para a organização, como Hay Group,

Franklin Covey, Caliper, Watson Wyatt, Axialent e Marcondes.

Para Ana Maria Diniz, da Axialent, o foco tradicional da gestão de talentos –o funcionário deve fazer o que a organização espera– está sendo substituído por um foco emergente, que embute o respeito e o interesse pelo que cada um traz. Isso se traduz em ferramentas como empowerment, pesquisas de clima, espiritualidade, feedback e coaching criativo. “Assim, nós ajudamos as empresas a estimular a equipe”, disse a consultora.

A Marcondes se preocupa em atuar em pelo menos duas pontas da gestão de pessoas: prepara lideranças para trabalhar com pessoas e ensina como reforçar a auto-estima e a autoconfiança dos profissionais.

fantasia que criei? Que espaço quero ocupar? O que quero construir? Conhecendo seu real talento, o profissional sabe então o que tem a oferecer e o que pode ajudar para atender à necessidade do outro –no caso, a empresa que o está contratando naquele momento.

Para ajudar a definir o que fazemos de melhor, Queiroz deu uma dica: “Pense em algo que, quando você fez, o tempo voou, como se não estivesse trabalhando”. “O bom profissional hoje é aquele que alia conhecimento, habilidade e atitude”, finalizou o professor.

### GESTÃO DO TEMPO

Num mundo em que as pessoas passam a se gerenciar como se fossem empresas, é natural que o tempo se torne ainda mais exíguo e mais valioso. Daí o sucesso de uma palestra como a de Roger Merrill, que escreveu o *best seller First Things First* com Stephen Covey. Para

## PESQUISA MOSTRA COMO VÃO OS ALTOS EXECUTIVOS

Uma pesquisa realizada recentemente no Brasil pela professora Maria José Tonelli, da FGV-EAESP, mostra que os altos executivos estão trabalhando cada vez mais, com uma remuneração em queda e uma imagem menos glamourosa. Eles tiveram a imagem arranhada pelos escândalos corporativos internacionais, mas não chegam a ser vistos como os “vilões das empresas”.

“Hoje o alto executivo sofre um tipo de pressão que antes só existia sobre os gerentes. As empresas enxugaram demais seus quadros na última década e eles passaram a assumir funções que antes não lhes cabiam”, explicou a pesquisadora.

Maria José Tonelli fez uma retrospectiva das pesquisas já realizadas sobre o tema e constatou que as atividades dos executivos continuam as mesmas. Em 1973, o especialista em estratégia Henry Mintzberg acompanhou diversos executivos em um dia de trabalho na França e chegou a algumas conclusões interessantes:

- O executivo passa o dia perdido em milhares de atividades descontínuas, mas também tem tarefas rotineiras e repetitivas.
- O executivo é generalista e ao mesmo tempo especialista.
- As informações são as principais fontes de poder, o que inclui fofocas e especulações. As redes informais de informação também o ajudam a tomar decisões –não só planilhas e dados.
- Os objetivos pessoais estão diretamente ligados às estratégias organizacionais e o executivo estabelece uma rede de apoio para subir na carreira e se manter em caso de dificuldade.
- Os executivos não são planejadores sistemáticos: na verdade, eles nem têm tempo para dedicar a isso. Todas essas conclusões se repetiram na pesquisa de Maria José Tonelli. Ela observou a rotina de um dia completo de trabalho de dez altos executivos do Brasil –cinco diretores e cinco presidentes de grandes empresas, oito homens e duas mulheres, em companhias nacionais e multinacionais.

Entre as características observadas por Maria José Tonelli em todos os entrevistados está a excelente memória: “Eles raramente tomam notas”. E entre os requisitos para o sucesso de um executivo que apareceram na pesquisa estão a ética, a habilidade para tomar decisões em meio à complexidade de seu cotidiano, saber lidar com conflitos e negociar sempre, autoconhecerse, saber desenvolver talentos e ter adaptabilidade.

### O que querem os funcionários

Muito mais do que os salários, as oportunidades de carreira e de desenvolvimento dentro da empresa são, no Brasil, as maiores fontes de motivação para os funcionários. Essa é uma das revelações da pesquisa As melhores empresas na gestão de pessoas em 2004, realizada com 185 empresas.

“Cada vez mais no Brasil o trabalho é considerado fonte de prazer e não só mais uma forma de obter o sustento. Então, as empresas devem aproveitar essa oportunidade para estimular a criatividade de seus funcionários. Pessoas mais felizes sempre têm um desempenho melhor”, explicou Fátima Marques, diretora do Hay Group, que se apresentou no Expo Management World.

No Brasil, o estilo de gestão dos líderes também influi diretamente no desempenho das pessoas. “Fica claro que a forma de atuação do líder nas equipes tem impacto muito forte sobre os resultados. Quanto mais o líder consegue tratar as pessoas de forma personalizada, mais fácil fica a comunicação e maior é a satisfação.

” A pesquisa evidenciou ainda o tamanho do desafio de gerenciar pessoas em empresas muito grandes. “Muitas dessas empresas estão eliminando níveis hierárquicos e, com isso, acabam afastando os empregados de seus líderes. Os supervisores faziam a ponte entre os funcionários e a gerência e conheciam cada um pelo nome. Agora, o gerente tem de administrar 200 funcionários e não consegue tratá-los de forma personalizada.”

Para promover as mudanças necessárias, o Hay Group sugere duas medidas: tornar os valores claros para as pessoas e ter lideranças que consigam mobilizar as pessoas.

ele, a aplicação eficaz de cinco princípios estica o tempo e garante um melhor desempenho no trabalho e na vida pessoal. São eles: 1) ser proativo, 2) priorizar o importante em vez do urgente, 3) ter expectativas realistas, 4) usar otimizadores de tempo e 5) ter inteligência de navegação.

Proatividade significa ampliar sua capacidade de influenciar o rumo dos acontecimentos e diminuir sua capacidade de se preocupar com eles –uma decisão a ser tomada (com base em consciência, imaginação criativa e vontade).

Sobre a diferença entre o importante e o urgente, Merrill explicou que o primeiro tem sérias conseqüências, enquanto o segundo requer ação imediata, mas é menos relevante. De acordo com estatísticas norte-americanas, o funcionário médio dedica apenas 49% de seu tempo a coisas importantes, 32% a coisas urgentes e 19% ele perde em politicagem e burocracia.

Quanto mais tempo for destinado a questões importantes não-urgentes, melhor a gestão do tempo, disse Merrill. Quer exemplos de questões importantes? Preparação, prevenção, esclarecimento de valores, planejamento, relacionamentos, reinvenção verdadeira, *empowerment*.

O princípio das expectativas realistas é fundamental, se não há frustração. “É ele que conduz ao equilíbrio”, disse o especialista. Merrill fez uma lista de otimizadores do tempo: foco, planejamento semanal e diário, reserva de zonas de tempo para questões importantes, rastreamento do tempo gasto hoje, estabelecimento de relacionamentos de confiança, uso de tecnologia.

Quanto à inteligência de navegação –uma espécie de intuição sobre o que se deve priorizar–, Merrill explicou que ela vai se desenvolvendo com o aprendizado cotidiano.



# Educação de ontem x educação para amanhã

POR QUE AS EMPRESAS SE QUEIXAM TANTO DAS FACULDADES? VEJA O QUE ESTAS VÊM FAZENDO A RESPEITO DA QUALIDADE DE ENSINO E DA PRODUÇÃO DE PESQUISA

O superexecutivo Jack Welch, que transformou a General Electric na empresa de maior valor de mercado de todo o mundo, expôs, em sua palestra na Expo Management World 2004, as discordâncias entre empresas e faculdades, ao responsabilizar parcialmente as escolas de administração pelo que é, a seu ver, o maior problema do *management* atual: o desprezo geral pela área de recursos humanos. “Hoje, as pessoas são tudo numa organização. E as escolas de administração mandam uma mensagem ultrapassada ao não se concentrarem em RH. Nenhuma escola de primeira linha que eu conheça é focada de fato em RH.”

Especialistas brasileiros também tinham seus motivos de insatisfação. “As universidades não permitem o acesso das empresas a sua pesquisa e ainda são muito teóricas, trabalhando em projetos não aplicáveis às necessidades das empresas”, queixou-se Alexandre Linhares, professor da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

Na Expo Management World 2004, várias instituições de ensino de primeira linha respondiam a esses questionamentos como podiam: oferecendo cursos mais pragmáticos, unindo-se para aperfeiçoar os MBAs, selando parcerias para pesquisa, mostrando em sua grade programas de liderança com expressiva carga horária dedicada ao gerenciamento de pessoas.

Entre as escolas estrangeiras com estandes, pode-se citar Babson Executive Education, Boston University, Darden, Instituto de Empresa (IE), IESE, Kellogg School of Management e University of Pittsburgh. As brasileiras foram representadas por Fundação Dom Cabral, FIA-USP, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-EAESP), FGV-Rio, Ibmecc, Business School São Paulo, FAAP e Instituto Trevisan, entre outras.

## MAIS APLICAÇÃO PRÁTICA E MAIS RELACIONAMENTOS

As oscilações da economia nos últimos 20 anos levaram as empresas a fazer cortes nos investimentos em treinamento e os profissionais precisaram custear seus próprios estudos. Isso aumentou a incerteza sobre a demanda por cursos e fez com que as escolas de administração brasileiras tivessem como preocupação inicial sobreviver, o que é evidenciado pelas freqüentes reclamações de seus membros sobre o impacto das crises.

Para correr menos riscos, então, as escolas brasileiras criaram cursos mais específicos, mais curtos e, assim, mais baratos. “No Brasil praticamente não temos MBAs em tempo integral, pois aqui as pessoas precisam trabalhar para estudar, e não o contrário, como ocorre

nos Estados Unidos”, disse Luca Borroni Biancastelli, do Ibmec.

Os profissionais com dez anos de formados ganharam o MBA executivo, mais prático, com uma carga horária suave de uma ou duas vezes por semana. Os mais jovens tiveram a opção dos MBAs do tipo Executivo Júnior, que contam com muitos recursos de educação a distância para poder incorporar professores mais experientes. E os executivos seniores, que obrigatoriamente saíam do País para se atualizar, também estão sendo alvo de encontros, seminários e cursos, como o intensivo de uma semana da FGV do Rio de Janeiro, que aborda temas como marketing, estratégia e finanças, contou Paulo Lemos, professor da FGV-Rio.

Isso é vantagem ou desvantagem na era do conhecimento? É uma desvantagem, no sentido de que os profissionais brasileiros têm de se desdobrar para estudar e trabalhar ao mesmo tempo e não conseguem fazer uma imersão total no conteúdo ensinado como fariam num MBA em tempo integral à moda norte-americana.

Porém constitui enorme vantagem no que se refere à possibilidade de aplicação imediata do aprendizado –algo muito valorizado na era do conhecimento. Tanto é assim que escolas norte-americanas e européias também estão oferecendo cada vez mais MBAs segmentados e cursos de curta duração.

Além dessa, há outra vantagem compatível com os requisitos da era do conhecimento: os cursos em período parcial podem ser feitos com maior constância, o que aumenta potencialmente a rede de relacionamentos de seus alunos.

### **MAIS QUALIDADE PARA OS MBAs**

Esta notícia também pode ajudar o ensino de administração do Brasil a atender melhor os requisitos da era do conhecimento: durante a Expo Management World 2004, foi fundada oficialmente a Associação Nacional de MBA (Anamba). O objetivo da entidade é estabelecer parâmetros de qualidade para os cursos de MBA no Brasil, além de evitar o uso indiscriminado da sigla para qualquer tipo de curso de pós-graduação *lato sensu*, como vem acontecendo no País. “Nós temos uma preocupação ética fundamental. Houve uma proliferação desmedida de MBAs e muitos cursos não têm qualidade para levar esse nome”, explicou o presidente da Anamba, Luca Borroni Biancastelli, do Ibmec.

Para receber o selo de qualidade da Anamba, os cursos precisarão atender às exigências de um MBA global. “Fomos ver o que é exigido dos cursos no exterior pela AMBA, de Londres, e pela AACSB, dos Estados Unidos, as duas principais associações similares, e fizemos as adaptações necessárias à realidade brasileira”, explicou Biancastelli.

As 360 horas de duração estabelecidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) para os cursos de pósgraduação *lato sensu* são consideradas insuficientes para os MBAs. “Nossos cursos precisam ter pelo menos 480 horas, das quais 360 são totalmente voltadas para gestão.” Quanto aos professores, enquanto o MEC exige 50% de mestres e doutores, a Anamba quer 75% de professores titulados, dos quais 30% devem ser doutores. Além da titulação, os professores também precisarão comprovar sua experiência prática em gestão, no que depender da Anamba.

Os pedidos de certificação começarão a ser analisados pela Anamba em janeiro de 2005. “Vamos analisar curso por curso. Se a mesma escola tiver vários cursos e alguns deles não se adequarem aos critérios da Anamba, a escola talvez tenha de privilegiar um curso e remodelar os demais.” Seis escolas por enquanto são associadas: Fundação Instituto de Administração da FEA-USP, Katz Graduate School of Business University of Pittsburgh, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ESPM, Cedepe e Escola de Direção de Empresas FISP.

### MAIS PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

As universidades são peça-chave para desatar o grande nó das empresas brasileiras: o baixo nível de pesquisa e desenvolvimento. Já há um movimento nesse sentido, pois se assiste a um número crescente de parcerias sendo estabelecidas entre universidades e empresas. Falta resolver, contudo, um problema estrutural: cada ano os cursos de pós-graduação do Brasil colocam no mercado cerca de 8 mil professores doutores e 30 mil mestres, mas são todos teóricos, que podem ser aproveitados apenas em salas de aula. Por quê? A estrutura da pós-graduação nacional privilegia a ciência pura.

Muitos desses profissionais poderiam ser aproveitados na indústria, na área de pesquisa e desenvolvimento, se mudasse a estrutura da pós-graduação brasileira. “Os alunos estão sedentos por problemas práticos e a indústria precisa deles para investir em pesquisa”, afirmou o professor da FGV-Rio Alexandre Linhares, em sua palestra *Universo paralelo – o abismo entre a ciência e a indústria no Brasil*.

“No Brasil a geração de papéis é muito grande, e a engenharia aplicada é pouca. Com isso, o Brasil produz poucas patentes – e patentes são o verdadeiro benefício para a empresa”, argumentou Linhares. Segundo ele, algumas empresas já se preocupam com isso e criaram cursos em parceria com universidades para desenvolver tecnologia em conjunto. É o caso, por exemplo, da Petrobras, que tem uma parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Linhares propôs uma solução para o problema: criar “doutoradossanduíche” híbridos, entre universidade e empresa. O termo designa o desdobramento dos estudos em dois campos de pesquisa. Em geral, significa que o aluno começa sua pós-graduação no Brasil, depois parte para outro país para aprofundar a pesquisa e retorna para concluir e defender sua tese aqui. “O aluno poderia começar sua pós na universidade, depois passar um tempo pesquisando na empresa e então voltar para concluir os estudos. Ele produziria pesquisa aplicada, sob medida para as necessidades da empresa”, concluiu Linhares.

### MBA DE ONTEM RENDE FRUTOS HOJE

Uma pesquisa realizada pelo Ibmec com os alunos que concluíram o MBA Executivo ou Executivo em Finanças nos anos 2001 e 2002 e divulgada na Expo Management World 2004 comprovou que, pelo menos para os profissionais, o aprendizado de ontem teve impacto positivo hoje.

Após o curso, o salário das pessoas que permaneceram na mesma empresa aumentou, em média, 66%. Para aqueles que mudaram de emprego, o aumento foi mais expressivo: chegou, em média, a 90%. De forma geral, a percepção dos alunos dos cursos em relação aos resultados para a carreira foi muito positiva. Para 65%, o salário melhorou muito. O reconhecimento na empresa aumentou para 61% dos entrevistados, e 60% afirmaram que o cargo melhorou. O reconhecimento do mercado aumentou para 65% dos pesquisados, que também avaliaram positivamente as possibilidades de ascensão na

empresa. A empregabilidade se tornou melhor ou muito melhor na opinião de 73% dos entrevistados, e 69% disseram que seu networking melhorou.

Cerca de 33% dos pesquisados receberam ofertas melhores de emprego, 58% permaneceram na empresa em que trabalhavam, 26% mudaram e 9% passaram a atuar como consultores. Pessoas abaixo do nível de gerência se beneficiaram mais dos cursos: 40% assumiram cargo gerencial, enquanto 75% dos que já eram gerentes mantiveram sua posição e 23% foram promovidos a cargos de diretoria ou superintendência. Curiosidade: 10% dos executivos pesquisados já estavam fazendo um segundo curso no momento da pesquisa, realizada em 2004. O levantamento se baseou em 167 questionários preenchidos, de um total de 988 enviados, perfazendo uma amostra de 17%. A idade média dos que responderam ao questionário é de 34 anos.