



Velhas receitas para as empresas do futuro

É preciso olhar para o passado, redescobrir a sabedoria da experiência e não deixar-se levar pelos modismos empresariais. Este é o epílogo da Expomanagement, o maior congresso de executivos do mundo, celebrado pela primeira vez na Europa. Durante três dias, Madri se converteu na capital do *management* pela mão de Philip Kotler, a autoridade máxima no Marketing; Arie de Geus, especialista em gestão cambial; Nicholas Negroponte, uma das vozes de mais prestígio no mundo da tecnologia; Michael Porter, especialista em estratégia; Thomas Stewart, o pai do capital intelectual; William Ury, especialista em negociação; Jeffrey Sachs, um dos economistas mais respeitados do mundo; Jack Welch ex-presidente da General Electric e exemplo de liderança; e George Bush, ex-presidente dos Estados Unidos e uma autoridade em globalização. Todos eles expuseram suas receitas para que uma empresa saia vencedora no século XXI.

A conclusão foi clara. A ressaca tecnológica deve ajudar os executivos a aprender com os erros do passado. Os excessos cometidos e a crença de que tudo é possível devem ser enterrados. Pelo contrário, é preciso resgatar as doutrinas clássicas de gestão: descobrir uma necessidade não coberta e tentar cobri-la melhor do que ninguém. Quer seja pela perspectiva do preço, da qualidade ou da proximidade com o cliente, cada empresa deve encontrar seu próprio nicho de mercado em vez de tentar imitar seus concorrentes.

Mas todas essas doutrinas devem ser conquistadas a partir de uma nova perspectiva: a da sociedade do conhecimento. O mundo mudou. O principal ativo das empresas já não está no balanço, mas na folha de pagamento. Por isso as empresas devem direcionar todos os seus esforços para contratar, manter e aproveitar o melhor de seus empregados. Uma moral da história que deve sim ser aprendida da bolha tecnológica.

O marketing é muito mais que só imagem – Philip Kotler

“Historicamente o marketing foi um erro. Oitenta por cento dos novos produtos embalados e lançados fracassam no mercado”. Com esta reflexão, Philip Kotler deixa uma mensagem para as empresas: o marketing é muito mais que só imagem, ele faz parte da estratégia. “O marketing é demasiado importante para ser deixado nas mãos do departamento de marketing”, garante Kotler.

Qual é, conforme a opinião de Kotler, o erro que as empresas estão cometendo? “Gastar um milhão de dólares em anúncios televisivos para que, no dia seguinte, ninguém saiba o que disseram”. As campanhas de mala direta e publicidade direta pouco valem também, “têm apenas um por cento de resposta”, adverte Kotler. Então, por que as empresas continuam investindo tanto nesses recursos? Talvez, em lugar de procurar descobrir por que fazem algo, devem se perguntar por que não realizam outras coisas. Kotler tem isso bem claro: “As empresas precisam de controladores que analisem as margens e os benefícios do marketing”. A partir daí, podem analisar as estratégias mais rentáveis para a empresa.

Criador da teoria dos quatro P (preço, produto, ponto e promoção), Kotler garante que é preciso ter sempre em conta esses aspectos na hora de definir uma estratégia. Além do mais, deve-se somar um quinto elemento: a inovação. "O bom marketing consiste em ser diferente e melhor. Mas não vale encontrar uma diferença, é preciso inovar", diz Kotler. Como crítica à redução de custos que as empresas têm praticado, Kotler afirma que "a eficácia das ferramentas de marketing muda com o tempo. Por que congelar o orçamento de marketing? Não podemos basear o marketing em fatos passados."

Em contrapartida a essa postura, Kotler recomenda, "em períodos de recessão, as empresas devem encontrar posições mais eficientes". A Southwest e a EasyJet são um exemplo: descobriram a fórmula para viajar barato. A Wall Mart soube crescer com a promessa de vender mais barato do que qualquer outra empresa e, para isso, aperfeiçoaram a administração dos inventários. A Starbuck's e a Haagen Dazs podem cobrar mais caro por seus produtos quando comparado com a concorrência porque não vendem um café ou um sorvete, mas sim um estilo de vida.

"O melhor momento para captar clientes é quando os concorrentes estão reduzindo os custos com o marketing", aconselha Kotler. "Agora a estratégia pode caminhar nessa direção. Acreditar que, já que os nossos concorrentes estão reduzindo os custos, é hora de aumentar os nossos. A Dell está fazendo isso, enquanto a IBM e a HP estão fazendo contenções.

A marca é outro dos ativos que as empresas devem cuidar no século XXI. "Uma empresa inteligente vive a sua marca", ressalta Kotler referindo-se à empresa automobilística Volvo. "Traz à mente a idéia de segurança". O slogan está intrinsecamente unido ao poder da marca, "porque cada vez é mais difícil atrair a atenção dos consumidores, já que o ritmo de vida faz com que cada dia estejam mais ocupados", reflete Kotler. Para evitar essa dispersão, as empresas devem encontrar uma frase que sintetize todo o espírito e a personalidade da empresa.

Os segredos de uma empresa duradoura – Arie de Geus

Conservadoras nas finanças, sensíveis ao mundo que as rodeia, sentimento de coesão e identidade corporativa e estruturas descentralizadas. São as quatro características que as empresas mais duradouras do mundo compartilham. Todas elas foram analisadas por Arie de Geus num estudo efetuado no final dos anos 80 para a petrolífera Shell. No total, encontrou e analisou 27 empresas que já existiam no final do século XIX.

"Qual é a medida do sucesso corporativo?", pergunta o professor De Geus. "Maximizar os benefícios ou conseguir que a empresa funcione e poder transferi-la para a próxima geração?" Ele tem isso bem claro: a segunda opção. "A conclusão que eu tiro é que, para as empresas que vivem tanto tempo, os ativos são uma forma de viver. Os benefícios nunca são mencionados porque, para elas, são como o oxigênio para os seres humanos: precisamos do oxigênio para viver mas não vivemos para respirar."

Com essa reflexão, De Geus enterra a crença de que os números vêm antes das pessoas. "O capital já não é o principal fator de produção. O capital já não nos dá vantagem competitiva. O sucesso depende de poder tirar proveito do talento humano."

Esse talento é o que leva as empresas a prever as mudanças no mercado e tentar antecipar-se a elas. De fato, as 27 empresas analisadas por De Geus têm em comum o fato de "pelo menos uma vez na história terem modificado sua carteira de negócios". A Du Pont é um dos exemplos mais claros. A empresa nasceu como fabricante de pólvora na época de Napoleão. No começo do século XX já era a principal acionista da atual General Motors. Durante a II Guerra Mundial converteu-se num grupo químico e atualmente, passados só cinquenta anos, está entrando no campo dos materiais recicláveis.

Como a Du Pont pôde mudar tanto sem perder sua essência? Administrando o conhecimento corretamente. "Eles promovem as pessoas da empresa. Não recorrem a executivos de fora", disse De Geus. Esse modelo de administração permite incutir nos empregados um profundo sentimento corporativo, que é o que perpetua as empresas. "A partir de determinado salário, o que motiva as pessoas é dizer-lhes, que ao trabalhar juntas, alcançarão o máximo. O desenvolvimento do potencial é a motivação real", conclui De Geus.

Um novo modelo econômico para a tecnologia –Nicholas Negroponte

"Coisas que nos pareciam bastante óbvias já não são tão óbvias no mundo digital". Nicholas Negroponte tem bem claro que a revolução tecnológica somente mostrou a ponta do iceberg. Sob as águas, ainda há um mundo a descobrir. "As mudanças tecnológicas estão ocorrendo ao mesmo tempo que ocorrem também mudanças filosóficas sobre o papel das telecomunicações. Então, o que ocorrerá em 4 ou 5 anos? Será diferente do passado", acrescenta.

Os serviços de telefonia celular serão o estandarte desse novo modo de conceber o mundo tecnológico. "No ano passado, essas conexões já superaram a comunicação por cabo", lembra Negroponte, que pergunta: "Se nos últimos 200 anos se produziu uma grande urbanização, o desenvolvimento tecnológico precisa do mesmo desenvolvimento urbano? Não. Em vez de levar as pessoas aos recursos, podem-se levar os recursos às pessoas. E não é necessário migrar". Essa é uma das variáveis que as empresas deverão considerar ao rentabilizar seus investimentos.

A outra é perceber que os critérios clássicos de rentabilidade mudaram. "A indústria está agora de pernas para o ar. Os três pilares do setor eram cobrar por minutos, quilômetros ou bits - ressalta Negroponte-. Mas agora, se a conexão é por banda larga, podemos enviar um e-mail da mesma maneira tanto para uma pessoa que está ao lado como para outra que está na China. O espaço já não tem sentido. E nem o tempo, porque é assíncrono. O que ficam são os bits. Quantos bits envio? Mas não é assim! Não existe uma correlação entre os bits que se enviam e o valor desses bits."

Como conclusão, Negroponte acredita que "o setor precisa encontrar um novo modelo econômico. Provavelmente, a orientação mais adequada será dar valor aos bits". Sobretudo considerando que "cada vez podemos injetar uma inteligência maior em dispositivos cada vez menores."

Diferenciar-se ou morrer – Michael Porter

"Setenta e cinco por cento das empresas não têm estratégias e se limitam a imitar seus concorrentes". Michael Porter, uma das poucas vozes que advertiram sobre a bolha tecnológica, tem bem claro que as empresas devem voltar aos modelos clássicos de

administração e deixar para trás a ressaca da Internet. "Se todo o mundo vai seguindo o mesmo objetivo, as empresas vão ficando cada vez mais parecidas e o cliente começa a escolher com base no preço."

Isso foi o que aconteceu na década passada. Todo mundo quis entrar no mundo da Internet por acreditar que se tratava do futuro. "Os executivos confundem a estratégia com suas aspirações. Estratégia é o que lhe permite ter uma vantagem que o leve à posição de líder, que é a aspiração. Mas se não há uma estratégia, o que se faz para ser um líder é comprar ou reduzir o preço."

Crítico com grande parte das teorias de administração nascidas à sombra da Internet, Porter afirma que "todo mundo fala de visão. Eu acredito que devemos esquecê-la. Visão é o que você tem quando não dorme há três dias. A estratégia, no entanto, é o que lhe permitirá diferenciar-se dos concorrentes, e não princípios vagos e nebulosos."

Mas, por que tanta obsessão por diferenciar-se? "Porque essa forma de administração permite ganhar sem que o concorrente perca", afirma Porter. Em sua opinião, "só existe uma forma de medir o sucesso: através do retorno sobre o capital investido". Um caminho que joga por terra quase todos os negócios de Internet. "Com a Internet, dizia-se que seria necessário transformar tudo, virar tudo pelo avesso. E o que foi que aconteceu? Na verdade, não houve muitas revoluções. Além disso, essa mentalidade de virar tudo pelo avesso levou muitas empresas a fazer bobagens". A mais grave, provavelmente, foi "basear a estratégia no valor da ação", destaca Porter. "Uma fórmula quase certa de arruinar a empresa."

O sucesso de saber negociar – William Ury

"Desde que nos levantamos pela manhã estamos negociando. Com o cônjuge, com o cachorro, clientes, bancos, advogados..." William Ury tem bem claro que a necessidade de chegar a um acordo é uma constante na vida de qualquer pessoa. Por essa razão, é importante conhecer os códigos para que o debate termine em bons termos.

Negociar não consiste somente em ter razão, mas sim fazer com que ambas as partes saiam ganhando. "Como conseguir que uma negociação gere um benefício mútuo?", é a pergunta que Ury sugere que todos se façam. Esse ponto de partida ajuda a desenvolver a imaginação e a conseguir fórmulas inovadoras que satisfaçam a todos.

Ury viveu de perto um caso de capacidade de negociação e energia criativa no México. "O museu infantil do México DF estava negociando com a Disney para conseguir uma cópia do filme Fantasia. O preço pedido pela Disney gerava um prejuízo de 200.000 dólares para o museu, porque este não queria cobrar muito caro pelos ingressos", lembra Ury. Diante desse ponto discordante, os responsáveis pelo museu buscaram uma fórmula inovadora que permitisse às duas partes obter um benefício. O museu tinha muito boas relações com os meios de comunicação, desta forma ofereceram à Disney os serviços de relações públicas em troca de uma cópia gratuita do filme Fantasia. "As duas partes saíram ganhando graças à imaginação e à procura de um ponto de convergência", lembra Ury.

Para conseguir bons acordos como o da Disney, "o primeiro passo é mostrar-se. Manter nossa visão centrada no objetivo, lembrar quais interesses queremos defender, mas, ao mesmo tempo, lembrar sempre das outras partes, ainda que não estejam presentes". Isto pressupõe "nos colocarmos no lugar do outro. A principal regra é

conhecer o inimigo". E para isso é imprescindível saber ouvir. "A negociação está muito mais voltada para escutar do que para falar; somente dessa forma veremos os outros pontos de vista."

Como terceira característica de uma boa negociação, Ury destaca as posições tomadas. "Temos que ser, ao mesmo tempo, firmes com o problema e suaves com as pessoas. Para tal finalidade, devemos nos centrar nos interesses e não nas posições. A posição é aquilo que dizemos que queremos (o dinheiro). Os interesses são o que está por trás das posições: as motivações, os medos, as percepções...". Por isso, Ury recomenda que, antes de chegar a um acordo, "nos perguntemos quais interesses estão ocultos."

Os negócios precisam de paz –Jeffrey Sachs

Jeffrey Sachs considera que a globalização está em perigo. O 11 de setembro, a guerra e o Afeganistão e, mais recentemente, o conflito com o Iraque abalaram a estabilidade internacional e puseram em cheque a paz mundial. "Esse é o maior perigo para a globalização", indica o famoso economista.

Sachs lembra como a I Guerra Mundial já atrasou em 75 anos a globalização. "Deu lugar à revolução bolchevique, foi a principal causa da depressão dos anos 30, a base da II Guerra Mundial e da posterior divisão do mundo. Levamos 75 anos para nos livrar desse peso!"

Agora a sociedade caminha em direção a um panorama similar. "O 11-S mudou muitas coisas nos Estados Unidos. Mais do que se possa acreditar. Levou ao sentimento de vulnerabilidade e risco e à crença de que a força militar nos ajudará". Mas Sachs não compartilha essa postura. "O poderio militar não se traduz em segurança econômica. São necessários acordos com outras nações". Em consequência, o economista recomenda aos "Estados Unidos empenhar-se a fundo para demonstrar que (o conflito com o Iraque) foi uma guerra pela segurança, não pelo petróleo. E devem posicionar-se sob o auspício das Nações Unidas para demonstrar que é assim."

Mas Sachs considera que, para chegar a esse ponto, as autoridades norte-americanas devem começar por mudar o modo de pensar. "Em meu país, muitas pessoas consideram que as Nações Unidas são um obstáculo para seus interesses. Os conservadores não entendem que a estabilidade dos Estados Unidos não depende unicamente de sua força militar, mas da estabilidade internacional". Por isso, pede que a Europa volte a costurar a brecha surgida após a guerra contra o Iraque. "Creio que os Estados Unidos se equivocaram e espero que a Europa volte a ser uma só voz."

Liderança é saber tomar decisões –Jack Welch

Jack Welch é considerado o melhor executivo do mundo. Presidente da General Electric por vinte anos, transformou a empresa no maior gigante industrial, a inveja de todos os concorrentes. "Assumi a GE quando o PIB dos Estados Unidos continuava em baixa por 9 trimestres e o presidente tinha declarado que o país estava doente e o Japão parecia fortalecer-se cada vez mais perante o mundo."

Mas Welch não jogou a toalha. Muito pelo contrário. Mandou uma mensagem clara para a empresa: somente estaria presente nos setores onde seria o primeiro ou o segundo. Para conseguir seu objetivo, concentrou todos seus esforços nas pessoas. "Direi o contrário de Porter", ironizou Welch durante sua palestra na

Expomangement. "Creio que as estratégias não valem nada se não há pessoas adequadas para colocá-las em prática. Primeiro as pessoas, depois as estratégias."

Como defensor da cultura do esforço, Welch considera que as empresas devem fazer todo o possível para manter os melhores funcionários. Mas só os melhores. "Os bons devem ser recompensados", diz. "A pergunta que todos os executivos devem se fazer é como se pode obter o melhor das pessoas e motivá-las?". Welch conseguiu. Como? Oferecendo às pessoas a oportunidade de serem os melhores e divertirem-se com seu trabalho. "O segredo está no reconhecimento e em fazer as coisas divertidas. É necessário buscar novas soluções."

De fato, ele mesmo esteve a ponto de abandonar a GE em 1961, apenas um ano após entrar na empresa. Parecia-lhe uma empresa burocrática onde não poderia concretizar suas aspirações. Por sorte o convenceram a ficar, garantindo que a GE privilegiaria "o espírito da pequena empresa, mas com os recursos das grandes", indicou Welch em mais de uma ocasião.

"Se não faz as duas coisas de uma só vez, divertir-se e trabalhar, você vira um robô. Eu trabalhava muitíssimo, bebia às sextas à noite, jogava golfe, saía de férias com meus filhos, quando tinha filho", disse Welch, referindo-se ao sofrimento gerado pela separação familiar após seu polêmico divórcio". Em conclusão, garante que os executivos "devem ser responsáveis por dar às pessoas uma oportunidade."

O presidente da globalização – George Bush

"Muitas manifestações contra a globalização se apóiam na ignorância", garante George Bush, ex-presidente dos EUA e pai do atual mandatário. "O que essas pessoas não compreendem é que o livre comércio contribuirá com a qualidade de vida."

Em tom descontraído e expressando continuamente como se sente orgulhoso pelos seus filhos, Bush defende a guerra contra o Iraque como um passo fundamental para conseguir a paz da qual a globalização necessita. "A liberalização do Iraque abriu os céus e o futuro mundial nunca esteve tão claro", ressalta. Diante das críticas de que a invasão ao Iraque foi um movimento de ocupação, Bush afirma que os "EUA não querem ser uma potência responsável pela ocupação do Iraque. O que querem, e nossos aliados também, é que o Iraque seja dos iraquianos. Queremos que os ativos desse país pertençam ao povo do Iraque e não a um ditador."

Na opinião de Bush, "essa visão exigirá líderes capazes de olhar mais além de suas fronteiras e implica em novos desafios dentro deste mundo imperfeito". De fato, Bush reconhece que a globalização é um processo que "leva junto alguns problemas". Mas, frente aos males, o ex-presidente prefere destacar as virtudes desse processo. "Apesar de tudo, o avanço da democracia nos últimos anos foi muito grande". Por isso, recomenda resistir diante "dos que querem que abandonemos o progresso da última década, voltemos ao passado e nos distanciemos da globalização."

O mesmo Bush pagou um preço elevado por essa preocupação, atribuído por outros países. "Diziam que eu me interessava mais pela política exterior do que pelos assuntos nacionais". E, além disso, o ex-presidente reconhece que não foi um líder carismático, "mas o atual presidente o é", afirma referindo-se a seu filho George W. Bush. Apesar de tudo, mostra que, acima de tudo, para ser líder o importante é "ter

certo crédito para os demais". E acrescenta que "existem líderes que não são respeitados, maus líderes que podem ter sucesso em razão do poder de seu país."