

MANUAL DE UM

AS MELHORES PRÁTICAS DE UM LÍDER EMPRESARIAL, ASSIM COMO AS TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS E DE MERCADO, FORAM ALGUNS DOS TEMAS DESENVOLVIDOS POR JOHN CHAMBERS, PRESIDENTE-EXECUTIVO DA CISCO SYSTEMS, DURANTE O ÚLTIMO WORLD BUSINESS FORUM DA HSM EM NOVA YORK

John Chambers se destaca por sua precisão nos negócios. Como presidente-executivo da Cisco Systems, foi o artífice da estratégia de crescimento que permitiu à empresa passar de US\$ 1,2 bilhão de receita em 1995, quando assumiu a direção, para quase US\$ 40 bilhões em 2008. Durante seu mandato, a Cisco –líder mundial em soluções de rede e infraestruturas para internet– foi eleita sete vezes uma das empresas mais admiradas dos Estados Unidos e apareceu seis vezes entre as 50 de melhor desempenho nos *rankings* da revista *BusinessWeek*. O pensamento de Chambers que apresentamos a seguir é uma síntese de sua conferência no World Business Forum de Nova York, ao qual assistimos a convite da HSM.

As melhores práticas de um líder

Como líder, minha função consiste em fazer quatro coisas razoavelmente bem: primeira, formular a visão e a estratégia da companhia,

baseando-me no que me dizem os clientes e minha equipe executiva. Segunda, contratar e desenvolver líderes capazes de implementar a estratégia nos 12 a 18 meses seguintes a sua definição. Terceira, dar forma à cultura. Quarta, comunicar a visão e a estratégia em uma linguagem que permita aos 65 mil funcionários da Cisco entender o que se espera deles.

A visão

Na Cisco acreditamos que, na próxima década, a rede se transformará na “plataforma”. Isso significa que não será necessário se preocupar em saber a que servidores estão conectados os dispositivos, nem onde são guardados os conteúdos e aplicações. Essa capacidade tecnológica fará com que surjam modelos de negócio completamente novos e maneiras distintas de aumentar a produtividade.

A estratégia

A partir de nossa projeção sobre a próxima década, definimos uma estratégia diferenciada; em outras



palavras, decidimos que faremos de maneira diferente dos demais, porque repetir o que fazem nossos concorrentes não é, por definição, uma estratégia vencedora. Ainda que soe paradoxal, na Cisco não colocamos o foco na concorrência para desenhar nossa estratégia. O que fazemos é nos concentrar em identificar as transições do mercado, sejam tecnológicas, econômicas ou no comportamento de compra dos clientes. E em seguida inova-

ESPECIALISTA



mos, internamente ou por associações ou aquisições. Mais do que inovar em produtos, inovamos em arquitetura.

Atualmente, o mais interessante no mundo da alta tecnologia é como nossos filhos, com sua capacidade de conexão em redes sociais, estão criando a próxima onda de produtividade e crescimento. Os novos modelos de negócio vão se desenvolver em torno das redes sociais combinadas com o vídeo digital. Na

verdade, 60% das comunicações pela internet não são verbais. Por outro lado, as inovações não surgirão necessariamente nos Estados Unidos ou nos países desenvolvidos; muitas ideias inovadoras virão dos mercados emergentes. O que tentaremos fazer na Cisco é captá-las no lugar onde se originam e incorporá-las.

A colaboração

Uma pessoa poderia se perguntar se a colaboração, por si

só, é suficiente para impulsionar o desenvolvimento de uma nova geração de empresas mais produtivas. Por acaso a colaboração não consiste, simplesmente, em um grupo de pessoas que trabalham com um objetivo comum? O que acontece é que, até há pouco tempo, não havia ferramentas tecnológicas que facilitassem a colaboração ou as existentes eram muito difíceis de usar. Mas é disso que trata, justamente, a web 2.0: da

multiplicação das possibilidades de colaboração.

Essas novas maneiras de trabalhar em conjunto modificarão a implementação da estratégia, que não só será encabeçada pelos executivos de alto nível, como também será entrelaçada à maneira como os grupos trabalham. E não será possível distinguir a estratégia da colaboração. Na Cisco, por exemplo, o ato de colocar em prática a estratégia começa em grupos informais e então continua com as equipes formais chamadas de “conselhos” ou “juntas”, que assumem os grandes projetos e exploram oportunidades de bilhões de dólares. Isso nos permite avançar em mais de um grande projeto por ano: atualmente temos em mãos 24, e no próximo ano acrescentaremos mais 12. Em outras palavras, nos movemos a uma velocidade e escala de implementação nunca vistas.

Ferramentas de comunicação

Telepresença. Em nosso negócio é imperativo saber até onde vamos e ser capazes de controlar todas as peças que se movem com grande rapidez. Por exemplo, é preciso coordenar a interação com os clientes, com os funcionários e as conexões da cadeia de fornecimento de maneira distinta. A melhor forma de fazê-lo é pela “telepresença”, sistema de videoconferência que incorpora mobiliário, câmeras, sistemas de iluminação e acústica, de modo a infundir nos participantes a sensação de que estão na mesma sala. Não se trata, portanto, de uma simples videoconferência, mas da capacidade de nos comunicar a partir de qualquer parte do mundo com os clientes, funcionários e fornecedores em seus próprios escritórios, como se todos estivéssemos juntos.

À semelhança do que costuma ocorrer com muitos dos novos conceitos, a telepresença começou em empresas como Procter & Gamble, que organizou reuniões virtuais

para discutir mudanças em seus processos, ou Wal-Mart, que impulsionou encontros com os integrantes de sua cadeia de fornecimento. Já tivemos mais de 150 mil reuniões com clientes com essa tecnologia na Cisco. Há pouco, eu mesmo participei, de San José, na Califórnia, de uma reunião por telepresença com o ex-presidente Al Gore no Tennessee, um público de 2,5 mil pessoas na Flórida e o moderador em Londres, com assistentes em Varsóvia e Dubai.

Uma das vantagens do encontro virtual são as economias com os gastos de viagem. Claro que o benefício principal da telepresença não é evitá-los, mas facilitar novos modelos de negócio, porque permite levar adiante vários projetos prioritários ao mesmo tempo. Na Cisco tivemos um projeto prioritário por ano entre 2001 e 2005, dois por ano em 2006 e 2007, e 24 em 2008. Não preciso explicar quanto ultrapassaremos a concorrência com essa nova modalidade, a partir de mais velocidade e mais escala. Em vez de ter um comitê executivo integrado pelas dez pessoas do nível mais alto da companhia, haverá 40, 500 ou 2,5 mil pessoas de nível superior

A TELEPRESENÇA COMEÇOU EM EMPRESAS COMO PROCTER & GAMBLE, QUE ORGANIZOU REUNIÕES VIRTUAIS PARA DISCUTIR MUDANÇAS EM SEUS PROCESSOS, E WAL-MART, COM SEUS FORNECEDORES

que colaborarão nos “conselhos”, com visão, estratégia e enfoque de implementação comuns.

Videoblog. Outra ferramenta que me parece sumamente interessante é o videoblog, galeria de vídeos organizados cronologicamente, publicados por uma ou mais pessoas, aos quais outros usuários podem acrescentar comentários ou vídeos. Em primeiro lugar, porque posso me comunicar de maneira visual e auditiva, além de me permitir incluir dados. Segundo, porque é bem fácil usar: basta um clique do *mouse* para começar a gravar do microcomputador. Não é necessário conectar outros dispositivos, nem é preciso contar com um especialista em televisão. Qualquer um grava o vídeo e o envia a muitas pessoas ao mesmo tempo. Além disso, o videoblog favorece a comunicação fluida e o *feedback*.

Tomada de decisão

Uma pergunta interessante é se um líder sempre deveria comunicar o que pensa. A resposta fácil é sim. Mas seria um erro responder dessa maneira. No velho esquema de “organizar e controlar”, o líder dizia o que pensava e as pessoas tinham de acatar suas palavras. Hoje, porém, como líder, devo pedir aos 2,5 mil executivos em posições mais altas que tomem decisões com base em sua experiência e trabalhem em conjunto. Portanto, tenho de lhes dar tempo para discutir entre si, trocar opiniões e decidir de maneira informada.

Quando começamos a incentivar a tomada de decisão em grandes grupos na Cisco, lá pelo ano 2002, ordenar e controlar era muito mais rápido do que delegar as decisões na colaboração em grupo. Hoje acontece algo muito diferente. Os grupos costumam tomar melhores decisões do que a equipe executiva. Se o líder expressa sua opinião desde o princípio, quando o grupo ainda está colaborando e deliberando,

seus integrantes tendem a focar o que ele disse, antes do que aquilo que é benéfico para a organização. Acredito na comunicação aberta e transparente, mas nunca confundo isso com o fato de que, como líder, não devo interferir na colaboração. Quando tiverem colaborado e tomado uma posição sobre determinado tema, então poderão ouvir meu ponto de vista a respeito.

A flexibilidade

Como se sabe, o mais difícil em uma transição não são as questões tecnológicas, mas as culturais. As pessoas resistem à mudança. No futuro, porém, a colaboração facilitará fazer mudanças de velocidade sem despertar resistências. Será possível alterar o modelo de trabalho com muita rapidez. Suponhamos, por exemplo, que alguém dirige uma multinacional que tem uma unidade dedicada a empresas médias com 40% de participação de mercado e crescimento sustentado, e outra dedicada a pequenas empresas, com apenas 10% de mercado e desempenho regular porque os produtos não são apropriados nem os canais. Graças à colaboração *online*, essa pessoa poderá reorganizar a uni-

dade dedicada a pequenas empresas e, em poucos meses, formam-se grupos integrados por participantes de todas as partes do mundo e até mesmo especialistas da unidade de empresas médias, que trocam suas experiências e conhecimentos.

Recentemente, pedimos a nossos funcionários que dessem ideias para uma nova unidade de negócios da Cisco e, em um tempo muito curto, recebemos 1,2 mil propostas de 104 países. Grupos de avaliadores colaborando *online* classificaram as ideias; então as discutiram em reuniões virtuais, pela tecnologia de telepresença, e definiram a proposta vencedora.

A web 2.0 em ação

No passado, pensávamos nas transições de mercado e assim desenvolvíamos produtos integrados com os serviços na Cisco: roteadores e *switches*, bancos de dados, sistemas de segurança, conexões a cabo ou sem fio. Nossos concorrentes, por sua vez, colocavam o foco em produtos individuais ou, no máximo, em integrar produtos disponíveis no mercado. Nossa estratégia nos permitiu crescer durante uma década a uma velocidade nunca igualada

pela concorrência. É uma estratégia muito simples, que replicaremos com as tecnologias web 2.0.

Facebook, YouTube, Second Life, a telepresença, os fóruns e blogs são ambientes diferentes, mas podem ser integrados. Para me comunicar com os funcionários ou clientes, por exemplo, simplesmente gravo e envio um videoblog. Os funcionários, por sua vez, podem compartilhar informações por meio de um blog que tenham especificado em seu navegador. Também podem se valer do Facebook para procurar dados de um especialista em certo tema, ou carregar um vídeo próprio no YouTube para analisar sua habilidade de se expressar e comunicar suas ideias.

O concreto é que, na Cisco, o uso das tecnologias web 2.0 teve expansão rápida. O intercâmbio em fóruns de discussão, por exemplo, cresceu muito em sete meses: os participantes passaram de 4% para 30% de nossos funcionários. Também temos nossa própria versão do YouTube, porque queremos manter o controle sobre o conteúdo, traduzir vídeos para diferentes idiomas e facilitar as buscas por palavra-chave, entre outras coisas. A quantidade de vídeos em nosso YouTube cresceu dez vezes em sete meses. O uso do Webex, ferramenta de colaboração interna e externa da Cisco, aumentou 15 vezes em sete meses. No mesmo período, os encontros via telepresença cresceram três vezes.

Velocidade e escala

À medida que se tornem mais fáceis de usar, todas essas novas tecnologias serão adotadas por companhias de todos os segmentos. Agora estamos explorando 24 novas oportunidades de negócios, das quais apenas duas ou três estão maduras. Quantas das 24 amadurecerão nos próximos meses? Dez, 12, 20? Podemos fazer isso porque aproveitamos as novas tecnologias, com as quais ganhamos velocidade e escala. ●

