

# 5 PERGUNTAS A 15 EXPERTS

AS RESPOSTAS À PRIMEIRA PESQUISA ANUAL DA HSM COM SUA REDE MUNDIAL DE ESPECIALISTAS SOBRE PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS 12 MESES CONVERGEM NA HABILIDADE MAIS NECESSÁRIA ÀS EMPRESAS: LIDERANÇA

5 tópicos + 15 pensadores =  
1 retrato do universo da gestão

As conclusões revelam profundas críticas ao modelo Wall Street e suas imposições aos gestores e mostram que o caminho para libertar-se dessa in-

fluência passa por integridade, flexibilidade e mudança e, principalmente, por liderança e habilidades gerenciais de traçar cenários e visões de negócios.

Esta pesquisa foi conduzida pela equipe editorial de HSM MANAGEMENT, com colaboradores.

## SINOPSE

- Nos próximos 12 meses (e por 25 anos), os negócios mais promissores serão os que se orientarem para servir os consumidores idosos, na opinião de Tom Peters. Já para Andrew Lippman, todos os relativos a energia solar, eólica e hidráulica brilharão. Não é o que diz Mike Gibbs, para quem os serviços educacionais inovadores é que estarão em alta.
- Os gestores devem esquecer os velhos modelos de negócio baseados em recursos físicos limitados, segundo Ray Kurzweil, e ficar atentos à prevalência do local sobre o global, afirma Hermann Simon.
- Esses são apenas aperitivos de três dos cinco tópicos da inédita pesquisa HSM com *experts* de gestão de primeira linha sobre os negócios nos próximos 12 meses.



**RAY KURZWEIL**  
Inventor e especialista em inovação e no impacto da tecnologia sobre a sociedade. Escreveu *The Singularity Is Near* e *A Era das Máquinas Espirituais*.

**1. O cenário dos próximos 12 meses.**

**1** Os meios de comunicação vão rumar para o virtual; o mundo *online*.



**VIJAY GOVINDARAJAN**  
Professor da Tuck School of Business e diretor do Center for Global Leadership. Figura destacada da “nova geração” de especialistas em estratégia.

**2. Negócios com alto potencial de crescimento, sucesso, inovação.**

**1** O crescimento nos países desenvolvidos segue modesto. Nas economias emergentes, como a da China e a da Índia, será muito rápido.



**PETER SEALEY**  
Ex-diretor de marketing da Coca-Cola. Escreveu *Simplicity Marketing*, com Steven Cristol.

**3. Tendências e o imponderável.**

**1** Lento crescimento do produto bruto nos países desenvolvidos. O barril do petróleo a US\$ 80; o ouro, a US\$ 1.200 a onça. Inflação de 2% a 3%, exceto na Argentina, Venezuela e Irã.

**2** (sem resposta)

**2** Saúde, energia e educação.

**2** Biotecnologia, *software* e redes sociais na web.

**3** O crescimento exponencial da informação se acentua. Com o “*software* da vida” –o genoma– disponível, a medicina e a saúde se transformam em tecnologia da informação. A nanotecnologia aplicada à energia solar e a seu armazenamento transforma o setor. A realidade virtual é cada vez mais realista. A “realidade aumentada” decola.

**3** A reputação das empresas está no nível mais baixo de todos os tempos. O crescimento se mudou para países em desenvolvimento. Agora, Europa, Estados Unidos e Japão são “o resto do mundo”, depois dos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), do Oriente Médio e da África. O governo agora é investidor, fonte de crédito, acionista, cliente, sócio estratégico e regulador.

**3** A TV pela internet concorre com a TV por satélite e cabo. A banda larga sem fio cresce, assim como a “computação portátil”. O imponderável: o vírus H1N1 infecta mais de 3 bilhões de pessoas e deixa a economia mundial no caos.

**4** Aprender os fundamentos da lei de “retornos acelerados” (descreve o crescimento exponencial da tecnologia da informação) e como ela se aplica em seu setor de atividade. Planificar pensando no mundo dos próximos anos.

**4** Pensamento multifocal (capacidade para articular pontos de vista diferentes). Saber aproveitar o *networking*. Conhecer as próprias paixões, ambições, competências para projetar esperança, otimismo e uma abordagem positiva, algo imprescindível no atual contexto.

**4** Habilidade para lidar com os trabalhadores do conhecimento. Consciência multicultural e capacidade para gerenciá-la. Sólida capacitação tecnológica.

**5** Os velhos modelos de negócio baseados em recursos físicos limitados.

**5** Segurança, inteligência, carisma. Os líderes seguros raras vezes admitem que não sabem. O coeficiente intelectual está supervalorizado, assim como o carisma. A integridade pesa mais do que a imagem.

**5** Projetar organizações hierárquicas tradicionais. Deixar de aprender e investir em educação após a graduação no curso superior. Fazer negócios no campo de golfe.



**DEEPAK CHOPRA**  
Especialista em desenvolvimento do potencial humano.

Fundador e presidente do The Chopra Center for Well Being.



**BOB HERBOLD**  
Ex-diretor da Microsoft e da Procter & Gamble. Autor de *The Fiefdom Syndrome*.

Fundador e presidente do The Chopra Center for Well Being.



**ROBERT CIALDINI**  
Expert em negociação e psicologia de influência. Autor de *O Poder da Persuasão*.

Fundador e presidente do The Chopra Center for Well Being.

## 1. O cenário dos próximos 12 meses.

**1** Em dois níveis. Um visível, relativo à recuperação econômica; outro invisível, associado a milhões de pessoas marginalizadas por gerações e que estão descobrindo que, sim, são importantes – ainda que o dinheiro, o poder e a guerra predominem no noticiário (uma constante).

**1** O BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) se transforma no principal motor econômico do mundo.

**1** Crescimento lento até a metade do ano e algo mais rápido em seguida. Persiste a volatilidade.

## 2. Negócios com alto potencial de crescimento, sucesso, inovação.

**2** O microfinanciamento. As oportunidades se concentrarão na Índia e na África.

**2** Telefones inteligentes, netbooks e biomarcadores para o diagnóstico precoce do câncer.

**2** Fontes e programas de energia sustentável. Biogenética do controle de enfermidades. Purificação e tratamento de água.

## 3. Tendências e o imponderável.

**3** Insisto: as microfinanças. A indústria automobilística da Índia crescerá rapidamente. O aumento do preço do petróleo dará novo impulso aos combustíveis alternativos. O imponderável: um avanço disruptivo na nanocomputação e, especialmente, na biotecnologia e na medicina.

**3** Aumenta o número de lares nos mercados emergentes, o desemprego nos Estados Unidos não cede, o interesse pelos carros elétricos é pequeno, Obama perde as eleições em 2012.

**3** A aplicação da economia do comportamento às decisões de negócios e de governo. O uso da engenharia genética na luta contra as enfermidades. O imponderável: a energia nuclear.

## 4. Competências novas que todo gestor deve aprender.

**4** Dominar o jargão tecnológico. Aproveitar as oportunidades da web. Oferecer incentivos relacionados com a qualidade de vida no trabalho.

**4** Não exagerar com as equipes de trabalho. “Afinar” constantemente a estrutura. Demitir rapidamente aqueles que não rendem.

**4** Administrar as mudanças rápidas. Ser “uma” autoridade e não “a” autoridade. Comunicar-se tendo em conta as diferenças culturais.

## 5. Competências tradicionais que é preciso esquecer.

**5** Tratar os funcionários como inimigos do *management*. Lançar mão da intimidação. Tratar as mulheres como se não fossem iguais.

**5** As decisões por consenso, os programas formais de capacitação, os “grupos de tarefas”.

**5** Contratar por habilidades desejáveis e não por valores compatíveis. Administrar verticalmente e não em 360°. Apresentar a informação como dados, e não como uma história.



**PAUL SCHOEMAKER**  
Professor da Wharton School. Escreveu *Tomada de Decisões: Arma-dilhas*, com Edward Russo.



**TOM PETERS**  
Expert em gestão e liderança. Autor de *Vencendo a Crise (In Search of Excellence)*, com Robert Waterman.



**ANDREW LIPPMAN**  
Um dos fundadores do mundialmente famoso MediaLab, do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Especialista em comunicação viral, redes e sistemas sociais.

**1** Um novo sentido de responsabilidade corporativa; uma abordagem mais integrada em relação às mudanças climáticas (colaboração internacional, pública e privada); a mediação em zonas de conflito como Oriente Médio, Irã ou Coreia.

**1** Desordenado. Longe de voltar à normalidade do dia a dia dos negócios. O emprego é o tema central nos Estados Unidos. As surpresas do sistema financeiro mundial não parecem ter se esgotado.

**1** Sejam otimistas. Os EUA se retiram do Afeganistão e o sistema bancário retoma seu papel na economia mundial –como facilitador, e não como “dono” do desenvolvimento. Recursos e talentos são liberados e melhoram a comunicação e o aprendizado. O objetivo é que as invenções voltem a ser meio de avanço social.

**2** Algumas oportunidades: reconstruir a confiança nas empresas e em seus líderes; incluir a base da pirâmide socioeconômica no consumo; estudar as externalidades sistêmicas associadas ao aquecimento do planeta. Jogam contra: falta de liderança global e de preocupação com o coletivo; descontentamento com capitalismo e globalização.

**2** Qualquer negócio pode ser especial, até mesmo com milhões de concorrentes. Analisando a União Europeia, os Estados Unidos e o Japão, os números da população madura sugerem uma área de “superpescamento” nos próximos 25 anos.

**2** A energia solar, eólica ou hidráulica. O bem-estar como algo mais do que o cuidado com a saúde. As comunicações, combinadas com os padrões sociais.

**3** As soluções tecnológicas para os problemas ecológicos; certa recuperação da imagem corporativa aos olhos da sociedade; melhora nas estratégias de rede.

**3** Continua ganhando velocidade a “webificação”. A globalização está viva (ainda que já não sejamos tão inocentes). A ameaça é o terrorismo global, as armas nucleares dispersas e as novas potências nucleares.

**3** As instituições se reorganizam, mas, sem missão, monoculturais e opacas, estão fora de escala. Em educação, saúde, entretenimento, finanças, as empresas fracassam porque crescem sem entender o que significa dar escala a uma ideia.

**4** “Atacar” os problemas com equipes interdisciplinares. Repensar ensino, pesquisa e gestão das escolas de administração. Comprometer os *stakeholders* com os problemas.

**4** O que está relacionado com as pessoas. Além disso, o que está ligado às pessoas. E tudo o que diz respeito às pessoas. Bônus: tudo o que tem a ver com as pessoas.

**4** Recuperar a paixão e minimizar o foco na operação. A paixão promove a invenção e esta, a inovação.

**5** (sem resposta)

**5** O foco nas grandes corporações –para tudo. Temos de levar em conta que 90% das pessoas trabalham em empresas comuns, pequenas ou médias.

**5** A operação linear, previsível e controlável. Não levar em conta que as pessoas se orientam por diferentes princípios.



**CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ**  
Autor de *Grandes Decisões sobre Pes-*

*soas*. Sócio de Egon Zehnder.



**THOMAS FREY**  
Diretor-executivo e futurólogo do DaVinci

Institute. Expert em inovação.



**SCOTT ANTHONY**  
Coautor de *O Futuro da Inovação*, com Clayton Christensen

e Erik Roth.

## 1. O cenário dos próximos 12 meses.

**1** Ásia, Estados Unidos e Europa se recuperam, nessa ordem. Persistem as turbulências e certo grau de volatilidade.

**1** Melhora geral, com alguns retrocessos. O dinheiro volta a entrar no jogo.

**1** Agitação no mundo desenvolvido, forte crescimento nos mercados emergentes.

## 2. Negócios com alto potencial de crescimento, sucesso, inovação.

**2** A biotecnologia, o *outsourcing*, o *design*.

**2** Google, Apple, Amazon.

**2** Android, plataforma aberta para telefones móveis; Better Place, serviços para carros elétricos; BYD, empresa de tecnologia e carros. “Realidade aumentada” e LBS, serviços para telefones móveis em função da localização do usuário.

## 3. Tendências e o imponderável.

**3** Recrudescer a guerra pelo talento, principalmente na Ásia. O imponderável: governos e empresas privadas competirem por talento.

**3** Colégios e universidades se transformam. Multiplicam-se empreendimentos e pequenas empresas. Cai a indústria gráfica. O imponderável: o armazenamento de energia em grande escala.

**3** Direcionar a inovação aos clientes que apreciam o valor. Tentar a sorte na “metade da pirâmide” dos mercados emergentes. Gerar circuitos de experimentação para avaliar ideias de forma rápida e com baixo custo. O imponderável? Um passo em falso da Apple com seu *tablet*.

## 4. Competências novas que todo gestor deve aprender.

**4** Tomar boas decisões em matéria de pessoas. Saber decompor o “sistema” do negócio. Pensar globalmente ao projetar, organizar, produzir, vender.

**4** A gestão *online* das redes sociais, da reputação, da publicidade, do marketing.

**4** Partir sempre do pressuposto de que há escassez de talento. Recompensar as atitudes, mesmo antes que os resultados apareçam. Experimentar coisas novas no mercado.

## 5. Competências tradicionais que é preciso esquecer.

**5** Fazer orçamentos. Apelar para os programas tradicionais de incentivos. Utilizar controles burocráticos.

**5** “Nada pessoal, são negócios.” Cadeia de comando. O lucro reina.

**5** Castigar o fracasso. Alavancar excessivamente as competências centrais. Tomar decisões em contextos de incertezas exclusivamente com base “em números”.



**HERMANN SIMON**  
*Expert em estratégia, marketing e preços. Escreveu Sem Crise e Gerenciar para o Lucro, este com Frank*

Bilstein e Frank Luby.



**DENNIS NALLY**  
*Presidente da PricewaterhouseCoopers International.*



**MIKE GIBBS**  
*Professor de negociação, liderança e estratégia da Haas School of Business, da University of California*

em Berkeley.

**1** Estamos saindo da crise, embora a situação não seja clara. Qualquer previsão cautelosa pode ser muito otimista ou pessimista.

**1** Espera-se que a atividade econômica global melhore, com os países asiáticos na liderança. Crescimento esperado: de 2,5% a 4%. O debilitado mercado de trabalho deve se estabilizar. A restrição ao crédito se mantém. Diminuem estímulos fiscais e monetários.

**1** Negativo: recuperação econômica muito lenta, com desemprego; alta inflação; crédito restrito; maior incerteza política. Mercado imobiliário vai mal. Positivo: grandes oportunidades de investimentos imobiliários; é a hora de repensar o negócio.

**2** Energias alternativas (especialmente, armazenamento –as baterias) são o negócio mais atraente dos próximos 20 anos. Dada a tensão social crescente, também a segurança e o novo segmento de preços ultrabaixos, primeiro nos países emergentes.

**2** Tecnologia limpa. Negócios de infraestrutura, em muitos casos impulsionados por pacotes de estímulo fiscal ou por alianças público-privadas para satisfazer necessidades latentes, como na Índia, Brasil e outras economias emergentes. Cuidados com a saúde.

**2** Alternativas inovadoras de serviços educacionais em todo o mundo (capacitação *online*, tutoriais, *mentoring* e serviços de suporte). Tecnologia limpa, conservação de água e energia (desde medidores inteligentes até aplicações para iPhone). Cartões inteligentes.

**3** Ganha o local: as cadeias de valor se reorganizam porque a distância “pesa”. A integração dos jovens imigrantes de países em desenvolvimento –principalmente na Europa– pode contribuir para preencher os vazios demográficos e evitar a tensão entre grupos minoritários. Mais múltis chinesas e indianas entram nos mercados ocidentais e não somente pelas exportações.

**3** A preocupação com o meio ambiente, com custos e oportunidades que gera. A natureza mutável da capitalização; não se sabe com certeza se haverá financiamento disponível. O aumento da regulamentação em todos os níveis. O imponderável: a atitude das pessoas em relação ao capitalismo. Se a crise recente for sistêmica, deve predominar o protecionismo.

**3** Aplica-se a tecnologia existente a problemas aparentemente insolúveis. As organizações se achatam. A proposta de valor é transparente para o cliente. Os Estados Unidos deixam de ser o centro do pensamento econômico e da política monetária. O imponderável: a habilidade dos líderes políticos para lidar com o armamento nuclear de nações como Irã ou Coreia do Norte.

**4** As de sempre: integridade, valor para o cliente, continuidade em um mundo caótico.

**4** Entender a contribuição de cada função da empresa para o negócio. Reconhecer a importância da reputação e da gestão do risco. Colaborar e partilhar com os demais membros da organização. Alavancar as capacidades internas.

**4** Colaboração, capacidade de ouvir, flexibilidade diante das mudanças rápidas.

**5** A megalomania (comum em líderes), a alavancagem forçada, a mobilidade nervosa.

**5** Fluxos de tarefas anacrônicos. Relatórios financeiros impressos, *sites* que se limitam a replicar de forma eletrônica os documentos físicos, em vez de os distribuir de forma proativa por meio das redes sociais, onde as novas gerações de clientes passam seu tempo. O ponto de vista estritamente local.

**5** Gestão de estruturas complexas, comando e controle, gestão de pessoas (é preciso liderá-las). **M**