

GV executivo



54 Liderança

CONTÉUDO
 11 Paulo Medeiros
 Liderança

TEMAS
 11 Mestrado em Gestão
 de Negócios

REVISTA
 11 Metodologia de Pesquisa
 em Gestão

COMISSÃO
 11 Conselho Editorial
 Presidente: Roberto Mendonça, FGV

EDITORA
 11 Associação Brasileira
 de Empresas

CONSELHO EDITORIAL
 11 Presidente: Roberto
 Mendonça, FGV



ASSINAR JÁ!

Liderança

Conteúdo exclusivo, artigos inéditos e artigos
 editados para o Brasil em linguagem clara.

Editorial:

As teorias e abordagens diversas quanto à questão da liderança deixam claro que liderar não é fácil. Não restam dúvidas de que o ser humano necessita de líderes. As razões podem ser diversas, mas estão ancoradas em nossa condição biológica, um dos fundamentos para nossa construção enquanto seres sociais.

Desde o primitivo homo sapiens, ensaiando seus primeiros passos, até complexos arranjos sociais, como Estados nacionais, grandes empresas e universidades, todos parecem necessitar de líderes e de lideranças. Portanto, não se deve lamentar a necessidade, mas simplesmente reconhecê-la como um dado de realidade.

As empresas e o mundo do management voltaram seus interesses para o fenômeno da liderança nos últimos tempos. Como liderar eficazmente tornou-se o foco dos que têm que fazer as coisas acontecerem. Várias propostas surgiram, mas a eficiência de todos esses recursos acaba sempre sendo duvidosa e incerta. Será que se conseguirá desenvolver líderes eficazes a tempo?

Volta-se a uma questão clássica, em que me permito parafrasear e utilizar Platão. Se a virtude, no sentido grego de competências e capacidades, pode ser ensinada, indagava o filósofo ateniense, então por que o filho de Péricles não foi um estadista? Questão similar poderia ser feita para um número razoável de herdeiros de impérios empresariais, que não conseguem reproduzir o talento empreendedor de seus antecessores.

Sem querer retroceder à explicação da liderança como excepcionalidade, e de líderes como outliers da espécie, há que se reconhecer que poucos são capazes de se destacar. Talvez seja mais razoável e honesto dizer que todos temos algumas aptidões para liderar e que tais aptidões podem vir a ser desenvolvidas mediante a conscientização e pela adoção e engajamento em programas e processos de treinamento para a liderança.



Mas, com toda certeza, não se podem assegurar resultados. Na liderança, como em todo o mais, é sempre difícil aceitar o fato de que não somos iguais. Alguns são melhores do que outros, se não em tudo, felizmente, pelo menos em alguns aspectos. Há aqueles que desenvolvem suas aptidões de líderes com mais rapidez, e de fato desabrocham em grandes líderes. Outros, submetidos ao mesmo processo, terminam em patamares bem mais modestos, chegando a terem que reconhecer que não possuem lá muitas condições de liderar.

Depois de mais de dois milênios, a pergunta feita por Platão ainda não foi respondida. Mas temos que nos habituar à carência de lideranças em quantidade suficiente, assim como aceitamos a insuficiência de renda, de infraestrutura e até mesmo de felicidade pessoal. Na falta de lideranças, vamos fazer o melhor possível mesmo sem elas.

Carlos Osmar Bertero

Diretor e Editor



ENTREVISTA

Paulo Skaf

P

aulo Skaf assumiu a presidência da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, a Fiesp, em janeiro de 2005. Empresário do setor têxtil, Skaf acumula outros cargos em importantes entidades e conselhos, como no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), ligado à presidência da República. Nesta entrevista à GV-executivo, ele fala sobre os principais desafios da indústria brasileira, denuncia a insistente política de juros altos praticada no Brasil e aponta a importância da indústria brasileira no desenvolvimento do país.

por Françoise Terzian | Jornalista

Quais são suas principais preocupações atuais à frente da Fiesp e o que a Federação representa para o país hoje?

P: Contribuir para o fortalecimento e competitividade

crescente da indústria, com foco no desenvolvimento do Brasil. A Fiesp é, na verdade, uma federação de sindicatos. Representamos mais de 100 sindicatos, que, por sua vez, representam cerca de 150 mil indús-

trias. E, como em São Paulo estão as sedes das maiores indústrias do país, de fato somamos um percentual expressivo do PIB brasileiro. São muitas as frentes de trabalho, permanentes, da Fiesp. Atuamos não apenas pelas

indústrias de São Paulo, mas, com certeza, defendemos os interesses da sociedade brasileira. Temos, hoje, cerca de 3 mil diretores voluntários trabalhando em inúmeras áreas que vão desde a econômica propriamente dita, passando por tecnologia, meio ambiente, relações internacionais, assuntos jurídicos, competitividade, infra-estrutura, logística, até chegar à responsabilidade social. Desenvolvemos vários estudos técnicos apontando os problemas brasileiros e as mais adequadas soluções, e, ainda, como colocá-las em prática. Não basta criticar, é preciso contribuir efetivamente para que aconteçam as mudanças.

O que vem sendo feito pela instituição para abarcar essas preocupações?

P. Além de promovermos uma revolução na governança da entidade, descentralizando os serviços, tornando-os mais acessíveis às indústrias de todo o estado, por meio de diretorias regionais, também ampliamos muito a participação na Fiesp na mobilização em prol das grandes causas dos setores produtivos. Alguns exemplos: a criação da Frente Paulista em prol da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, criada na Fiesp, que teve papel importante no processo de aprovação da matéria no Congresso Nacional; a significativa redução de impostos para a cadeia produtiva da indústria da farinha no estado de São Paulo; a queda de juros em algumas linhas de crédito do BNDES; a produção e encaminhamento, aos

Entendemos que a redução dos juros seja fator absolutamente condicionante à retomada de um crescimento mais substantivo. Assim, esperamos que, em seu segundo mandato, o presidente Lula e sua equipe econômica solucionem essa questão.

setores competentes, de numerosos estudos nos campos econômico, tributário e de políticas públicas voltados à solução dos principais problemas que afetam os setores produtivos. A essa legítima atuação proativa denominamos autoridade produtiva.

A FGV divulgou pesquisa em que diz que a indústria anda muito desanimada. Há motivos reais para desânimo?

P. Claro que há. Quando a economia do país apresenta um cenário de altos juros, pesada carga tributária, câmbio desfavorável, falta de investimentos, o que se espera do empresariado? Ânimo? Somos, na verdade, até que muito corajosos e otimistas, apesar de nossos reais problemas. Seguimos acreditando no Brasil, trabalhando e produzindo, mesmo em situações de extrema adversidade.

O senhor tem expectativas de que a recorrente questão da taxa de juros praticada no Brasil seja, se não resolvida, ao menos mais fortemente abordada no próximo governo do PT?

P. Entendemos que a redução dos juros seja fator absolutamente condicionante à retomada de um crescimento mais substantivo. Assim, esperamos que, em seu segundo mandato, o presidente Lula e sua equipe econômica solucionem essa questão. O Brasil não pode mais continuar ostentando a maior taxa de juros do mundo.

Qual a opinião do senhor sobre a atuação do Banco Central em relação ao crescimento e desenvolvimento da indústria brasileira? Haveria uma excessiva preocupação com o controle da inflação e do câmbio e menos com o referido crescimento?

P. A indústria brasileira é apenas não só pelos juros e câmbio, como pelos altos impostos, ausência de linhas de crédito adequadas à competitividade global, gargalos da infra-estrutura, burocracia exagerada e todos os demais fatores, sobejamente conhecidos, que têm impacto no custo da produção. Quanto à política do Banco Central à qual você se refere, na verdade é um modelo que nasceu com o Plano



Real, necessário para controlar a inflação em um primeiro momento, mas que já se esgotou. Hoje, precisamos de uma política econômica mais ousada, mais criativa e focada fortemente na expansão substantiva do PIB.

O senhor poderia fazer uma análise dos setores que estão hoje mais desenvolvidos e dos que estão menos desenvolvidos na indústria brasileira? Por que essas diferenças?

P. Na verdade, há dois “Brasis”. Um que vai bem e outro que vai mal. Há setores como o petrolífero, o da extração mineral, o do suco de laranja e do álcool, por exemplo, que estão numa fase boa. Mas, por outro lado, o setor têxtil, o calçadista e o eletroeletrônico têm problemas. Precisamos equilibrar isso.

Como o senhor avalia o movimento crescente das MPes, apesar das muitas dificuldades por elas sofridas?

P. As micro e pequenas empresas são uma força produtiva extremamente representativa no Brasil, significam milhões de empregos. Quando assumi a Fiesp, há dois anos, criei o Departamento da Micro, Pequena e Média Indústria (DMPI). Nesse mesmo período, realizamos muitas coisas em prol desse setor: desoneração de impostos, menos burocracia, e, até mesmo, fomos grandes incentivadores da aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas

Empresas, recém-aprovada na Câmara e no Senado.

Pensando agora exclusivamente no mercado externo, como o senhor avalia o crescimento da China nesse mercado? Quais os impactos sobre o Brasil de uma economia de mercado em franca expansão como a chinesa?

P. Claro que, independentemente da China, o Brasil precisa de uma efetiva e competente política comercial, de modo a ampliar sua participação no comércio mundial, ainda abaixo de 2%. A despeito da *performance* das exportações, há potencial para expansão crescente. O primeiro passo é o ajuste do câmbio. Por outro lado, ao contrário do que você coloca em sua pergunta, não creio que possamos considerar a China uma economia de mercado. Sua produção é ainda fortemente subsidiada pelo Estado, e o país continua adotando práticas econômicas pouco recomendadas, sem falar na questão dos baixíssimos salários. Por exemplo, a China não respeita as regras internacionais de comércio, pratica ações desleais e permite pirataria. Por outro lado, ela não tem legislação ambiental e trabalhista compatível com o mundo moderno. Não é um país justo no âmbito da responsabilidade social. Dessa maneira, é muito fácil competir com aqueles países que se preocupam com todos esses aspectos, que, claro, exigem custosos investimentos. A concorrência chinesa, não só para o

Brasil, mas para todo o mundo, ainda é desigual. Esperamos que esse país avance em direção a uma economia de mercado.

Qual avaliação o senhor faz das lideranças empresariais brasileiras?

P. O Brasil tem lideranças empresariais de altíssimo nível. Aliás, pondero que o verdadeiro e grande milagre brasileiro materializa-se na capacidade de superação dos empresários, suas lideranças e entidades de classe, que conseguiram manter viva a economia em meio a complexas turbulências, crises crônicas e políticas econômicas equivocadas.

O senhor consegue identificar um “estilo de liderança” predominante no Brasil?

P. Creio ser predominante, até pelas circunstâncias de constante enfrentamento de obstáculos, um espírito de combatividade. Também aprecio os líderes que, além de exercerem a crítica construtiva, buscam sugerir, participar e se manter engajados na luta pelo desenvolvimento. Não acho pertinente o líder empresarial adotar postura circunscrita ao universo de seu setor de atividades.

O senhor acredita que a cultura de negócios brasileira é convergente com o nível de desempenho necessário da parte de nossos líderes?

P• Acredito que sim. O parque empresarial brasileiro evoluiu muito nos últimos anos em termos de cultura de negócios, governança, gestão dos empreendimentos, responsabilidade social, aporte tecnológico, valorização do talento humano e relação mais ética com os funcionários e a sociedade. E as lideranças, de um modo geral, têm sido boas referências nesse processo.

Olhando para o futuro, quais suas principais expectativas para o setor industrial brasileiro? Quais as principais questões que deveriam estar na agenda de empresários, políticos e administradores em geral nos próximos anos?

P• Creio que todos devam concentrar-se em um projeto articulado para o desenvolvimento brasileiro, que precisa incluir medidas de urgência, como a queda dos juros e o ajuste do câmbio, as reformas tributária para a redução de impostos e previdenciária, além de outras questões estruturais, como os entraves burocráticos e a implementação das PPPs (Parcerias Público-Privadas) para solucionar os gargalos da infra-estrutura. Esse verdadeiro projeto de país começa, porém, pela execução de um processo capaz de conciliar os índices inflacionários baixos com taxas mais substantivas de crescimento. A Fiesp realizou um estudo aprofundado, já em mãos do presidente da República, que mostra ser prioritária a redução drástica dos gastos públicos, propiciando maior

O Brasil tem lideranças empresariais de altíssimo nível. Aliás, pondero que o verdadeiro e grande milagre brasileiro materializa-se na capacidade de superação dos empresários, suas lideranças e entidades de classe, que conseguiram manter viva a economia em meio a complexas turbulências.

volume de investimentos e melhor controle da inflação. Vou dar alguns números: entre 1995 e 2004, a dívida pública brasileira saltou de 30,5% do PIB para 51,8%. O crescimento da receita foi de 63,5% (média de 5,6%/ano) e a expansão média anual do PIB, de 2,2%. Ou seja, menos da metade do aumento da arrecadação. O mais grave é que o avanço acumulado dos gastos foi de 61,5% (média anual de 5,5%). Pois bem, mantido o nível médio anual de crescimento das despesas da União verificado no período, em 2015 o superávit primário (que exclui o pagamento de juros da dívida) declinaria dos atuais R\$ 52,3 bilhões para R\$ 40,7 bilhões. A carga tributária permaneceria elevada e as despesas passariam de 17,3% do PIB para 19,3%.

O que fazer para reverter esse quadro? O senhor se vê otimista em relação às possibilidades de melhoria dessa situação?

P• No referido trabalho, são propostas três providências: redução dos gastos em 2% ao ano, durante seis exercícios consecutivos (2006 a 2011), seguida da manutenção da despesa real por quatro anos

(2012 a 2015); limite de crescimento da receita fiscal de 50% da taxa de expansão do PIB, com teto de 2,75% ao ano; e, a partir da conquista de superávit operacional, 90% do resultado auferido seriam destinados a investimentos no ano posterior e 10%, à amortização da dívida, no exercício em curso. O governo teria, então, superávit operacional. O principal resultado seria a forte elevação da taxa de crescimento do PIB. Aumentariam, também, os investimentos estatais e privados. Sobre ser otimista, tenho a dizer que a indústria brasileira é a mais desenvolvida e forte da América Latina. Encontra-se em um estágio tecnológico bastante razoável e pronta para responder, com produção e qualidade, a uma eventual retomada do consumo, caso tenhamos política econômica mais voltada ao crescimento. Se depender da indústria, não haverá inflação de demanda neste país. Acredito que há solução para que o Brasil conquiste o desenvolvimento e mais justiça social.

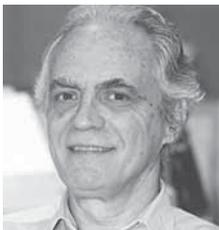
Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: fterzian@gmail.com

Tanstaafi

O título, que mais parece uma palavra em Copom-javanês, é o acrônimo de “There Ain’t No Such a Thing as a Free Lunch”, que, por sua vez, significa “não existe almoço grátis”. Alguém sempre paga. A frase foi popularizada pelo escritor de ficção científica Robert A. Heinlein em sua novela de 1966 intitulada *The Moon is a Harsh Mistress* (A Lua é uma Amante Exigente). O pano de fundo da obra eram os vultosos gastos que o governo norte-americano fazia para chegar à lua antes dos russos. Só que a grandeza da façanha ofuscava as colossais despesas.

Essa alegoria foi utilizada por alguns economistas, certamente sem filhos em idade para o serviço militar, que de maneira ardilosa e cruel lembravam aos jovens compatriotas que se recusavam a lutar no Vietnã que gozar das vantagens de ser norte-americano tinha um custo.

No Brasil, a primeira reação de alguns governantes diante dessa incômoda lembrança é a seguinte pergunta: e a janta? Embora a realidade ensine que as três refeições estão incluídas na definição, dirigentes ainda se espantam quando a conta é apresentada. Caso típico: o apagão aéreo. Depois de cinco anos de superávits primários “pererecando” entre 3,5% e 4,5% do PIB, conseguidos graças ao sacrifício dos investimentos, e ao desleixo com a manutenção, a infra-estrutura ficou em frangalhos.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP

O caso do tráfego aéreo alcançou o limiar do caos e o ultrapassou: vôos atrasados e cancelados, pessoas enfurecidas, aeroportos congestionados e os controladores (já em fadiga crônica) levados à completa exaustão. O jogo de empurra das responsabilidades se entrelaçou com explicações cada vez mais opacas e tenebrosas, lembrando o que disse certa vez um sociólogo inglês a respeito do ato físico do amor: quanto maior o esforço pior o desempenho. Até a imprensa foi colocada no rol dos suspeitos...

Lá pelas tantas, alguém afirmou (não tendo sido desmentido) que as autoridades, alertadas há tempos da crise que se avizinhava, não tomaram as devidas providências. O apagão das estradas no final de 2005 e início de 2006 (previsível até pelo recorde de vendas de amortecedores) foi “solucionado” com uma operação emergencial tapa-buracos que durou até as primeiras chuvas e as últimas eleições. Depois tudo voltou “ao normal”.

Ao mesmo tempo o governo anuncia que quer um crescimento do PIB de 5% em 2007. É bom lembrar que o apagão de 2001 fez com que o PIB daquele ano retrocedesse 1,5%.

Os romanos diziam que generais vitoriosos não contavam seus mortos. No Brasil, nem depois da enésima derrota.

Ao além-mar!

Uma análise das razões subjacentes ao movimento de expansão de empresas brasileiras no exterior revela motivos de comemoração e perplexidade. Entre os primeiros, destaca-se o ganho de competitividade obtido graças a investimentos internos e externos. Entre os motivos de perplexidade estão a elevada carga tributária e o incipiente programa de apoio governamental, os quais precisam ser imediatamente revistos em prol do fenômeno de internacionalização.

por **Frederico A. Turolla** ESPM e FGV e **Alexander Nogueira Xavier** Sobeet

Empresas brasileiras se lançaram ao mar desde os anos 1970, com investimentos de um pequeno número de empresas e bancos brasileiros, especialmente do lado de cima da linha do equador. Essas empresas buscavam atender seus mercados de exportação, e os bancos visavam acesso ao mercado de capitais dos países desenvolvidos e dos paraísos fiscais.

Nos anos 1980, o processo continuou, com empresas de engenharia e algumas empresas industriais, ainda de forma relacionada ao fortalecimento da presença dessas empresas em mercados de exportação. O processo de internacionalização, entretanto, se intensificou e se tornou mais complexo a partir dos anos 1990.

Causas da expansão. Quais são as causas da nova expansão ultramarina da empresa brasileira? O processo ainda não foi suficientemente estudado a ponto de termos clareza sobre suas causas, mas há várias pistas que vêm sendo discutidas nos meios acadêmico e empresarial. Em particular, visualizamos três conjuntos de pistas.

O primeiro está ligado à possibilidade de que o movimento de expansão tenha a ver com competitividade genuína, obtida na década passada sob uma dupla pressão: a da abertura das fronteiras do país ao mercado internacional e a do câmbio desfavorável – neste último caso até o ano de 1998.

O segundo refere-se ao argumento da “expulsão”, de acordo com o qual empresas locais estariam fugindo da carga tributária atual e da perspectiva, dada como certa por vários analistas, de novas elevações do fardo das contribuições sociais sobre as empresas, em face da crescente ineficiência dos gastos públicos federais.

As empresas brasileiras sofreram os impactos da abertura comercial, da âncora cambial e dos diversos choques, e as mais resistentes foram capazes de se modernizar e dar novos passos que eventualmente as levaram à expansão produtiva em mercados estrangeiros.

O terceiro conjunto de pistas associa-se aos que defendem que o movimento de internacionalização atinge o conjunto dos países emergentes, ainda que alguns se destaquem, e que, portanto, suas causas não devem ser procuradas em particularidades da economia brasileira.

De forma razoável, entretanto, vale supor que todos esses fatores causam a ampliação do investimento direto brasileiro. Neste artigo, analisamos esses três conjuntos de causas da expansão ultramarina de empresas brasileiras no cenário internacional.

Investimentos e competitividade. Na década de 1980, o Brasil se encontrava praticamente insulado em relação aos fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE). Ao fim daquela década, os fluxos de investimento direto no mundo já correspondiam a 2,7% do Produto Interno Bruto mundial, enquanto o Brasil recebia apenas 0,4% do seu PIB em inversões produtivas.

Nos anos 1990, o Brasil corrigiu esse atraso e incrementou a atração de fluxos de IDE em ritmo sensivelmente superior à média mundial. No começo da década atual, o Brasil já recebia mais de 5% do seu PIB em IDE, situando-se na média mundial e próximo ao nível atingido pelos países desenvolvidos. Essa é uma evidência de uma maior inserção da economia brasileira no grande movimento de integração produtiva que acompanhou o processo de globalização em curso desde os anos 1990.

Em consequência, nos anos 1990, o Brasil consolidou sua posição como importante receptor do investimento direto global. Em vários segmentos, o país se tornou palco da competição direta entre empresas líderes de todo o mundo.

E o que dizer do investimento brasileiro no exterior? A partir do final dos anos 1990, verificou-se um incipiente processo de internacionalização das empresas locais, por meio desse tipo de investimento. O ciclo de investimentos diretos brasileiros no exterior não esteve sincronizado com o fluxo de investimentos estrangeiros no Brasil. Estes últimos decolaram antes, em resposta à sequência de reformas da economia brasileira nos anos 1990.

As empresas brasileiras sofreram os impactos da abertura comercial, da âncora cambial e dos diversos choques, e as mais resistentes foram capazes de se modernizar e dar novos passos que eventualmente as levaram à expansão produtiva em mercados estrangeiros.

Por fim, as reformas realizadas pelo país nos anos 1990 contribuíram para o fortalecimento da competitividade de algumas empresas brasileiras, em especial daquelas que foram capazes de resistir e de se adaptar aos fortes choques que sofreram desde a década passada. Entre esses choques, pode-se mencionar: a abertura comercial; o Plano Real

e a âncora cambial, com apreciação do câmbio gerando vantagem artificial à produção estrangeira; volatilidade nos principais preços macroeconômicos; e ainda elevações na carga tributária ocorrida desde a Constituição de 1988.

As empresas brasileiras que conseguiram atravessar o competitivo e turbulento ambiente dos anos 1990 tiveram sua capacidade fortalecida para enfrentar a concorrência na década atual. As empresas bem-sucedidas tipicamente aproveitaram o momento de pressão competitiva com menor proteção comercial e câmbio desfavorável dos anos 1990, até 1998, para modernizar seu parque produtivo, realocar plantas e revisar seus produtos e processos.

Expulsão de empresas. A competitividade pode não ser o único determinante da expansão ultramarina da empresa brasileira. É importante considerar a possibilidade de fatores de expulsão de empresas. Entre esses, o principal é, sem dúvida, a elevada carga tributária relativamente a outras possíveis bases de produção.

Se não bastasse seu nível atual, a trajetória dos gastos públicos indica uma elevada probabilidade de ampliações adicionais da carga tributária, o que vem sendo percebido com clareza pelos empresários e tomadores de decisão. Analistas da área tributária indicam que seria ingênuo estruturar um plano de negócios com base em uma carga



tributária constante nos próximos anos e que a frente mais provável de ampliação da carga recai sobre as contribuições sociais, as quais não são compartilhadas pela União com os entes subnacionais, mas têm poderoso efeito cumulativo que distorce a competitividade internacional da economia brasileira.

Assim, antevedendo esses aumentos, vários empresários já se posicionariam defensivamente por meio de operações no exterior, de onde podem produzir e exportar, inclusive para o Brasil, especialmente em países que gerenciam melhor seus gastos públicos e se permitem manter um fisco menos voraz que o brasileiro.

Antevedendo aumentos na carga tributária no país, vários empresários já se posicionariam defensivamente por meio de operações no exterior, de onde podem produzir e exportar, inclusive para o Brasil, especialmente em países que gerenciam melhor seus gastos públicos.

Investimento emergente. Finalmente, há quem aponte que a internacionalização das empresas é um fenômeno inerente aos países emergentes. Os dados dão suporte a essa visão, já que o investimento direto oriundo de países emergentes vem crescendo nos últimos anos, com diferenças de ritmo entre os vários países.

Em parte, o movimento geral de internacionalização pode estar ligado também ao aumento das frequências aéreas que permitem o rápido deslocamento de executivos de países emergentes para outros centros de negócios, assim como a ferramentas tecnológicas recentes, até mesmo a comunicação sincronizada através do MSN Messenger e do Skype. Essas ferramentas podem facilitar a obtenção de vantagens a partir da diversificação das bases de negócios em vários países. Mas não se pode deixar de apontar que o momento singular por que passa a economia mundial

não deixa de contribuir, ainda que essa fase brilhante possa estar próxima de uma reversão.

Contribuição setorial. Uma importante questão adicional que temos de abordar neste ponto é ponderar qual seria a contribuição setorial de empresas brasileiras ao estoque de investimentos no exterior. Para tanto, observemos os dados apresentados no Gráfico 1.

Como se nota no referido gráfico, predominam os investimentos no setor financeiro, que têm peso razoável no incipiente movimento de internacionalização das empresas brasileiras. Nos segmentos de intermediação financeira e suas atividades auxiliares, o Brasil tem um estoque de investimentos no exterior da ordem de US\$ 28 bilhões, pouco mais da metade do estoque total de investimentos de empresas brasileiras em outros países.

Nesse sentido, não constitui exagero afirmar que o segmento financeiro constitui hoje a principal frente de investimentos internacionais das empresas brasileiras. Entretanto, é preciso levar em consideração que parte desses investimentos são realizados nos chamados paraísos fiscais.

Outra característica que chama a atenção na composição setorial do estoque de investimentos brasileiros no exterior diz respeito à participação razoável da categoria dos serviços prestados principalmente a empresas. Essa pode ser uma evidência de um certo seqüenciamento no processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Há uma corrente dos acadêmicos da área de negócios internacionais que defende que o processo de internacionalização se dá em etapas, começando pela exportação direta e passando pela realização de investimentos de suporte a essa exportação no país de destino. Se essa corrente estiver correta, a composição setorial do investimento direto brasileiro no exterior denota que o movimento está longe de acabar.

Apoio político e perspectivas. Encerramos este artigo com uma apreciação global das ações do governo

brasileiro em apoio ao processo de internacionalização. No restante do mundo, alguns países desenvolveram notórias políticas públicas de fomento a esse processo. A Espanha, por exemplo, oferece às empresas que investem no exterior apoio institucional por meio de acordos de bitributação, vantagens tributárias, agências de promoção de investimentos e seguro de risco político.

O Brasil vem desenhando, desde a década passada, mecanismos ainda tímidos de promoção da internacionalização de suas empresas. A principal iniciativa foi a Resolução BNDES 1189, de 19/07/2005, voltada para “estimular a inserção e o fortalecimento de empresas de capital nacional no mercado internacional”, mas desde que contribuam para promover as exportações brasileiras. Como nem sempre a internacionalização e o aumento da exportação podem encontrar-se na mesma empresa em curto prazo, segue-se que a linha de crédito criada pela resolução só vem conseguindo apoiar um número muito pequeno de projetos.

O apoio abrange investimentos na construção de novas unidades, na aquisição, ampliação ou modernização de unidades já instaladas ou mesmo na participação societária em companhias internacionais, sempre que contribuam

para a exportação de bens e serviços brasileiros, além do suprimento de necessidades de capital de giro.

No momento atual, em que o Brasil mostra maturidade econômica e institucional, abrem-se novas oportunidades para um avanço na internacionalização das empresas brasileiras. Ainda que esse processo tenha origem em fatores de expulsão, como a elevação contínua da carga tributária, apresenta alguns aspectos positivos, na medida em que expõe mais diretamente as empresas e os executivos brasileiros ao estado-da-arte da competição globalizada.

Frederico Araujo Tuolla

Doutor em Economia de Empresas pela FGV-EESP
Prof. do Departamento de Economia da ESPM
E-mail: ftuolla@fgvsp.br

Alexander Nogueira Xavier

Mestre em Economia de Empresas pela FGV-EAESP
Economista-chefe da Sobeet – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica
Prof. de Desenvolvimento Econômico das Faculdades Oswaldo Cruz
E-mail: axavier@gvmail.br

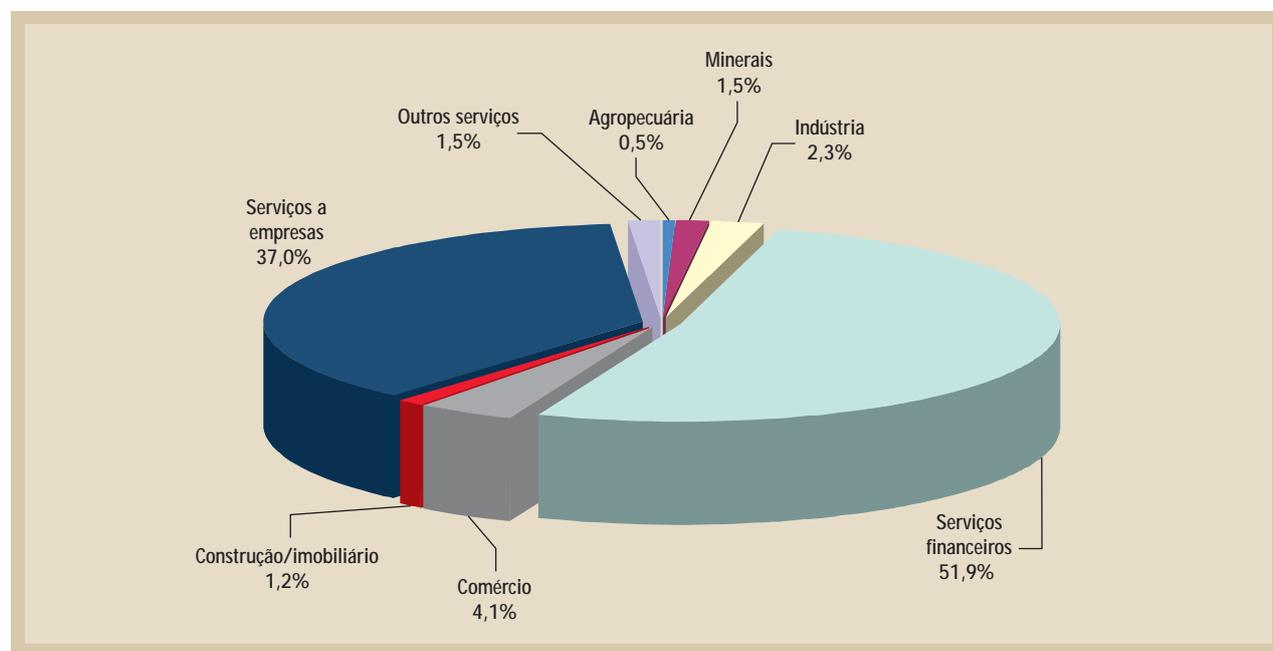


Gráfico 1 – Composição setorial do estoque de investimento direto brasileiro no exterior (2004).

Perspectivas para 2007

O ano de 2006 foi muito positivo para o mercado financeiro nacional, o que nos leva a expectativas também positivas para este ano de 2007. Se pudermos definir 2006 para o mercado financeiro em uma palavra, esta seria “liquidez”. Em 2006, tivemos aproximadamente 23 empresas abrindo o seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), arrecadando mais de R\$ 12,5 bilhões, o que na prática representou um recorde para o mercado acionário nacional.

Houve também uma grande quantidade de fusões e aquisições pelas empresas nacionais nos mercados nacional e internacional, como a fusão dos sites de comércio eletrônico Submarino e Americanas.com, e as aquisições internacionais realizadas pela Vale do Rio do Doce e pela Petrobrás. Houve ainda o lançamento de uma grande quantidade de fundos de investimento em direitos creditórios (FIDC) e fundos de investimento imobiliários (FII), propiciando mais recursos para investimentos e capital de giro para as empresas.

O que podemos esperar de 2007? Neste ano, sem a pretensão de ser vidente, esperamos incentivos maiores para o investimento, como a continuidade da queda da taxa de juros, pois a inflação está sob controle e não há aparentemente nenhum sinal de tormentos na economia a curto prazo, com exceção do controle de gastos do governo. A liquidez do mercado financeiro deverá continuar grande, e

poderá ser ampliada se o governo reduzir a zero a tributação de títulos privados de empresas brasileiras para os investidores estrangeiros.

Como preparar sua empresa para 2007? Invista em temas como gestão de riscos, pois os mercados ainda possuem muita volatilidade e, independentemente da atuação da empresa, este é um mundo globalizado onde uma crise na Hungria pode afetar a quantidade de recursos que os investidores internacionais direcionariam ao Brasil e, conseqüentemente, a liquidez do mercado.

Sustentabilidade e governança corporativa continuarão sendo assuntos que sua empresa terá que considerar em 2007, pois a preocupação com a escassez de recursos naturais, a melhoria da qualidade de vida e a ética são uma constante na conjuntura atual, não só pela importância que possuem, mas também pelos custos impostos à sociedade e ao mundo empresarial. A própria quantidade de recursos disponíveis para as empresas depende do fato de elas adotarem boas práticas de governança e, cada vez mais, de sustentabilidade.

Finalmente, invista em educação e inovação financeira, pois novos instrumentos financeiros estão sendo lançados tanto no mercado nacional como no internacional, e seu uso tanto para a captação de recursos como para o lançamento de novos produtos da sua empresa poderá representar um diferencial competitivo.



Ricardo R. Rochman
FGV-EAESP

Mercado de capitais

O mercado de capitais é uma das formas que pode assumir a intermediação financeira, ou troca de recursos entre agentes no sistema capitalista. Sua finalidade é garantir a capitalização das empresas, ao mesmo tempo em que proporciona retornos atraentes a seus investidores. Este artigo analisa o mercado de capitais brasileiro, apresentando e discutindo as razões de seu atual baixo dinamismo e formas de superá-lo.

Por **Fernanda F. C. Perobelli** FEA-UFJF

No sistema capitalista, a intermediação financeira, ou troca de recursos entre os agentes, desenvolve-se de forma segmentada em quatro tipos de mercados: o mercado monetário, no qual ocorrem transações com títulos de curtíssimo prazo; o mercado de crédito, representado pelas operações de financiamento de curto e médio pra-

zos, direcionadas aos ativos permanentes e/ou capital de giro das empresas e ao crédito direto ao consumidor; o mercado de câmbio, formado por operações de troca de moeda entre agentes credenciados para tal e, de especial interesse neste artigo, o mercado de capitais.

O mercado de capitais, representado pelas Bolsas de

Valores e mercados de balcão organizados, contempla as operações com valores mobiliários de médio e longo prazos, como ações, debêntures, *commercial papers*, bônus de subscrição. Seu objetivo é proporcionar liquidez aos títulos de propriedade e de dívida de emissão das empresas e viabilizar seu processo de capitalização.

Muitos dos investimentos dessas empresas requerem volumes expressivos de recursos, que serão aplicados a prazos longos, envolvendo considerável grau de risco. O mercado de capitais, portanto, tem como missão adicional tornar esses investimentos líquidos e, conseqüentemente, menos arriscados e mais atraentes aos investidores.

Mas, para que isso ocorra, esse mercado tem de atender aos interesses de seus dois participantes: as empresas, que necessitam de financiadores para seus projetos, e os investidores, que esperam obter retornos justos pelo capital aportado às empresas. Obviamente, caso algum desses participantes não tenha interesse em estar no mercado de capitais, as Bolsas de Valores e mercados de balcão organizados não atingirão um grau de eficiência satisfatório: ou porque não há ofertantes de títulos no mercado, ou porque não há demandantes.

Nosso propósito, neste artigo, é discutir quais as principais razões para o baixo dinamismo e a reduzida eficiência do mercado de capitais, especificamente o brasileiro. Para tanto, analisamos, em um primeiro momento, os principais fatores envolvidos com o lado da oferta de títulos pelas empresas e, em um segundo, as características próprias desse mercado que o tornam pouco atraente para empresas e investidores no Brasil. Por fim, o artigo propõe algumas medidas para elevar a eficiência do mercado de capitais brasileiro.

O lado da oferta. Pelo lado da oferta de títulos pelas empresas no mercado de capitais, diferentes teorias desenvolvidas ao longo dos últimos 40 anos sugerem que as empresas podem selecionar sua estrutura de capital, isto é, a combinação entre emissão de dívida e ações, de acordo com determinados atributos teóricos relevantes.

A influência de tais atributos sobre a decisão de financiamento derivaria dos impactos que estes seriam capazes de exercer sobre os custos e benefícios associados à emissão de ações ou de dívida, podendo ser resumidos, como se segue, a oito principais.

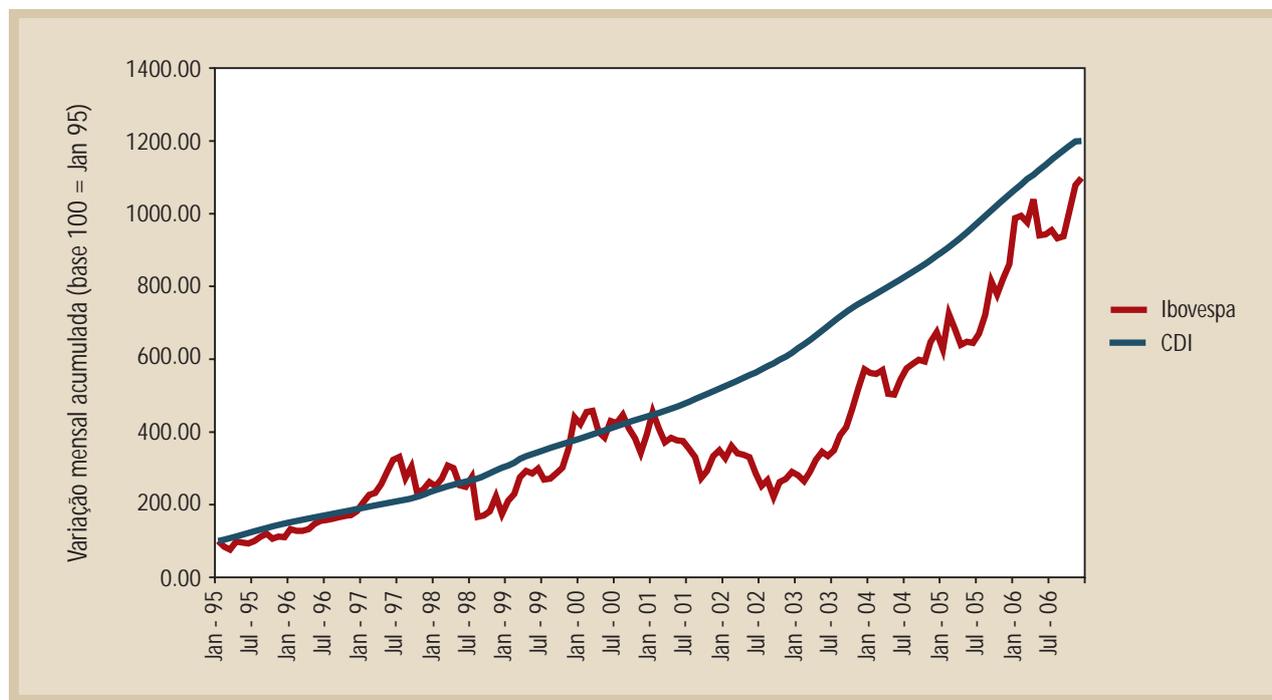


Gráfico 1 – Comparativo Ibovespa-DI.

Fonte: Economática. Elaboração própria.

O primeiro atributo é a estrutura dos ativos e sua tangibilidade. De acordo com isso, empresas com maior volume de ativos tangíveis, que podem ser usados como garantia, reduzindo custo do endividamento, tenderiam a preferir endividar-se. O segundo refere-se aos atributos fiscais extradívida, de acordo com os quais a existência de deduções fiscais adicionais, como as advindas da depreciação, por exemplo, competindo pela mesma base de tributação (lucros), deveria diminuir o apetite das empresas pelo endividamento, se o objetivo desse fosse unicamente reduzir o lucro tributável.

Em terceiro lugar está o atributo da expectativa de crescimento. Empresas com muitas oportunidades rentáveis disponíveis, ou seja, com elevada expectativa de crescimento, tenderiam a endividar-se menos, por serem vistas como mais arriscadas pelos credores. O quarto atributo é chamado de singularidade: empresas que comercializem produtos muito singulares ou de difícil substituição tenderiam a sofrer grandes perdas em seu valor de mercado residual em caso de falência e, por isso, tenderiam a endividar-se menos.

Já o quinto atributo é o tamanho. Estudos têm sugerido que empresas maiores possuiriam menor probabilidade de falência e, por isso, sua capacidade de endividamento seria superior à das empresas de menor porte. O sexto atributo é a volatilidade. De acordo com ele, empresas que apresentam menor volatilidade em seus resultados deveriam ser menos propensas a dificuldades financeiras, o que tornaria mais barato o custo do endividamento e, portanto, as tornaria mais propensas à contração de dívidas.

O sétimo atributo é a lucratividade. De acordo com uma teoria conhecida como *pecking order*, empresas operando em mercados pouco transparentes adotariam uma ordem de prioridade para a escolha das fontes de financiamento. Em primeiro lugar, estariam os lucros retidos; a seguir, o endividamento e, por fim, a emissão de novas ações, dado que essa última forma poderia ser mal interpretada pelos acionistas (empresas emitiriam novas ações quando acreditassem que o valor dessas estivesse sobrevalorizado, mas nunca quando acreditasse que estivesse subvalorizado). Neste contexto, empresas com alta lucratividade deveriam ser menos endividadas, ao mesmo tempo em que fariam menos ofertas de ações.

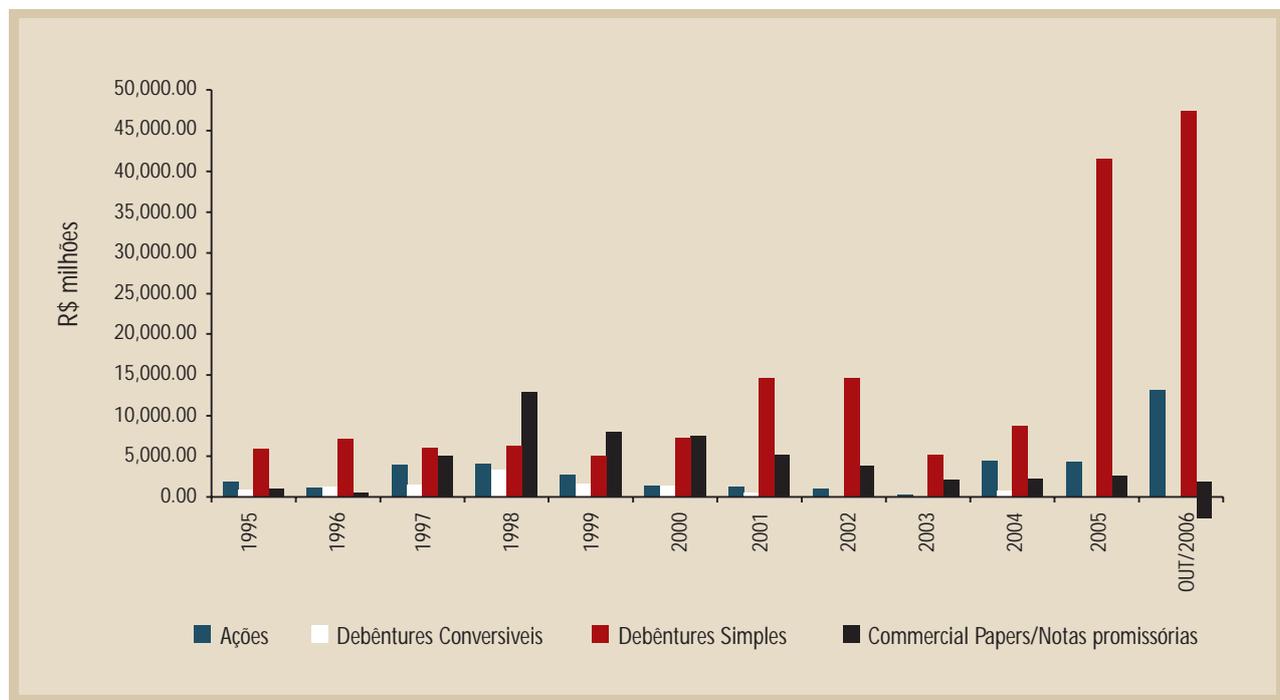


Gráfico 2 – Brasil: Mercado primário por tipo de título emitido.

Fonte: CVM.

Governança corporativa. Por último, o oitavo atributo diz respeito à qualidade da governança corporativa. Diferentes argumentos justificam a inclusão desse atributo entre os possíveis determinantes da estrutura de capital das empresas. Pesquisas recentes argumentam que, em mercados com baixa proteção aos investidores minoritários e pouca transparência, os investidores aplicariam um desconto generalizado no valor das ações ofertadas pelas empresas de forma a garantir que estariam pagando por elas um valor justo.

Supõe-se, nesse caso, que os referidos investidores não possam julgar de forma correta quais são as ações de melhor qualidade. Como consequência, ações de empresas com boa governança seriam compradas com deságio em relação a seu valor justo, enquanto ações de empresas com governança ruim seriam compradas por seu valor correto ou até mesmo com ágio.

A assimetria informacional criaria, portanto, um problema de seleção adversa, ao desestimular a oferta de ações por empresas com boa governança e ao estimular a oferta de ações por empresas com governança ruim em

mercados pouco transparentes. Nos mercados com baixa proteção aos acionistas minoritários, como no caso do brasileiro, não restaria outra saída às empresas com boas práticas de governança a não ser buscar outras fontes de financiamento, entre elas o endividamento, induzindo uma relação positiva entre qualidade da governança corporativa e grau de endividamento.

Baixo dinamismo. Vamos agora analisar algumas características do mercado de capitais brasileiro que o tornam pouco atraente ou que explicam seu baixo dinamismo. Duas características podem ser realçadas: primeira, os altos custos diretos e indiretos do mercado de capitais, e isso tanto para as empresas como também para os investidores; e, segunda, a falta de proteção aos interesses de acionistas minoritários. No restante deste artigo, em específico, analisaremos apenas a primeira característica.

Sabe-se que a emissão pública de títulos e a manutenção da condição de companhia aberta não são isentas de custos diretos. Relatório divulgado pela Bovespa em seu site apresenta os custos diretos da abertura de capital e da



Gráfico 3 – Comparativo S&P500-Fed Funds.
 Fonte: Economática. Elaboração própria.

manutenção da condição de companhia aberta. Mas para o investidor também há custos diretos: a cobrança de taxas e do imposto de renda sobre ganhos de capital são exemplos de custos diretos.

No entanto, para nossos propósitos aqui, mais relevantes do que os custos diretos são os custos indiretos do investimento no mercado de capitais. Para os investidores, esses são representados pela pouca liquidez de algumas ações e de quase a totalidade dos títulos de dívida (debêntures e *commercial papers*) e pelo custo de oportunidade do investimento em ações.

Com vistas ao combate à inflação, o país nos últimos anos apresentou taxas de crescimento econômico declinantes, com queda na produção das empresas e taxas de juros reais em patamares elevados, que provocaram uma migração dos recursos do setor privado para o setor público ao tornar o mercado acionário pouco atraente para o investidor brasileiro quando comparado ao mercado de taxas de juros.

De forma a evidenciar a discrepância entre as taxas de retorno nos dois mercados, considere um investidor que tivesse, em 2 de janeiro de 1995, adquirido a carteira teórica do Índice Bovespa (Ibovespa) vigente naquela data. Caso esse investidor tivesse mantido esse investimento até 4 de dezembro de 2006, o retorno obtido por ele no período seria de 998%. Se o mesmo investidor tivesse aplicado em títulos que rendessem 100% do CDI, o retorno obtido seria de 1.100%, ou seja, superior ao obtido no mercado acionário.

Esses números mostram que títulos considerados livres de risco ofereceram ao investidor, nos últimos 12 anos, uma taxa de retorno mais elevada que as ações de empresas, que carregam um risco maior. Dessa forma, ao se tentar calcular o prêmio de risco para a carteira de ações mais líquidas do mercado brasileiro, chegar-se-ia a um prêmio pelo risco negativo, revelando que o investidor avesso ao risco estaria, na verdade, pagando um prêmio para assumir o risco adicional. Essa contradição é evidenciada pelo Gráfico 1.

Custos para as empresas. Para as empresas, os custos indiretos da emissão de ações e de títulos de dívida podem ser mais claramente expostos observando-se as Teorias de Estrutura de Capital. As principais teorias acerca do assunto indicam que o perfil da empresa parece ser determinante na decisão de financiamento: empresas *start-ups*

(baixa rentabilidade, curto histórico, geralmente associado a alto potencial de crescimento) e empresas que detêm um alto volume de ativos intangíveis ou comercializam produtos altamente especializados geralmente enfrentam custos menores promovendo a emissão de ações.

As empresas maduras capazes de colocar seus títulos de dívida no mercado a taxas atraentes remunerariam melhor seus acionistas se optassem pelo endividamento. Os benefícios do endividamento são advindos de alguns fatores. Primeiro, do efeito alavancagem do capital próprio – menor capital investido e apropriação, pelos acionistas, da diferença entre o retorno operacional do empreendimento e a taxa de juros paga aos credores. Segundo, do benefício fiscal do endividamento – despesas financeiras são isentas de tributação no Brasil.

Um terceiro fator é a eliminação dos custos de agência da emissão de ações – deságio por assimetria de informação/baixa transparência e do *underpricing*. Considerado um dos mais sérios obstáculos à abertura de capital via ações, este fenômeno, constatado em vários países, faz com que as ações sejam ofertadas a um preço em média inferior ao preço de fechamento no primeiro dia em que a ação é transacionada.

Várias teorias sugerem que o *underpricing* é natural, pois os agentes que vendem as ações possuem informação superior à dos investidores que as compram. Assim sendo, o *underpricing* aparece como um prêmio que investidores exigem para transacionar com agentes com informação superior. As teorias traçam, portanto, um quadro ideal para o financiamento das empresas, de acordo com seu ciclo de vida, representado na Figura 1.

As empresas brasileiras participantes do mercado de capitais, as mais atuantes sendo ainda as de grande porte e em estágio de maturidade, observam tais questões quando de seu financiamento. De acordo com o que pode ser observado no Gráfico 2, percebe-se que as emissões de títulos de dívida (debêntures e *commercial papers*) superaram as ofertas primárias de ações (incluindo ofertas públicas iniciais e colocações secundárias) nos últimos dez anos.

Alternativas à vista. O que fazer, diante das evidências anteriormente apresentadas, para elevar o dinamismo do mercado de capitais brasileiro? Em nossa perspectiva,

uma solução pode ser aventada se esse mercado conseguir ofertar o produto certo para o cliente certo. Em específico, identificamos duas situações.

Primeiro, é preciso haver um mercado de ações eficiente para empresas que estão no momento de *start-up*, de preferência aderente aos padrões de boa governança corporativa, de forma a diminuir o deságio sofrido nas colocações, devendo inclusive os reguladores desse mercado incentivar e fomentar iniciativas relacionadas à formação de um mercado ativo de capital de risco (*venture capital*), estágio preliminar às ofertas iniciais de ações na maioria dos mercados de capitais desenvolvidos.

Segundo, é preciso haver um mercado de títulos de dívida padronizado, transparente e líquido para empresas maduras. Isso porque, pelo lado da oferta, como foi discutido, é pouco provável que empresas maduras (como Vale do Rio Doce e Petrobrás, empresas que há dez anos, pelo menos, não realizam uma subscrição de ações) decidam utilizar o mercado acionário como instrumento de captação. Ao contrário do que prega o senso comum, a emissão de dívida é muito mais viável para essas empresas do que a emissão de ações.

Em contrapartida, empresas com alto potencial de crescimento em setores ainda não consolidados e empresas que detêm um alto volume de ativos intangíveis, ou comercializam produtos altamente especializados, enfrentariam custos menores promovendo a emissão de ações.

Neste ponto, o leitor poderia questionar por que a solução sugerida para o mercado de capitais brasileiro parece ser o estímulo também ao mercado de títulos de dívida, enquanto, no mercado norte-americano, *benchmark* quando se trata de mercado de capitais, são as ações as grandes estrelas. Apesar de não haver respostas precisas a essa pergunta, algumas conjecturas podem ser levantadas.

Em primeiro lugar, pelo lado da demanda (investidores), a tendência de crescimento da economia norte-americana, verificada nos últimos anos, provocou uma elevação nos preços das ações, não enfraquecida pelas modestas elevações nas taxas de juros norte-americanas, precisamente o contrário do verificado no mercado brasileiro, conforme se observa no Gráfico 3.

Em segundo lugar, poderia ser argumentado que há razões culturais: os norte-americanos negociam ações desde a “mania das ferrovias”, ocorrida ao final do século XVIII. A New York Stock Exchange (NYSE) data de 1792. Já no Brasil, a capacidade de poupança das famílias brasileiras e a convivência com regimes inflacionários explosivos foram fatores que retardaram o acesso do investidor brasileiro médio ao mercado de ações.

Pelo lado da oferta, formado pelas empresas, o mercado acionário nos Estados Unidos é contemporâneo das grandes empresas norte-americanas, enquanto, no Brasil, os planos de desenvolvimento econômico adotados financiaram a

maioria das atuais grandes empresas brasileiras, desestimulando a busca de recursos no mercado de ações. É bom lembrar que as bolsas brasileiras começaram a operar em meados da década de 1960, com ofertas modestas de parte do capital detido pelo Governo nas empresas estatais. Nesse sentido, há ainda um longo caminho a ser percorrido pela Bolsa de Valores no Brasil até sua maturidade alocativa.

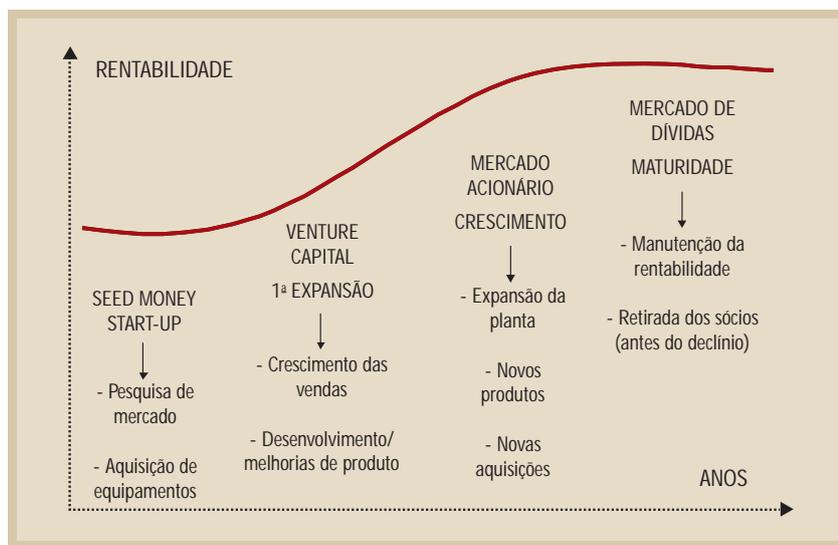


Figura 1 – Relação entre tipo de financiamento e ciclo de vida da empresa. Fonte: Securato (2005).

Fernanda F. C. Perobelli
 Doutora em Administração pela FEA-USP
 Profa. da FEA-UFJF
 E-mail: ffinotti@labfin.com.br

CEOs brasileiros

É costume, em nosso país, considerar como profissionalizada a gestão de uma empresa quando a diretoria passa a ser ocupada por pessoas que são reconhecidas como administradoras de profissão e que não possuem quantidade expressiva de ações da empresa que passam a dirigir. O controle pertence a outros, que são, de fato, os efetivos proprietários da empresa. Deixamos também de usar o termo “presidente” e nos acostumamos a chamar o principal administrador da empresa de CEO (*chief executive officer*), que é uma designação usada nas sociedades anônimas norte-americanas.

Contudo, presidentes ou CEOs de empresas brasileiras não são o equivalente a CEOs de sociedades anônimas norte-americanas, e isso por um conjunto de razões. A principal delas é que, nos Estados Unidos, os CEOs de fato comandam integralmente as empresas que dirigem: a maioria das sociedades anônimas daquele país, especialmente as maiores, se tornaram, há muito, empresas de capital fragmentado, com centenas de milhares, quando não milhões, de acionistas.

Se agora nos voltarmos para a situação de nossos CEOs no Brasil e de sua posição e efetivo poder nas sociedades anônimas que presidem, veremos que a situação é absolutamente diversa. Aproximadamente 55% das sociedades anônimas brasileiras de capital aberto, com ações negociadas em bolsa, são controladas por um único acionista. Se subirmos para dois

acionistas, o percentual vai a 80%. Isso significa que o efetivo poder de nossos CEOs sobre a estratégia do negócio é reduzido, de modo que, para decisões sobre pontos fundamentais do negócio, terá sempre que retornar àquele ou àqueles que o colocaram no comando.

Há ainda outra característica do CEO norte-americano que reafirma seu privilegiado *status* e poder naquela sociedade. Via de regra, os CEOs têm o poder de escolher ou de influenciar decisivamente a escolha de seus sucessores. Na sociedade anônima brasileira, ao contrário, o controlador estará sempre atento e exercerá ciosamente sua prerrogativa de avaliar, manter ou demitir os profissionais de Administração que para ele trabalham.

Outra diferença diz respeito à remuneração. Nos EUA, com o poder efetivo de que dispõem, os CEOs se estabelecem por vezes generosas remunerações, incluindo nelas não só o salário fixo, mas a polpuda bonificação. Na sociedade anônima brasileira, os impulsos de administradores profissionais serão sempre refreados pela inevitável aprovação do acionista controlador, que tende a ser bem menos generoso.

Como conclusão, podemos ver que os presidentes ou CEOs brasileiros exibem muitas semelhanças com seus colegas estrangeiros, mas acabam por manter um traço da cultura mediterrânea: mesmo tendo chegado aonde estão, não conseguiram livrar-se daquilo que se chama por aqui de patrão.



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP

Inovação à brasileira

Para empresas de países em desenvolvimento, a estratégia de internacionalização representa o marco divisório entre o crescimento e a estagnação. O processo depende de algumas condições propícias e facilitadoras. Do lado do governo, de infra-estrutura; do lado das empresas, de inovação. Este artigo apresenta dois casos de empresas brasileiras internacionalmente bem-sucedidas e mostra que a causa principal desse sucesso foi a criação de massa crítica tecnológica inovadora.

por **Eva Stal** Uninove

As vantagens comparativas de um país em desenvolvimento, que, no passado, contribuíam para a competitividade de suas exportações – clima ameno, mão-de-obra barata, matérias-primas abundantes e grande extensão territorial – não mais sustentam essa capacidade no mercado internacional. Até mesmo a produção de *commodities* é hoje

substancialmente aprimorada com a aplicação de novos conhecimentos.

Atualmente, o que importa são as vantagens competitivas ou diferenciais, construídas e mantidas à custa de inovação em produtos, processos, serviços ou na forma de organizar os negócios. Muitas empresas dos países

emergentes não se consideram aptas a explorar outros mercados em decorrência da distância tecnológica entre as empresas globais e os seus padrões locais. O estágio inicial de aprendizagem tecnológica passa pela cópia, engenharia reversa e adaptação de inovações geradas em outros países. Esse é o caminho natural, trilhado por todos os países, em diferentes estágios de sua evolução.

Alavancagem governamental. Em processos de internacionalização, a grande diferença será o comprometimento dos governos para implantar uma infra-estrutura composta de universidades, institutos de pesquisa e escolas técnicas que possam apoiar as inovações geradas pelas empresas. Deve ainda oferecer condições econômicas favoráveis por meio de financiamentos a juros mais baixos, da concessão de incentivos fiscais e da promoção do capital de risco, que possam atenuar o risco tecnológico inerente a esse processo.

Em processos de internacionalização, a grande diferença fica por conta do comprometimento dos governos em implantar uma infra-estrutura (universidades, institutos de pesquisa e escolas técnicas) que possa dar suporte às inovações geradas pelas empresas.

Mesmo adotando políticas de industrialização baseadas no processo de substituição de importações, alguns países do sudeste asiático, como Coréia do Sul, Taiwan e Cingapura, mostraram rotas distintas de desenvolvimento em comparação com os países latino-americanos, como resultado de diferentes condições institucionais e macroeconômicas, e também de políticas públicas divergentes. Os primeiros tiveram uma visão voltada para o mercado externo e motivação para

criar capital humano e capacitação tecnológica local, de modo a aumentar o valor agregado de seus produtos para exportação.

Apesar do foco quase que exclusivo no mercado interno, há empresas muito inovadoras na América Latina, especialmente nos países maiores, como Brasil, Argentina e México, que conseguiram sucesso no mercado mundial graças à inovação tecnológica. Esse é um dos principais fatores de competitividade. Veja-se o caso das empresas de alta tecnologia, cujo fôlego de inovação parece não ter fim, atestado em um fluxo quase contínuo de novos produtos, principalmente em microeletrônica, informática e biotecnologia.

Competitividade à brasileira. Levantamento feito no Brasil em 2001, com 460 empresas exportadoras de 18 setores econômicos, mostrou que as empresas líderes desses setores consideravam o aumento das operações externas, o desenvolvimento tecnológico e a eficiência competitiva em mercados regionais e globais uma estratégia imprescindível, caso contrário sua sobrevivência, no longo prazo, estaria ameaçada.

Segundo dados do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), empresas brasileiras inovadoras têm 16% mais chances de sucesso na exportação do que as demais e conseguem cobrar preços maiores por seus produtos no exterior. A busca de novos mercados é o resultado do desenvolvimento das empresas e do aumento de sua produtividade. A exportação é uma das primeiras estratégias utilizadas para ganhar mercado, porém é o alvo preferencial das regras protecionistas. Logo, a instalação de unidades de produção em outros países é o caminho natural, nem sempre fácil, para a expansão das empresas e para o alcance de novos mercados.

Na seqüência deste artigo apresentamos e discutimos duas experiências de sucesso de empresas brasileiras no mercado global. A análise de ambos os casos mostra que as inovações de produtos e processos estiveram na raiz de seu êxito.

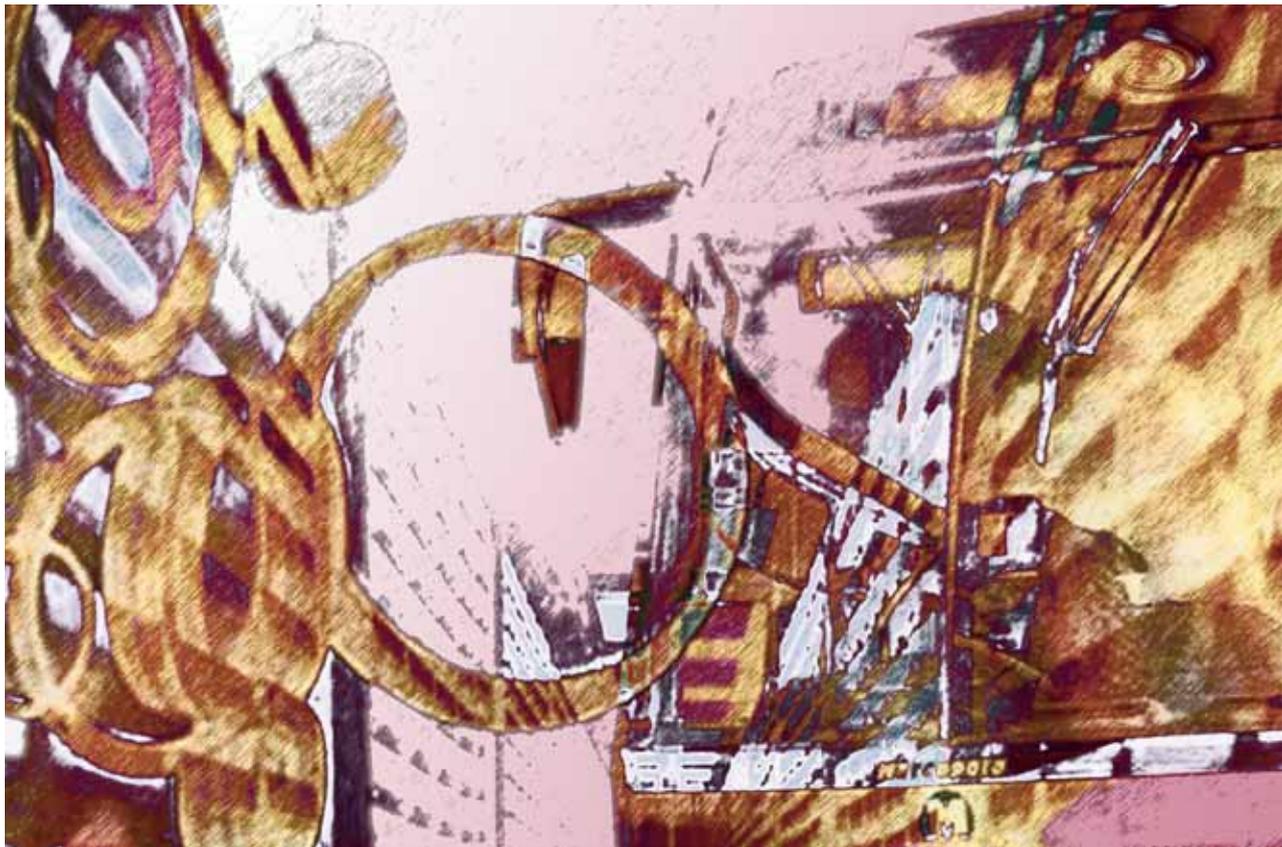
O caso da Sabó. A Sabó fabrica juntas, retentores e mangueiras, sendo a terceira maior fornecedora de sistemas de vedação para a indústria automobilística mundial e a maior fabricante nacional de autopeças, com 80% do mercado. Após a abertura econômica do país, em 1990, foi a única empresa do setor que permaneceu nacional. O ramo de autopeças foi praticamente desnacionalizado, e empresas como Metal Leve, Cofap, Varga, Braseixos e Nakata passaram ao controle de multinacionais. A Sabó realizou o caminho inverso, internacionalizando-se, comprando empresas estrangeiras e firmando-se no exterior, graças ao domínio de tecnologias de ponta.

Fundada em 1942 por dois imigrantes, era uma pequena fábrica de peças de reposição para automóveis que aproveitou a oportunidade dada pelas dificuldades de importação durante a Segunda Guerra. Em 1975, começou a fornecer retentores para a Opel e licenciou tecnologia de produto para a empresa alemã Bruss. A parceria com a Opel, subsidiária alemã da GM, começou em 1975,

por indicação da GM brasileira, dada a qualidade dos produtos da Sabó.

Em 1992, a Sabó adquiriu duas plantas de retentores na Argentina. No ano seguinte, obteve o controle acionário da Kaco, segunda maior fabricante de retentores da Alemanha, com três plantas naquele país, além de outra unidade na Áustria. A compra da Kaco representou a certeza de continuar como fornecedora preferencial da Opel, pois sua maior concorrente, a alemã Freudenberg, estava de olho na empresa concordatária. A presença crescente da Sabó na Europa determinou a construção de nova fábrica na Hungria, em 1997, e o ano seguinte marcou o início das vendas para os Estados Unidos. Uma fábrica está sendo construída na Carolina do Norte, com operação prevista para julho de 2007.

Hoje, a empresa possui quatro plantas no Brasil, cinco na Europa e escritórios comerciais nos Estados Unidos, Austrália, Itália e Inglaterra, em um total de 4 mil funcionários, sendo mil no exterior. Uma nova fábrica foi



inaugurada em dezembro de 2005, em Mogi Mirim, São Paulo, dada a expectativa de vendas cada vez maiores para os Estados Unidos. A Sabó faturou US\$ 220 milhões com exportações em 2005, sendo que US\$ 180 milhões foram em vendas para aquele país. O faturamento em moeda forte corresponde a 75% das vendas totais.

Qualidade e inovação. O foco em qualidade e inovação tem sido um dos principais alicerces da cultura organizacional da Sabó. Mesmo com o mercado protegido, até 1990, a empresa exigia qualidade dos produtos, investindo para criar peças que excediam as exigências dos clientes. Ela investe, em média, 7% do faturamento líquido em P&D (pesquisa e desenvolvimento), com equipes de desenvolvimento tecnológico no Brasil e na Alemanha. A empresa possui dois diretores de tecnologia, um orçamento específico e parcerias formais com universidade e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. A preocupação com tecnologia, desde o início, resultou em uma importante decisão estratégica, em 1962: a de investir em laboratório próprio de P&D.

A internacionalização é uma estratégia fundamental para a competitividade das empresas brasileiras que fabricam produtos globais. Basicamente, suas vantagens diferenciais consistem em competências tecnológicas inovadoras, desenvolvidas localmente.

Outra decisão estratégica foi aproximar-se fisicamente dos clientes, em 1992. A abertura econômica mudou as regras do jogo, trazendo para o país fabricantes multinacionais de autopeças com produtos já aprovados pelas matrizes das montadoras. A Sabó percebeu que, para competir em pé de igualdade, teria de estar próxima delas também.

Em termos de tecnologia, Kaco e Sabó se equiparavam e acabaram beneficiadas pela união de seus profissionais e de seus acervos tecnológicos. E a Sabó obteve da Kaco algo que não possuía – a proximidade com os centros de decisão das montadoras na área de desenvolvimento de produtos. Se a Sabó não tivesse se internacionalizado, já teria sido vendida ou estaria fora do mercado.

O caso da Marcopolo. A Marcopolo foi criada em 1949, em Caxias do Sul, para a fabricação exclusiva de carrocerias de ônibus, comprando os chassis e motores das montadoras Daimler-Chrysler, Volvo e Scania. Ela levou 90 dias para produzir a primeira carroceria, em madeira. Em 1952, fabricou as primeiras carrocerias estruturadas em aço, um salto tecnológico que colocou a empresa à frente do mercado brasileiro. Em 1968, a empresa lançou o ônibus Marcopolo, sucesso de vendas no Salão do Automóvel de São Paulo, com várias inovações em técnicas de construção e *design* da carroceria.

A empresa começou a exportar em 1961, para o Uruguai, e, em seguida, para outros países da América Latina.

Hoje, a empresa possui cinco fábricas no exterior: México (Polomex), Colômbia (Superpolo), Argentina (Marcopolo Latinoamerica), Portugal (Marcopolo Indústria de Carroçarias) e África do Sul (Marcopolo South Africa), e a capacidade total de produção da empresa é de 110 ônibus/dia. As atividades da unidade argentina estão temporariamente paralisadas, mas a empresa retomou as exportações diretas para aquele país.

Ela detém 42,8% da produção brasileira, o que lhe confere o papel de líder de mercado. É uma das maiores fabricantes mundiais, com 6% a 7% da produção global. Em 2005, produziu 16.456 ônibus, sendo 7.311 unidades (44,4%) no mercado doméstico e os demais (55,6% do total) exportados ou fabricados pelas unidades no exterior, atendendo a 82 países, com uma receita líquida de R\$ 1,7 bilhão. Essa posição é mantida graças à preocupação com o desenvolvimento tecnológico.

Desenvolvimento próprio. Para a Marcopolo, a inovação tem um papel de destaque tanto no lançamento de novos produtos como nos processos de produção. Em 1984, a empresa lançou, no Brasil, o conceito de ônibus mais alto que o padrão da época, o ônibus de “piso e meio”, conhecido como *low-driver*, no qual o motorista fica em um plano mais baixo. Em 1996, lançou o ônibus de dois andares, o *double-decker*, inicialmente para o mercado argentino, onde ficou sozinha, nesse segmento, durante três anos. Adapta famílias de produtos aos novos modelos de chassis lançados no mercado, ou atende a demandas específicas, e lança de 10 a 15 produtos novos por ano.

A Marcopolo não compra tecnologia. Tudo é desenvolvido internamente, exceto máquinas e processos de domínio público. A informação chega à empresa por meio do comparecimento a feiras, de fornecedores e de *benchmarking* dos seus principais concorrentes no exterior. A empresa cresceu desenvolvendo tecnologia para fabricar ônibus sobre qualquer plataforma – as primeiras unidades foram feitas sobre chassis de caminhão. Essa flexibilidade nas linhas de produção é um dos diferenciais de sucesso. O cliente escolhe o chassi e ela monta a carroceria, sob medida.

Cada fábrica tem uma equipe de P&D que desenvolve projetos localmente para necessidades específicas, e a empresa tem um comitê de P&D central, responsável por projetos mais complexos. Como os concorrentes passaram a copiar soluções e componentes desenvolvidos pela Marcopolo, ela passou a registrar patentes. De 2003 para cá foram cerca de 30.

Internacionalização. A estratégia de internacionalização continua a direcionar os negócios da empresa, mas ela está priorizando a instalação de plantas no exterior, em detrimento da exportação. Em maio de 2005, fechou parceria com a Tata Motors, a maior fabricante de ônibus e caminhões da Índia, para a construção de uma fábrica (a maior da Marcopolo no exterior) com produção de 7 mil unidades/ano de ônibus urbanos e de luxo para os mercados indiano e internacional. A Tata terá 51% das ações e a empresa brasileira, 49%. A Marcopolo aportará a tecnologia para a montagem das carrocerias, incluindo *design*, métodos, processos e a gestão industrial, e a Tata

fornecerá os chassis e será responsável pela comercialização dos ônibus completos.

A mais nova subsidiária fora do Brasil começou a operar em setembro de 2006 na Rússia, em uma *joint venture* com a Ruspromauto, a maior fabricante de ônibus daquele país. A Marcopolo fornece a tecnologia e a Ruspromauto entra com os chassis e as instalações industriais. O investimento anunciado é de US\$ 6,5 milhões, divididos em partes iguais entre os dois sócios. A nova unidade produzirá modelos rodoviários para ocupar parte do mercado hoje abastecido por veículos usados importados da Europa. Recentemente, foi fechado um contrato com a chinesa JAC, que fornecerá chassis que serão montados no Brasil. Mas a Marcopolo já pensa em montar uma unidade na China.

A mudança na estratégia de internacionalização deve-se ao câmbio apreciado, que vem reduzindo seus lucros. A empresa sempre buscou expandir seu mercado para a montagem de ônibus no exterior, transformando o Brasil em um centro de distribuição para as fábricas nos vários países. No entanto, com o câmbio desfavorável, as carrocerias não serão apenas montadas como também fabricadas em outros países. Hoje, a empresa possui 10.959 funcionários no Brasil e 5.650 empregados no exterior. Daqui a quatro anos, a previsão é de 7 mil na Índia e outros mil na Rússia, o que dará um total de 13.650 empregos, número provavelmente maior que no Brasil.

Para concluir, podemos dizer que esses exemplos da Sabó e da Marcopolo mostram que a internacionalização é uma estratégia fundamental para a competitividade das empresas brasileiras que fabricam produtos globais. No caso de empresas de países em desenvolvimento, as vantagens diferenciais consistem em competências tecnológicas inovadoras, tal como o conhecimento incorporado na produção do bem, a logística envolvida no processo e o gerenciamento, os quais desempenham importante papel na decisão de produzir no exterior.

Eva Stal

Doutora em Administração pela FEA/USP

Profa. do Mestrado em Administração da Uninove

E-mail: estal@uninove.br

Mundo paralelo

Imagine um mundo paralelo no qual se podem fazer negócios de verdade, ao mesmo tempo em que se finge ser outra pessoa. Parece estranho, mas é o que acontece no Second Life, um mundo virtual em 3D, criado em 2003 pela empresa californiana Linden Lab, que oferece aos “residentes”, como eles chamam os usuários do serviço, a infra-estrutura e as condições para participar de um ambiente virtual onde movimentam uma economia nada usual.

À primeira vista, parece um *game*, no qual o usuário entra e assume um personagem. No entanto, existem diferenças importantes, como a de não haver um objetivo definido nem etapas a cumprir. Ao assumir um “*avatar*”, um personagem criado pelo próprio usuário para poder entrar no ambiente, o então “residente” participa de uma economia com características muito parecidas com as do mundo real.

Para se ter uma idéia disso, no início de dezembro de 2006, um placar no site do Second Life anunciava 1,8 milhão de residentes. Desses, quase 700 mil estavam movimentando um montante virtual de aproximadamente US\$ 656 mil em apenas 24 horas. Mas em que esses residentes gastavam seu dinheiro virtual?

Como, nesse mundo, o residente possui total controle sobre sua vida, se ele não estiver satisfeito com a aparência do seu *avatar* básico, basta trocar US\$ pela moeda virtual

corrente, o “*linden dollar*”, ou L\$, e gastá-lo na aquisição de uma nova feição ou de outro tipo de roupas, sapatos, etc. Já no caso de ele querer estabelecer-se, pode comprar um terreno, construir uma casa e mobiliá-la. Jogar em cassinos, freqüentar *night-clubs* e, claro, fazer sexo virtual, são outras atividades comuns que ajudam a movimentar essa economia paralela.

O que chama mais a atenção, entretanto, são outras atividades de negócio que começam a prosperar graças ao Second Life. Eis alguns exemplos “reais”: o escritório de arquitetura Crescendo Design, nos EUA, vende projetos reais que podem ser testados antes no mundo virtual, permitindo que os clientes entrem virtualmente em suas casas projetadas, antes da colocação do primeiro tijolo real. A cantora Susanne Vega lançou um show no mundo virtual, como um *preview* do que deve acontecer na realidade. Já a empresa *Millions of Us*, também norte-americana, é uma consultoria que auxilia outras empresas a implantar projetos no Second Life. Sem contar a Intel, IBM e Dell, que também já se instalaram virtualmente, e a residente chinesa Anshe Shung, que foi capa da *Business Week* em maio último, ao se tornar a primeira milionária (em US\$) do Second Life.

Essas são, por ora, pequenas evidências de iniciativas que prometem trazer ao plano da realidade esse mundo paralelo.



Eduardo H. Diniz
FGV-EAESP

Co-criadores de marcas

A combinação entre ferramentas de autoria e acesso à internet de alta velocidade tem alterado o monopólio de empresas em relação a suas marcas. Isso quer dizer que a construção da marca, em época de intensa reprodutibilidade digital, não é mais exclusividade de especialistas de marketing: qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo, pode co-participar do processo. Analisamos esse fenômeno para as empresas, explorando os paradoxos envolvidos nessa co-criação da marca corporativa.

por **Sergio Kulpas** Jornalista

Marshall McLuhan chamou a publicidade de “folclore da sociedade industrial” na década de 1950. Os aforismos de McLuhan eram sempre críticos e continham mais do que seu significado aparente. Mas podemos entender o termo “folclore” como um conjunto de lendas que todos aprendem desde a infância, recitadas pelos anciãos e pajés

da tribo. Naquela época, as ferramentas e meios necessários para difundir imagens e textos sobre produtos comerciais estavam ao alcance apenas das grandes empresas ou das agências de publicidade contratadas pelas empresas.

Essa situação começou a mudar radicalmente com a proliferação dos meios eletrônicos, tornando as ferramentas

de produção de conteúdo cada vez mais baratas. Some-se a isso a chegada da internet em banda larga, e agora todos os membros da tribo podem fazer folclore.

Multiplicação e visibilidade. Dois amigos, o malabarista profissional Fritz Grobe, de 37 anos, e Stephen Voltz, um advogado de 48 anos, do vilarejo de Buckfield, no Estado do Maine, EUA, integram um grupo de teatro local, o “Oddfellow Theater”. No início deste ano, os amigos criaram um dos mais populares “vídeos virais” nesses tempos de internet em banda larga.

Eles contam que assistiram a um vídeo no qual alguém jogava uma bala dentro de uma garrafa de refrigerante – a reação química faz a garrafa literalmente explodir com a expansão do líquido, criando um jato que pode atingir mais de 10 metros de altura. Eles então decidiram criar uma versão própria da “gag”, e assim surgiu o fenômeno “Diet Coke & Mentos”.

Além da reação entre o açúcar da bala e o CO₂ do refrigerante, Grobe e Voltz realizaram uma espetacular catálise publicitária: dois cidadãos comuns, não ligados às empresas fabricantes nem a agências conhecidas de publicidade, geraram uma sensação instantânea na web com o vídeo original, que depois se multiplicou em novas versões feitas pelos próprios Grobe e Voltz e em dezenas de cópias e paródias. Assim é o mundo das imagens na era do YouTube.

Para a maioria das pessoas que enviam vídeos para o YouTube, MySpace ou outras comunidades, o sucesso significa que milhares ou até milhões de pessoas vão assistir a sua criação. Por alguns dias ou até semanas, é possível ser famoso nesse universo rápido e volátil. Esse sucesso geralmente não rende dinheiro, mas Grobe e Voltz ganharam mais de US\$ 28.000 com anúncios no final dos vídeos, de anunciantes como a Microsoft, Warner Home Video e Universal Pictures.



Capitalizando o fenômeno. A empresa que fabrica o Mentos nos EUA, uma unidade da italiana Perfetti Van Melle, viu no fenômeno uma explosão de popularidade que ela mesma avalia em US\$ 10 milhões – sendo que a Van Melle gasta menos de US\$ 20 milhões por ano com publicidade nos EUA. A Van Melle chegou a contar 800 vídeos diferentes no YouTube e similares.

Grobe e Voltz partiram para construções mais elaboradas: na última versão da piada, eles usaram 101 garrafas de 2 litros de Coca diet e 523 drops para criar uma “fonte dançante”, imitando a entrada do hotel-cassino Belaggio, de Las Vegas.

A Coca-Cola se mostrou mais blasé a respeito do fenômeno. Uma porta-voz da empresa disse que é “um fenômeno de entretenimento, e preferimos que as pessoas bebam Diet Coke, em vez de fazer experimentos científicos com a bebida”. E mais ainda, que “essa loucura com o Mentos não se encaixa na personalidade da marca Diet Coke”. Declaração temerária, em uma época em que os consumidores norte-

americanos estão trocando os refrigerantes *diet* por água mineral e outras bebidas não carbonatadas.

Apesar da atitude de pretensa indiferença da Coca-Cola, o fenômeno é indicativo do poder espetacular de multiplicação na era da internet. Dos quase 1.000 vídeos que copiavam o original de Grobe e Voltz, muitos são de locais bem distantes de sua pacata Buckfield, como Israel e China. E observadores da mídia apontaram que a brincadeira de misturar doce com refrigerante com efeito explosivo existe há anos.

Uma das marcas mais características dessa “segunda era” da internet, chamada Web 2.0 por alguns, é que a confluência de ferramentas autorais fáceis de usar e conexões velozes permitem um crescimento exponencial de conteúdos amadores, que geram picos enormes de atenção. Milhões de pessoas ao redor do mundo assistiram a um vídeo de fundo de quintal, produzido sem qualquer recurso técnico ou financeiro. Só no *site* Revver, o vídeo teve cinco milhões de acessos desde maio.

Ao alcance da marca. Atrás da postura aparentemente fria da Coca-Cola, esconde-se um pânico das corporações. As grandes empresas investem muito tempo e milhões de dólares para criar, nutrir e amadurecer uma marca. E a marca é uma entidade “envelopada” em uma enorme estrutura de proteção, sempre atenta a danos e arranhões. As maiores corporações mantêm departamentos inteiros de relações públicas para “apagar incêndios” na imagem de seus produtos. Que o digam a Exxon, a Nike e muitas outras.

Ainda na década de 1990, a Nike criou uma promoção em que os consumidores poderiam personalizar uma frase que seria bordada no par de tênis comprado pela internet. Mas a empresa se viu em uma situação muito intrincada quando os clientes começaram a enviar frases como “Fabricado com mão-de-obra escrava na Ásia” ou “Desrespeitando o meio ambiente”, e centenas de outras, com críticas e palavrões.

Em pânico, a Nike começou a recusar as frases, alegando política da empresa, e cancelou a promoção em seguida. Era tarde, o caso chegou à imprensa e causou grande prejuízo. Na época, a Nike se fechou em copas e esperou a tempestade passar. Mas isso foi na primeira era da internet. Hoje, o número de internautas é muito maior, e as empresas temem que os clientes assumam o controle sobre a marca, como um tipo de “aquisição hostil” em termos de mercado.

Uma das marcas mais características dessa “segunda era” da internet, chamada Web 2.0 por alguns, é que a confluência de ferramentas autorais fáceis de usar e conexões velozes permitem um crescimento exponencial de conteúdos amadores, que geram picos enormes de atenção.

Socializando a marca. O navegador Firefox da empresa Mozilla, concorrente do Internet Explorer da Microsoft, é um projeto de “fonte aberta”, com pelo menos 1.000 pessoas contribuindo para sua criação e desenvolvimento. A Mozilla Corporation, que distribui o Firefox, resolveu estender o conceito para uma campanha publicitária.

Na campanha “Firefox Flicks”, convidou os fãs do navegador a criar comerciais com a duração de 30 segundos e com imagem de qualidade profissional. Esses anúncios seriam avaliados por um painel de profissionais dos setores de TV, cinema e publicidade. A Mozilla recebeu 280 comerciais de todos os cantos do mundo. Além do júri profissional, os comerciais foram votados pelos próprios usuários em uma votação paralela, na qual o comercial favorito teve 29.000 votos. Foi depois visto milhares de vezes no YouTube, e já inspirou algumas paródias.

Num caso completamente oposto, quando a General Motors pediu que os consumidores criassem um anúncio personalizado para o modelo Chevy Tahoe,

a fabricante de automóveis se viu na maior saia justa publicitária deste século.

Para resumir a história: a General Motors criou um *site* no qual quem quiser pode criar seu próprio comercial, editando com ferramentas simples imagens do carro Chevy Tahoe, com uma seleção de músicas de fundo. A questão é que o *site* permitia também a adição de legendas sobre as imagens. E isso desencadeou uma explosão de comerciais que criticavam a marca, o carro, o consumo excessivo de gasolina etc. Os comerciais eram colocados no *site* da GM, que rapidamente tirou os exemplares mais ofensivos do ar. Mas eles continuaram existindo no YouTube e similares.

O caso foi amplamente comentado na mídia tradicional e nos *blogs* especializados. Muitos observaram que, com a iniciativa, a GM experimentou a fina linha entre o fiasco e o sucesso. É um clichê que diz que “não existe má publicidade”. A empresa não é ingênua. É claro que os criadores da campanha imaginaram que haveria um número considerável de “antianúncios”. A General Motors conseguiu uma grande exposição para o veículo com isso. Mas para tanto teve de abdicar de algo muito importante, que é o controle absoluto sobre a marca. Talvez de modo relutante, a empresa sancionou o uso crítico da marca pelos consumidores.

Os profissionais de marketing costumavam ser os sacerdotes que intermediavam a relação entre o consumidor e a Marca Toda-Poderosa, mas agora se fala em co-criação.

No *blog* AdRants, o comentário dizia que sempre haverá opiniões negativas a respeito de qualquer marca ou produto. Entender e aceitar essas visões contrárias pode ser mais benéfico para a marca do que censurar ou ignorar essas opiniões. O que a GM pode fazer nesse caso é mostrar que é uma empresa “cool”, “mesmo que você deteste seus produtos”, disse outro *blog*.

A GM tinha três opções de ação em relação aos antianúncios: deletar os comerciais negativos do *site*; deixar

os anúncios, mas fazer de conta que não existiam; ou deixar os anúncios e estabelecer um diálogo com esses consumidores. É claro que a primeira opção era a pior, e, a terceira, a melhor. A GM adotou a posição intermediária. Segundo a porta-voz Melisa Tezanos, “a GM antecipou que haveria anúncios criticando o produto. Quando você entrega a marca para o controle público, é de se esperar que venham tanto opiniões boas quanto ruins. Mas isso faz parte de jogar esse jogo”. A chave está na afirmação “entregar a marca ao público”. E esse jogo será cada vez mais jogado.

Marketing e co-criação. Os profissionais de marketing costumavam ser os sacerdotes que intermediavam a relação entre o consumidor e a Marca Toda-Poderosa, mas agora se fala em “co-criação”. Grant McCracken, um escritor e antropólogo, diz que a relação entre os consumidores e as marcas está passando por uma Reforma. McCracken vê essa relação como algo “inteligente e inevitável”, mesmo em caso como o do Chevy Tahoe. Segundo ele, acabou a era da marca construída cuidadosamente de modo a não ofender ninguém e agradar a todos.

Os comerciais vencedores da promoção do Firefox, “Daredevil” e “Wheee!”, foram ambos criados por “quase-profissionais”, estudantes das áreas de cinema e *design*. Dada a imensa divulgação da campanha, ganhar a promoção vai catapultar as carreiras desses jovens profissionais. “Co-criação” também se confunde com “co-promoção” – são ajudados pela marca que promoveram.

A agência de publicidade ViTrue está lançando, nos EUA, uma plataforma exclusiva para comerciais criados pelos consumidores. Em vez de criar um *software* específico, a ViTrue comprou a comunidade de vídeo *online* Sharkle, um similar do YouTube. E os usuários do Sharkle vão continuar colocando seus vídeos normalmente no *site*, só que agora podem faturar com isso. A agência quer estimular a criatividade dos internautas, criando concursos de comerciais amadores para algumas marcas.

Estimulando co-produtores. Em uma outra vertente, as marcas estão deixando os consumidores participar não apenas da criação do marketing do produto, mas também do desenvolvimento do próprio produto. Segundo Kirk Olson, consultor de consumo da firma de pesquisas Iconoculture, essa tendência chama-se “*fingerprinting*” – o desejo de participar do produto, acrescentando elementos pessoais em sua produção.

Exemplo disso é a empresa Threadless.com, de Chicago, que fabrica camisetas. A marca promove um concurso de *design* aberto ao internautas, que enviam seus desenhos para o *site*. As estampas são depois votadas pelos próprios usuários. Os desenhos mais votados depois de uma semana são impressos em camisetas e vendidos.

A Apple também usa essa tendência em torno de seu produto mais famoso, o iPod. Os usuários podem mandar gravar mensagens no corpo do aparelho, e são estimulados a dar palpites no *design* de futuros modelos.

Esse processo é diferente da personalização, ou “customização” de produtos. Segundo a analista Kathy Baylor, na customização um cliente escolhe uma mercadoria já pronta na prateleira e solicita ajustes ou detalhes. Na participação do consumidor, chamada de “*customer-made*”, o cliente participa ativamente do processo de *design*, até antes de o produto chegar ao mercado.

E o fenômeno é mundial. Na Suécia, a famosa marca de móveis Ikea selecionou *designs* de clientes para uma nova linha de produtos. No Brasil, a Kaiser pediu aos consumidores que enviassem suas preferências de sabor para a cervejaria criar uma nova marca premium. No Tate Britain Museum, de Londres, os visitantes são convidados a escrever legendas para as obras expostas – as frases são selecionadas e colocadas ao lado das obras.

Tendências. A tendência da co-criação de anúncios com os consumidores não está sendo ignorada pelas grandes agências dos Estados Unidos, por mais que ela ameace a posição de “sacerdotes” da comunicação empresarial assumida pelos publicitários. Grandes anunciantes como Chipotle, Converse, Pepsi e MasterCard lançaram campanhas convidando os consumidores a usarem novas tecnologias de vídeo para criar comerciais amadores.

Por exemplo, o salgadinho Doritos (fabricado pela

PepsiCo) motivou uma campanha durante o campeonato de futebol norte-americano que atraiu mais de 1.000 participantes, os quais enviaram seus vídeos. O comercial escolhido pelo anunciante apareceu durante os intervalos dos jogos, no horário de maior audiência da TV nos Estados Unidos.

Não apenas os anunciantes estão estimulando os consumidores a criarem comerciais, mas as redes de TV também estão testando a participação do espectador na produção de programas. O canal CW, que exhibe o seriado adolescente *One Tree Hill*, fez uma parceria com a Cadbury Schweppes, que produz a linha de refrigerantes Sunkist, para convidar os fãs do seriado a enviar vídeos para o canal. A promoção chama-se “Sunkist Brings ‘One Tree Hill’ to Your Town Contest” e o prêmio é incomum: uma participação especial em um episódio para o criador do comercial, filmada em locação na cidade natal do vencedor.

Os participantes enviam seus vídeos para um *site* criado especialmente para a promoção (cwtv.com/sunkist). Os internautas podem votar nos vídeos, que ficam disponíveis no *site*. Em menos de duas semanas, foram enviados quase 400 comerciais caseiros. Não é para menos: o seriado tem um elenco de jovens excepcionalmente atraentes, que vão contracenar com o vencedor do concurso. Para completar, a audiência de *One Tree Hill* é exatamente o alvo demográfico dos refrigerantes Sunkist. O produtor do seriado chamou esse projeto publicitário de “marketing de 360 graus”.

O ditado do comércio que diz que “o consumidor é rei e tem sempre razão” não é mais um mero bordão. A questão fundamental é saber como as empresas vão agir diante deste crescente “*empowerment*” do consumidor. Podem optar por ignorar essa revolução, perdendo a oportunidade de comunicar intimamente com uma nova geração de consumidores. Pior ainda, podem reagir de forma agressiva, bloqueando qualquer “uso não autorizado da marca”, sob pena de processo legal. As empresas e marcas que entenderem que o caminho é o diálogo colaborativo com seus clientes terão maior chance de sucesso neste século.

Sergio Kulpas
Jornalista
E-mail: sergiokulpas@gmail.com

Controvérsias em liderança

A questão da liderança tem sido objeto de especulação há muito tempo, mas a pesquisa de natureza científica só adquiriu maior consistência a partir do início do século XX. Ao longo do tempo, a curva de interesse pelo tema alternou momentos de alta e de baixa. Nos momentos de alta, como o atual, acreditou-se que ela seria um, senão o principal, fator de explicação de sucesso das organizações. Nos momentos de baixa, constatou-se a falta de um corpo conceitual efetivamente consistente sobre o tema, algo que tivesse sido sistematicamente construído a partir da colaboração de sucessivas levas de pesquisadores e estudiosos.

No momento atual, pesquisadores, professores, consultores e editores se articulam ao redor do tema, adotando posições que vão de uma crença eufórica a um ceticismo exacerbado. Os crentes tendem muitas vezes a prometer algo que dificilmente conseguem entregar. Prometem “revoluções”, “transformações rápidas, radicais e indolores”, “mudanças de paradigmas ou de modelos mentais”, sempre associadas a “resultados excepcionais”.

Os céticos, por outro lado, talvez deixem de perceber aquilo que há de sério e consistente no campo, o que certamente exige paciência e persistência na garimpagem. Há indicações importantes de que o tema merece estudo. Uma visão desapaixonada poderá eventualmente nos ajudar a compreender melhor os complexos

meios usados por uma pessoa para exercer influência sobre outras para guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização.

Há certamente entre os pesquisadores muito mais pontos de divergência do que de convergência. Como exemplo das controvérsias que envolvem o estudo da liderança, eu citaria uma: se a liderança deve ser vista como um papel especializado ou um processo de influência. Há aqueles que defendem que todo grupo tem certo grau de especialização de papéis e que entre esses se encontra o papel de liderança, assumido por alguém a quem se designa líder em contraposição a seus seguidores.

Há outros que acreditam ser mais útil estudar liderança como um processo do que estudar o líder como um indivíduo ou um papel. De acordo com essa visão, qualquer membro do sistema social pode exibir liderança, e não há uma distinção clara e predefinida entre líderes e seguidores. Essa distinção é resultado da interação e emerge situacionalmente sobre o pressuposto da aceitação e do reconhecimento.

Controvérsias dessa natureza deixam o campo minado para aqueles que buscam uma resposta rápida, concisa e universalmente aplicável. O estudo da liderança exige cuidado nas escolhas e humildade no enfrentamento das dúvidas cruciais que cercam o nosso entendimento da contribuição humana ao desempenho organizacional.



Renato G. Ferreira
FGV-EAESP

Bebezões a bordo

Vivemos em uma época em que cresce a dúvida sobre o que é ser adulto. Em várias circunstâncias, por exemplo, no modo como a publicidade mima o consumidor com o intuito de mantê-lo satisfeito e aberto ao consumo, ou na tendência de os pais se igualarem a seus próprios filhos, observamos um fenômeno social inverso pelo qual os adultos são infantilizados ou se auto-infantilizam. O artigo discute as bases desse fenômeno e procura estendê-lo ao campo das empresas.

por **Pedro F. Bendassolli e Maurício C. Serafim** FGV-EAESP

Se o leitor é pai ou mãe de classe média, certamente já deve ter passado por situações difíceis com respeito à educação do próprio filho ou filha: gritos, falta de modos em ambientes públicos, desejo irrefreável e inadiável de algum novo brinquedo, birras, manhas e uma infinidade de outros “comportamentos problemáticos”. Se o leitor

é professor ou professora, decerto já deve ter tido (ou tem) problemas com o comportamento de seus alunos em sala de aula, materializado em fala excessiva, desrespeito às regras e aos próprios colegas, descompromisso com a aprendizagem e rebeldia com a autoridade (o professor).

Agora, se o leitor é um gerente ou pessoa encarregada de controlar o trabalho de outras pessoas, talvez esses problemas “de educação” não apareçam de forma tão evidente. Afinal, ao que tudo indica, os funcionários – em geral – chegam à empresa com um comportamento disciplinado, dispostos a acatar as ordens e a se envolver com o trabalho, comprometidos com as tarefas e interessados em colaborar, maduramente, com os colegas. A favor dessa idéia, a intuição popular nos diria que a empresa é uma terra de adultos maduros. Crianças e adolescentes habitam outros lugares: em casa, na escola e nos *shoppings*.

O sintoma social de infantilização do adulto mostra que existe hoje, em grande parte de nossas sociedades civilizadas, uma espécie de negação geracional: os pais, os adultos, enfim, as figuras de autoridade, estão abdicando de seu papel.

O leitor poderia dizer que isso ocorre graças ao lento processo de aprendizagem civilizatória que transforma crianças e adolescentes rebeldes em jovens adultos responsáveis, e que, por uma questão óbvia, uma vez forjado o adulto, a criança que o precedeu fica lá atrás no passado memorial do indivíduo. Ao contrário da criança, o adulto é alguém autônomo, independente, capaz de escolher, por sua própria deliberação, sua carreira, suas roupas, seu estilo de vida e seu parceiro.

Espera-se, novamente por uma questão intuitiva, que a sociedade tenha adultos em proporção adequada para cuidar de suas crianças, para educá-las, prepará-las “para a vida”; para transformar seus adolescentes em cidadãos conscienciosos e trabalhadores eficazes; e, claro, para se responsabilizarem pelo próprio desenvolvimento de suas instituições. Essa é a visão comum, e, por algum tempo, foi assim que as coisas funcionaram.

Infantilização generalizada. No entanto, tese contrária foi recentemente defendida pelo professor e jornalista inglês Michael Bywater, em seu *Big Babies* [Bebezões] – livro que acaba de ser publicado na Inglaterra. Nele, o autor recoloca em pauta uma velha, e aparentemente banal, pergunta: afinal, o que é ser adulto? Para ele, assistimos hoje a um fenômeno inverso ao processo, acima descrito, de desenvolvimento de crianças em adultos: agora, o que vemos, generalizadamente, são adultos se tornando crianças.

Para justificar seu argumento, Bywater menciona que o sintoma mais característico dessa inversão é a tutela excessiva exercida sobre os adultos: desde a escolha de uma camisa, passando pela casa onde vai morar, o emprego que vai ter, a marca e o tamanho do carro a comprar, até a escolha do parceiro amoroso, o “adulto” depende agora de conselhos e recomendações vindos de outro alguém: de um consultor de moda, de um agente imobiliário, da mídia em geral, de conselheiros amorosos ou sexuais, de um “coach”, de um mentor e assim por diante. Para Bywater, somos cada vez mais dependentes das recomendações ou conselhos de entidades abstratas, das quais o mercado é certamente a mais emblemática.

O autor ainda vai mais longe na sua tese da infantilização. Diz que somos tutelados não porque sejamos forçados a isso, mas antes o contrário: desejamos ser tutelados. E ele apresenta uma razão persuasiva: a contrapartida da tutela, para o indivíduo, é o conforto, o mimo e a bajulação. Bywater cita o exemplo da propaganda: na era da “satisfação total do cliente”, este é quem sempre tem a razão – uma reclamação sua gera, normalmente, uma reação imediata nos departamentos de *marketing* das empresas. O objetivo: eliminar ruídos de insatisfação que possam gerar quedas nas vendas (paralelo: você já viu o que acontece com uma criança contrariada?).

Quem entrar hoje em um *shopping center* vai entender isso na prática: sorrisos sem comedido de atendentes; máquinas falantes; visual atrativo, com muita decoração, cores chamativas; descontos especiais “para você”; enfim, um *shopping* é um ambiente altamente infantil que lembra

as saudosas casas de bonecas da infância. Mas, se ainda assim se sentir mal atendido, o cliente logo passa a reclamar: reclama do carro que o manobrista delonga em entregar; reclama das filas; reclama da falta de atenção da mulher do caixa, etc.

E as reações são claras: cara fechada; pedidos para “falar com o gerente”; grosseria com os funcionários – o adulto insatisfeito, nessas circunstâncias, interpreta a situação “como um absurdo”. Pois bem. O efeito do mimo do mercado em relação ao cliente é paradoxal: ao mesmo tempo em que gera fidelidade, aumenta exponencialmente as chances de revolta, birra e reclamações. Mas as vantagens da infantilização são igualmente grandes: é melhor agirem como crianças, pois assim compram por compulsão. Seria pouco provável que comprássemos tudo o que compramos se parássemos para pensar bem, ou seja, se analisássemos detidamente o que realmente necessitamos.

O que é ser adulto. A tese de Bywater é persuasiva, apesar de, em alguns momentos, resvalar em exageros. No entanto, ele parece acertar no alvo: identifica um fenômeno maciço de inversão de fases de desenvolvimento que torna difícil responder, com tranqüilidade, à questão sobre o que é ser adulto nesses tempos harrypotterianos.

Para se ter uma idéia melhor da referida inversão, vamos apresentar quatro visões até então influentes sobre o que é ser adulto. A primeira vem da história: na Idade Média, a criança não tinha um estatuto próprio, sendo socialmente vista como um adulto em miniatura. Isso era expresso na arte da época, como mostrado na figura abaixo. Nesse sentido, exigia-se da criança comportamentos iguais aos que se exigiam do adulto, em um fenômeno que poderíamos chamar de “adultização da criança”. Foi só a partir do século XVII que a criança começou a ser vista com características próprias, com um mundo à parte, diferente do mundo adulto no qual deveria se inserir com o tempo.

A segunda visão vem da filosofia. Ser adulto – na influente visão do Iluminismo, corrente filosófica iniciada com os filósofos René Descartes e completada por Emmanuel Kant – é desenvolver o intelecto, fazendo-o chegar à maturidade – fato tangibilizado pelo desenvolvimento do discernimento, da autonomia de idéias, da capacidade

de decisão própria e da responsabilidade em relação a elas. O indivíduo idealizado pelo Iluminismo era alguém “consciente de seus pensamentos e responsável por suas ações”. Dessa forma, o homem adulto poderia ser entendido como sinônimo do “homem que ousa pensar”.

A terceira visão vem de uma tradição sociológica específica. Para o influente sociólogo Norbert Elias, por exemplo, o homem moderno surge graças ao processo por ele denominado civilizacional. Embora Elias não se interrogue especificamente sobre o que é ser adulto, empreende um brilhante estudo no qual mostra que as antigas “classes bárbaras” (pessoas “sem modos”) foram pouco a pouco se convertendo em classes civilizadas, hábeis à mesa, no uso de garfo e faca, no domínio de comportamentos públicos. Ser adulto, nesse caso, é ser alguém capaz de dominar uma determinada etiqueta social.

E a quarta visão vem da psicanálise. Sigmund Freud foi um dos primeiros pensadores a mergulhar fundo na vida mental do adulto, vendo-a como reflexo – ou continuidade, sob outra perspectiva – da vida infantil, repleta que é de



Figura – *La Madonna col Bambino* (Nossa Senhora com o Menino Jesus, séc. XIII). Na Idade Média, a criança era representada como um adulto pequeno. Na Pós-Modernidade, como o adulto seria representado?

conflitos e dilemas não resolvidos. Em uma interpretação ampla da visão freudiana, poderíamos dizer que o adulto é alguém capaz de responsabilizar-se por seus próprios desejos. Alternativamente, o adulto é alguém capaz de superar a onipotência infantil, de acordo com a qual o mundo (e as pessoas nele) estaria aí a nosso inteiro serviço, pronto a satisfazer todas as nossas necessidades e a minimizar todas as nossas frustrações. O adulto seria, então, reflexo da quantidade de frustrações que, em vez de levá-lo ao desalento, o confrontaram com suas próprias limitações e o fizeram crescer.

Negação geracional. Cada uma das quatro visões anteriores sobre o que é ser adulto vem sendo fortemente subvertida na atualidade, e aqui novamente a tese de Bywater precisa ser retomada. De fato, o sintoma social de infantilização do adulto mostra que existe hoje, em grande parte de nossas sociedades “civilizadas”, uma espécie de negação geracional: os pais, os adultos, enfim as figuras de autoridade (portanto, pessoas “crescidas”), estão abdicando de seu papel. Mas por que, afinal, essa negação ao amadurecimento? A seguir traçamos algumas hipóteses, tomando ainda o cuidado, ao final, de aproximar essas questões do terreno das empresas.



Antes de mais nada, há uma tendência de o amadurecimento ser hoje mal visto. Costuma-se afirmar que a sociedade atual enfatiza o desejo da eterna juventude. Isso ocorre principalmente pelo fato de nossa identidade estar ancorada no corpo. Assim, o ápice do sentido de nossa vida coincidiria com o ápice de nosso corpo. Contra a visão iluminista do “desenvolvimento da consciência”, hoje o foco está na “consciência do corpo”, ou no corpo como nova representação da consciência.

Dessa forma, a maturidade é vista como o início da decadência, por ter como critério o corpo biológico. Nesse mito, a pessoa madura é vista como entrave à novidade, pois possui “manias” e tem a tendência de ser resistente às mudanças. Essa redução ao corpo, que não leva em consideração o amplo escopo do que é ser humano (pensar, sentir, agir, etc.), transforma a maturidade em uma fase que se deve evitar ao máximo. E, para isso, nada melhor do que fazer de tudo para que a infância e a imaturidade da adolescência se prolonguem indefinidamente.

Outro exemplo dessa mesma negação geracional são os pais que temem se impor aos filhos com medo de represálias destes: preferem, então, igualar-se a eles vestindo as mesmas roupas, tendo as mesmas opiniões e os mesmos valores, assistindo aos mesmos programas, namorando amigos(as) dos filhos. Podemos, por fim, mencionar a tendência de as pessoas não “suportarem” discussões de assuntos considerados “chatos”, como política ou mesmo “teoria” – ironicamente chamada por algumas pessoas de “distante da prática”! As crianças em geral não discutem: simplesmente querem que as coisas aconteçam de acordo com os seus desejos.

O fenômeno nas empresas. Por fim, oferecemos uma reflexão sobre a presença dos *big babies* nas empresas. Por mais surpreendente que isso seja, a tese da infantilização vale também para o mundo corporativo: se o funcionário não estiver satisfeito, se não estiver identificado com a empresa, não haverá produtividade. Como resposta, os departamentos de RH empreendem muitas vezes um gigantesco ritual de agrado, tutela e cooptação dos funcionários, tratando-os, no fundo, como verdadeiros bebês crescidos. Em troca, deixam subentendido o pedido de lealdade e amor.

Adicionalmente, os livros de auto-ajuda corporativos e aqueles que relatam a vida e a obra de “executivos de

sucesso” reforçam a infantilização dos adultos. Quase sempre, em seu título – ao iniciarem com um “Como...” ou ao possuírem as palavras “vencer”, “respostas”, “segredo” e “sucesso” –, pressupõem um público que deve ser pego pela mão e a quem se deve mostrar as coisas a serem feitas e o modo como fazê-las, exatamente como fazemos com os nossos filhos pequenos.

O estilo e a estrutura desses livros utilizam um arquétipo muito parecido aos conselhos que um pai repassa aos seus filhos. A própria idéia da necessidade de buscar um grande líder empresarial, alimentada pela Administração por meio de cursos, livros e da imprensa especializada, pode ser uma fonte infantilizadora por considerar que sempre devemos precisar de um “grande pai”.

Para completar, temos dúvidas se as pessoas vêm à empresa inteiramente maduras tal como sugerimos ao iniciar este texto. Talvez a distância entre o adolescente rebelde e o executivo “maduro” não seja tão grande quanto se possa imaginar. Exemplo disso é a obsessão recente pelos chamados códigos de ética ou de boa conduta.

Apesar de serem instrumentos importantes para a gestão, esses códigos pressupõem que um adulto membro de uma organização não possua capacidade suficiente para saber discernir o que é certo ou errado fazer. Ora, a fase de desenvolvimento humano em que aprendemos o que é aceitável ou não socialmente é a infância, e aprendemos geralmente por meio de exemplos e punições. Portanto, o código de ética, apesar das boas intenções da organização, pode ser uma fonte de infantilização por desconsiderar a autonomia de seu funcionário, dizendo a ele como deve se comportar.

Terra do nunca. Freud, em um de seus textos sobre a origem da civilização, diz que esta começa com a “morte do pai”, querendo com isso dizer que só podemos nos “tornar alguém” (leia-se, adultos) quando ultrapassamos nossos modelos idealizados e infantilizadores de autoridade e passamos, nós próprios, a discutir os princípios a seguir. Seguindo ao extremo essa metáfora freudiana, hoje

parece que se quer novamente o retorno do pai – claro que não do pai “tradicional” (autoritário, dono da verdade; na empresa, do líder-patrão), mas de substitutos para ele –, por exemplo, nas drogas lícitas e ilícitas, no consumo, em revitalizações de misticismos religiosos, ou na idealização de líderes empresariais.

Apesar de serem instrumentos importantes para a gestão, os códigos de ética pressupõem que um adulto membro de uma organização não possua capacidade suficiente para saber discernir o que é certo ou errado fazer.

Com tudo isso, fica a sensação de que o sujeito moderno, aquele consciente de seus pensamentos e responsável por suas ações, está com os dias contados. Isso significa que a razão e a “capacidade crítica” não são o que melhor nos definiria hoje. Por sua vez, a inversão que discutimos aqui parece ter ido bem longe: se, na Idade Média, o conteúdo da vida adulta era estendido à criança, agora é o mundo infantil que parece se alastrar até o mundo dos adultos, engolindo-o.

Como podemos lidar com isso tudo, de modo que as organizações não venham a se transformar, aos poucos, na lendária Terra do Nunca – ilustrada na conhecida história de Peter Pan, o garoto que se recusava a crescer? Bem, vamos fazer aqui a nossa parte – não vamos fechar este texto com possíveis “soluções” para o(a) leitor(a). Afinal, estamos escrevendo para adultos, e um adulto pensa e decide por si mesmo, certo? Então, fica em suas mãos essa missão...

Pedro F. Bendassolli

Doutor em Psicologia pela USP. Prof. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

Maurício C. Serafim

Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP
E-mail: serafim.adm@gmail.com



IMAGE: KIPPER

ESPECIAL LIDERANÇA

O administrador-líder

Um olhar para o passado mostra que o fenômeno da liderança entrou na ordem do dia da administração apenas no final do século passado. Por muito tempo, liderança era algo apenas observável na esfera pública, com seu réquiem de personalidades carismáticas e influentes. No domínio das empresas, a figura correspondente era o administrador sério e racional. Com o tempo, administrador e líder se separaram. Mas na atualidade, ambos estão sendo novamente integrados em prol do desempenho.

por **Carlos Osmar Bertero** FGV-EAESP

O texto de Henry Mintzberg, publicado há dois anos na *Harvard Business Review* (ver Quadro pág. 60), é, como tudo o que ele escreve, provocativo. Mintzberg mantém um perfil acadêmico, mas nunca se distancia da prática. Como professor e acadêmico, sabe que administração (*management*) não pode

fugir do universo da prática dentro de uma saudável tradição do pensamento administrativista. A partir daqui, recusa-se a postura de que a reflexão e a crítica implicam distanciamento e, por vezes, até renúncia da prática da administração. A fatalidade deste equívoco pode ser facilmente observada no

confinamento de parte da produção científica a cubículos ou guetos.

Administração sem liderança. O tema da liderança surge nas ciências sociais em função de eventos estritamente públicos e políticos. Em particular, com o aparecimento,

durante boa parte do século passado, de regimes políticos autoritários com líderes fortes e carismáticos à frente. O século XX está repleto deles. Basta lembrar Hitler, Stalin, Mao Tse Tung, Vladimir Lenin, Francisco Franco, Juan Perón, Getúlio Vargas e Antonio Salazar.

Foi a partir de líderes carismáticos que surgiu a primeira teoria sobre liderança, a dos traços. De acordo com ela, líderes seriam pessoas dotadas de personalidades excepcionais, que os colocavam fora da média, e que o fenômeno da liderança só se explicava a partir das qualidades e características do líder. O apelo do líder aos liderados consistiria, essencialmente, no estabelecimento de um vínculo de natureza emocional em que a confiança, a motivação e o entusiasmo tomariam conta dos liderados, propiciando a mobilização de vontades, inteligências e talentos que levariam à consecução de grandes objetivos.

Mas o assunto permaneceu, em larga medida, confinado ao mundo das ciências sociais, e o tema era versado especificamente na área de ciência ou sociologia política. No mundo da administração o tema não encontrou grande ressonância até o final do século passado. A razão era simples: o mundo da liderança não era indicativo de que boas coisas se poderiam obter com seu uso. A maioria dos líderes políticos do século XX havia gerado tirania, opressão e monstruosidades que atingiram e eliminaram milhões de pessoas. A vitória aliada na Segunda Guerra Mundial gerou um compromisso de que tais regimes deveriam ser eliminados juntamente com seus

Embora se fale muito de executivos como pessoas corajosas, destemidas e audaciosas, a maioria das providências adotadas no mundo da administração são conservadoras e manifestam uma aversão ao risco.

líderes, e a segunda metade do século XX marca a extinção gradual de todas estas lideranças. Algumas de maneira tão violenta como haviam sido implantadas. Outras pelo declínio lento e pelo mergulho na irrelevância.

Enquanto isso, nas sedes das empresas cultivava-se o aparecimento do administrador profissional ou executivo. Tratava-se do triunfo do universo da racionalidade contra o carisma emocional dos “líderes”. O mundo da administração aparecia como sendo racional, em que pessoas ascendiam a posições administrativas a partir de competências, dentro de um jogo meritocrático, e os que ocupavam posições de subordinação igualmente aceitavam e praticavam o mesmo jogo. A adesão se dava por conhecimento de objetivos racionalmente estabelecidos, sendo essa a razão de serem partilhados. Nesse contexto, a liderança, entendida como adesão carismática ao líder e apoiada em emoções, migrara para outro universo, desprovido de razão. A arena política foi um espaço escolhido. No universo do *management* passou a imperar a racionalidade. Empresas não precisavam ser lideradas, mas racionalmente administradas por profissionais (*managers*) competentes e hábeis no uso da razão.

Liderança versus administração.

A questão da liderança começa a reaparecer no universo da administração de maneira explícita a partir da década de 1980. Mas o que restou da abordagem tradicional, ou seja, os resquícios da teoria dos traços e os tipos de liderança (democrática, autocrática e *laissez-faire*) foram colocados num linguajar administrativo. Foi quando John Kotter, professor da Harvard Business School, estabeleceu a dicotomia liderança e administração (*leadership and management*), a qual deu origem a um movimento que chega a nossos dias de que empresas não precisam apenas de administradores, mas de líderes. Somente estes poderiam elevar e manter empresas em nível de excelência. Administradores não bastam. Muitas leituras podem ser feitas deste movimento.

Primeira, de que ele contém uma ênfase “anti-administradores”. Na verdade, as mudanças que ocorreram e continuam a ocorrer nas empresas implicam reduzir substancialmente o número e a importância dos administradores. Os movimentos de reorganização que levam a uma redução de custos têm como foco a eliminação de posições administrativas, especialmente as de administração intermediária. Estes gestores passam

a ter suas atividades substituídas por tecnologias de informação, com a conseqüente redução de níveis hierárquicos e cargos.

A segunda leitura que podemos fazer é de que tal movimento reflete a tendência comum de mitificar o exercício da administração. Na verdade, muitos administradores de sucesso embarcam em coisas que, no passado, teriam sido definidas como simples “culto da personalidade”. Pessoas como Jack Welch, Percy Barnevik, Bill Gates e muitas outras se prestaram a ser sujeitos de uma literatura de cor-deal administrativo na qual são apresentados como seres sobrenaturais: verdadeiros iluminados que pairam muito acima do universo de todos nós e, naturalmente, dos seus subordinados. Subordinados, aliás, que, em deslumbramento, aguardam luzes, inspirações, visões e missões a cumprir originadas da genialidade desses luminares empresariais e administrativos. Recolocava-se assim em parte a

concepção clássica de liderança como necessariamente carismática.

Administrar com liderança. A separação entre administrar e liderar feita hoje mostra bem uma separação entre razão e emoções: o administrar é associado a prever, criar um universo confiável, no qual o planejamento e sua execução eliminem as surpresas. Embora se fale muito de executivos como pessoas corajosas, destemidas e audaciosas, a maioria das providências adotadas no mundo da administração são conservadoras e manifestam uma aversão ao risco.

As técnicas desenvolvidas pela administração buscam reduzir riscos, evitar o imprevisível e gerar rotinas. Isto vale desde a contabilidade de custos, inventada com propósitos exclusivamente administrativos, até sistemas diversos de controladoria, inclusive o *BSC – Balanced Score Card*. O planejamento estratégico se encaixa perfeitamente nesta categoria, na qual

se imagina que procedimentos analíticos, administrativamente controlados, podem levar à formulação, revisão e mudanças em estratégias.

No entanto, por que o administrar, como domínio inodoro e desapaixonado, passou, a partir do final da década de 1980, a ser insuficiente para explicar a excelência empresarial, e a liderança teve que entrar em cena? Não há como deixar de reconhecer que houve mudanças e que o ambiente de negócios passou a ser mais surpreendente. Não se trata de submissão aos refrões de globalização, aumento da competitividade etc. Mas o desenvolvimento tecnológico tem conseqüências imprevisíveis. Os procedimentos puramente administrativos, como aqui definidos, passaram a ser insuficientes. Demandava-se agora das empresas mais capacidade de inovar, surpreender e de se reinventarem.

Da mesma forma, também se passou a demandar do administrador capacidade empreendedora. Se consideramos o executivo clássico parecido com um eficiente operador de uma organização de tipo burocrático, a situação hoje é bem distinta: é necessário superar o administrador sobrepondo-lhe o líder. Empresas não podem sobreviver e ser excelentes apenas com administradores. São necessários também líderes que possuam outro conjunto de atributos.

Os atributos da liderança são então apresentados como suprimindo as lacunas do administrar. O liderar implica inspirar, motivar, criar um universo de possibilidades e de perspectivas, mas nunca um universo de certezas. Liderar deve conduzir à cria-



ção de climas organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, equipes e à criatividade e realização pessoais. Não produz inevitavelmente resultados, mas estes nunca podem acontecer sem a centelha da liderança. Em sintonia com os novos tempos e deixando de lado a antiga teoria dos traços, se reconhece que o líder não existe sem os liderados. Ele não está necessariamente acima e fora do mundo dos liderados. Tem que interagir com seus liderados, formando com eles uma equipe.

A liderança necessária. Portanto, não acreditamos que a liderança seja dispensável. Ela é necessária, mas tem que ser na dose certa, sem os exageros que querem fazer dela o único caminho para a excelência empresarial (ver Quadro pág. 60). Talvez porque as razões para a sua existência se radiquem na própria natureza humana. Se olharmos os demais animais da escala biológica, lá se encontrarão dominados e dominadores, animais alfa, cães que comandam matilhas e lobas que gerenciam competentemente suas alcatéias. A liderança não é um fenômeno exclusivamente humano, podendo ser encontrada entre outros animais.

Não há ultraje nem desrespeito em buscar noutros animais pistas para que se entenda um determinado animal, no caso o *homo sapiens*. Os desenvolvimentos da ciência têm mostrado que talvez nos expliquemos melhor como animais sofisticados do que como anjos decaídos. Estaríamos propondo que há na espécie humana indivíduos superiores e inferiores, líderes naturais

O administrador deve liderar e o líder deve administrar. É problemático termos numa organização o liderar e o administrar colocados em pessoas separadas.

e indivíduos submissos também por natureza? Não chegaríamos a cometer tal impropriedade ingênua.

Mas não podemos deixar de reconhecer que temos habilidades diversas e que a nossa própria individualidade assegura que sejamos, por natureza, mais bem dotados nalgumas coisas e menos noutras. Não se nasce pianista, cirurgião ou matemático. Mas num grupo de pessoas que resolvem apreender qualquer uma destas coisas haverá sempre os que se tornem exímios e fascinantes concertistas, habilíssimos cirurgiões e destacados matemáticos.

O mesmo talvez se possa afirmar da liderança. Todos podem liderar, mas há aqueles que o fazem com mais sucesso do que outros. As razões para isto são várias e não caberia adentrar nelas aqui.

Entre nós, haverá os que desenvolverão com líderes em contextos organizacionais relações de maior ou menor dependência. E a razão dessa dependência pode ser encontrada em nossa própria fragilidade congênita, como o demonstrou Freud há mais de um século: precisamos de outras pessoas em quem nos basear. Assim, ninguém lamentaria termos ao nosso lado, à nossa frente ou acima de nós, dependendo do arranjo, um líder ou uma líder bem-dotados. Com toda

certeza as coisas se facilitam e ficam melhores. Igualmente, lamentamos a falta de liderança, tanto em nossa empresa, universidade como no cenário mais amplo do Estado e da nação.

Concluimos por fim que liderar e administrar podem ser separáveis conceitualmente, mas não devem ser separados na prática e na realidade. O administrador deve liderar e o líder deve administrar. É problemático termos numa organização o liderar e o administrar colocados em pessoas separadas. É fundamental que se abandone o mito do líder que continua a ser cultivado como resquício da antiga teoria dos traços de liderança. Mas administradores devem ser encorajados a entender e a praticar a liderança. O reconhecimento de que há indivíduos mais propensos e mais aptos a liderar não implica que a liderança não possa ser desenvolvida. Administradores e líderes são ambos igualmente necessários e imprescindíveis para que se atinja a excelência. De preferência que estejam unificados nas mesmas pessoas.

Carlos Osmar Bertero
Doutor em Administração pela Cornell University
Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
E-mail: cbertero@fgvsp.br

A dose exata de liderança*

por Henry Mintzberg

Sabemos o que é liderança. Ela estimula o trabalho em equipe, propõe uma visão de longo prazo sem o imediatismo asfixiante, gera confiança e muito mais. Agora vamos a algumas questões.

- Se liderança procura estimular o trabalho em equipe, como as bonificações em ações se distribuem na sua empresa?
- Se liderança quer dizer adotar uma visão de longo prazo, qual o percentual destas ações que podem ser vendidas e transformadas em dinheiro no curto prazo?
- Se liderança é para gerar confiança e se as pessoas são de fato os “ativos mais preciosos”, quantos foram demitidos nos últimos anos? Qual o nível de confiança gerado por estas demissões nos que permaneceram?

Responder a estas perguntas em muitas empresas acaba por expor o culto da liderança como fator que está levando ao declínio organizacional. Porque muitas dessas empresas entendem a liderança como fenômeno de um líder solitário e isolado que deve ser capaz de levar a empresa adiante pela formulação de estratégias, decidindo sobre coisas espinhosas e difíceis, articulando grandes fusões enquanto providencia downsizings à direita e à esquerda. Frequentemente, estas pessoas entram em empresas, onde não possuem raízes, para salvá-las. Com igual frequência obtêm sucesso, por um ou dois anos.

Pressupõe-se que toda empresa com problemas necessita de nova liderança e mais liderança. Eu, inversamente, acredito que muitas tiveram liderança demais. Elas precisam de menos liderança, talvez um velho tipo de liderança: uma dose exata de liderança.

Li há alguns anos na revista Fortune que, em quatro anos, Lou Gerstner adicionou mais de 40 bilhões de dólares em valor para os acionistas da IBM. Fez tudo isto sozinho? Quando leio nas páginas desta revista o artigo de Hamel (Waking Up IBM), na edição de julho-agosto de 2000, constato que, pelo menos para a entrada da empresa no e-business, a história foi bem diferente. Um programador tinha uma idéia e encontrou um gerente de cabeça aberta que não olhava apenas o orçamento. Em conjunto, montaram uma equipe que acabou por colocar a IBM no mundo do e-business. Qual o papel de Gerstner nesta história? Quando tomou conhecimento desta iniciativa ele a encorajou. Simplesmente a encorajou. Nada de estabelecer direções. Ele apoiou a direção que havia sido estabelecida por outros. Ele forneceu ao grupo a dose exata de liderança. Nem mais, nem menos.

Como acertar a dose exata de liderança? Para começar, acabemos com a separação disfuncional entre liderança e gestão. Todos sabem que administradores que não lideram são chatos, tediosos e não inspiram nada e ninguém. E os líderes que não administram são distantes e desligados das coisas que importam na empresa. Ao invés de separar a liderança da administração é necessário difundi-la pela empresa entre todos os

demais gestores. Qualquer um que tenha idéias e iniciativas pode ser um líder, como estes sujeitos de que falamos no caso da IBM.

Em seguida, vamos envolver os liderados na escolha do líder. Os verdadeiros líderes obtêm a liderança porque são entusiasticamente apoiados pelos liderados. E, apesar disto, quantas empresas concedem às pessoas voz para que escolham aqueles que vão liderá-los? Eu conheço apenas uma e que desfruta de enorme sucesso: a McKinsey. Naquela empresa de consultoria, os sócios seniores (senior partners) elegem o diretor-gerente, que é o principal executivo da empresa, para um termo de três anos por voto secreto. Será que a McKinsey já recomendou tal procedimento a seus clientes?

Finalmente, reconheçamos a importância do comprometimento. Os líderes conseguem fazer com que os outros se comprometam porque se comprometem primeiro. Eles se comprometem com o ramo, com a empresa e com seu trabalho de maneira discreta e com grande seriedade. Em vez de partirem para buscar melhores oportunidades noutras empresas, permanecem para viver as conseqüências de suas ações. É desta maneira que conseguem o respeito dos liderados e os fazem também comprometer-se.

Esses líderes mais cuidam do que curam, comunicam e conectam mais do que controlam e suas ações são mais eloqüentes que suas decisões. Basta que se atente para seus salários e bonificações e para as pessoas de talento que retêm nos quadros da empresa. Esses líderes não desfrutam dos privilégios de estar na cúpula, mas permeiam todos os níveis da empresa. Embora se fale muito sobre trabalhadores do conhecimento e sobre redes, continuamos fascinados com a administração e os administradores de alta cúpula. Um administrador que se coloca no topo de uma rede se coloca fora dela.

“Infeliz a terra que não tem heróis”, afirma um personagem numa peça de Bertolt Brecht. “Não”, responde outra personagem. “Infeliz a terra que necessita de heróis”. É hora de unificar novamente administração e liderança e trazê-los de volta à terra.

* Texto originalmente publicado na Harvard Business Review, sob o título “Enough Leadership”, v. 82, n. 11, p. 22, nov. 2004. Reproduzido com autorização.

© New York Times Syndicate



IMAGE: KIPPER

ESPECIAL LIDERANÇA

A liderança aprendida

Os estudos sobre liderança não são convergentes sobre o que é liderança e como exercê-la. Ora a ênfase desses estudos é sobre a personalidade do líder, ora sobre o que ele faz, ora sobre as distintas combinações entre líder, liderados e situação. Este texto propõe uma compreensão sobre a liderança segundo a qual o líder deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante a aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua.

por **Sylvia Constant Vergara** FGV-EBAPE

Liderança é um tema instigante: quase sempre está na pauta das discussões sobre negócios. Mas de onde viria a fascinação pelo tema? Provavelmente do desejo de se conhecer a essência desse fenômeno complexo e ambíguo. Afinal, o que é liderança? De que ela é composta?

Neste texto, são apresentados três argumentos acerca desse tema. Primeiro, o de que liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Segundo, de que tal competência constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações. E,

terceiro, de que esses conhecimentos e habilidades resultam de aprendizagem contínua.

O que é liderança. O mundo acadêmico buscou, sem cessar, descobrir o que é liderança. Formulou várias teorias. Talvez a mais antiga seja a dos

traços de personalidade. Quem seria líder? Aquele que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Por exemplo: deveria ter estatura alta, bela aparência, força física etc. Contudo, se tentarmos enquadrar, nesta teoria, personagens como Napoleão, Rosa de Luxemburgo e Ghandi, o resultado será decepcionante, servindo para nos mostrar apenas uma coisa: que liderança não é inata. Se assim o fosse, quem possuísse determinados traços lideraria o tempo todo, a todos; quem não os tivesse estaria fadado a ser eternamente seguidor, e, obviamente, não é isso que se observa no cotidiano de nossas vidas.

Mas a busca de entender o que é liderança não parou na teoria dos traços. O próximo passo nessa história foi dado pela teoria de que, se liderança não é inata, então ela pode ser aprendida. O foco passou a ser em como escolher o melhor estilo de liderar, e foram identificados três: o democrático, o autocrático e o *laissez-faire*. Muitos consideravam que o melhor estilo era o democrático; no entanto, situações do dia-a-dia demonstraram que não é bem assim. Dependendo da situação, o líder deveria ser autocrático e até *laissez-faire*.

Um entendimento é, então, introduzido na teoria dos estilos de liderança: não há o melhor estilo; tudo depende do líder, dos seguidores e da situação. É fácil reconhecer que determinados traços da personalidade de alguém podem, em função das expectativas de seus seguidores, facilitar a liderança. Mas podem, também, obstaculizar, se houver dissonâncias

entre aquele que pretende influenciar e aquele que deve ser influenciado.

A teoria dos estilos de liderança foi largamente utilizada em programas de desenvolvimento gerencial. O objetivo era transformar pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, voltados para a produtividade. Mas, na prática, a teoria mostrou sua debilidade, dando ensejo a que vicejasse uma outra teoria, segundo a qual liderança é algo contingencial para a qual a expressão “tudo depende” passou a valer.

Chefes e líderes. Livros e revistas de negócios também se dedicaram ao tema. Com base na prática, indicam tipos de líder (o transformador, o educador, o visionário etc.) e apontam executivos que consideram líderes de sucesso, suas características de personalidade, seus modos de agir, os ensinamentos que têm a dar etc.

O que o ambiente acadêmico e o não-acadêmico parecem nos revelar é alguma confusão entre chefia e liderança. De fato, tudo indica que não há clareza quanto às características e diferenças entre esses dois conceitos. De todo modo, entendo por chefia a competência que prioriza sistemas e estruturas para alguém se fazer obedecido por indivíduos e grupos. Os ingredientes que compõem essa competência variam desde aspectos legais, de modelagem organizacional, até características de personalidade. Em contrapartida, por liderança entendo a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados

sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua.

Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. Fazem-se obedecidos, por exemplo, por coação ou interesse de quem é coagido. Há outros que, a despeito de não ocuparem cargos de chefia, lideram com frequência. O ideal é ter um chefe líder. Melhor dizendo: um gestor/líder, capaz de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias.

Forças contraditórias. Como somos todos seres situados, isto é, vivemos em um determinado tempo e em um determinado espaço, convém analisarmos a influência que o ambiente exerce sobre a questão da liderança, as forças que a mobilizam e os conhecimentos, habilidades e atitudes norteadores da ação que tal ambiente cobra hoje da liderança.

Vivemos um mundo de partes interdependentes, a tal “aldeia global” de que nos falou o sociólogo canadense Marshall McLuhan há tantas décadas. Neste mundo de mudanças tão rápidas, certamente a grande estrela é a tecnologia. Celulares multifuncionais, engenharia genética, mísseis inteligentes, microprocessadores, sensores a laser, instrumentos de controle de alta precisão, cirurgias a distância e uma lista sem fim que dá à tecnologia um lugar de destaque.

Mas há uma outra lista, que podemos acrescentar a essa primeira, que inclui aspectos como os baixos índices de desenvolvimento humano (IDH) de tantos países, incluindo o nosso, a ausência de ética na política e também nos negócios, as guerrilhas urbanas, a violência ao ambiente natural e tantos elementos que não nos são motivo de orgulho. Pois é precisamente nesse ambiente de incontáveis contradições que se exerce hoje a liderança.

O mesmo tipo de contradição pode também ser encontrado nas próprias pessoas: é da condição humana o sonho, o desejo, a idéia, a abertura, a criatividade e, também, a realidade, o desinteresse, o fato, o enraizamento, a manutenção do *status quo*. Nesse contexto de forças contraditórias, quais conhecimentos, habilidades, atitudes deve ter alguém que pretenda exercer sua liderança?

O exercício da liderança. Há quem diga que alguém que pretenda exercer liderança precisa ser um deus do Olimpo. Talvez até mesmo Zeus, o maior de todos. É claro que se assim fosse a liderança não passaria de uma miragem. Não somos Zeus, que pertence à mitologia. Esta nos ajuda a dar explicações sobre o mundo, é uma das múltiplas avenidas para se ter acesso ao conhecimento, mas as explicações requerem, também, termos os pés no chão.

Há quem diga que alguém que pretenda exercer liderança precisa ser Shiva, o deus hinduísta que desconstrói, que tudo transforma com sua dança. O mesmo se aplica aqui: ninguém é como Shiva, o qual pertence

Entendo por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua.

à religião. Esta, como a mitologia, a ciência, a filosofia, é uma avenida para se ter acesso ao conhecimento, porém, ainda aqui nossos pés necessitam estar no chão.

Se não precisa ser deus do Olimpo ou do hinduísmo, de que precisa alguém que pretenda exercer liderança? Há quem diga que precisa, apenas, ser uma pessoa e, como tal, fazer da aprendizagem contínua a fonte inesgotável de conhecimentos e habilidades que enriquecem suas condições genéticas. Concordo plenamente com esse tipo de entendimento.

Aprendizagem, em si, também é tema fascinante, que nos remete à questão do pensamento. Montaigne, pensador francês do século XVI, dizia que “mais vale uma cabeça bem-feita do que bem cheia”. Se concordarmos com ele, teremos de admitir que uma cabeça “bem-feita” implica percebermos o quanto a construção do mundo e de nós mesmos foi alicerçada em um pensamento cada vez mais fragmentado que ainda domina a humanidade, formatando, portanto, decisões e ações de gestores/líderes.

E mais importante ainda: teremos de admitir que esse tipo de pensamento criou modelos mentais que hoje já não conseguem mais responder aos

desafios com que líderes se defrontam a cada dia. Por essa razão é que acredito na necessidade de um outro tipo de pensamento, aquele que o importante pensador francês Edgar Morin chamou de “pensamento complexo”. O que seria tal pensamento?

O pensamento complexo. O termo complexidade vem de *complexus* e significa “aquilo que é tecido junto”. A metáfora, aqui, é a do tecido, da teia, da trama. O que é “tecido junto”? As questões políticas, culturais, econômicas, tecnológicas, sociais, demográficas, psicológicas, ambientais, enfim, questões com características singulares. Qualquer gestor/líder sabe muito bem o quanto uma questão influencia a outra nos negócios e na forma de liderar as pessoas para que os negócios cheguem aos resultados desejados.

Vejamos, por ilustração, o caso chinês. Seus trabalhadores, caracterizados por serem “mão-de-obra barata”, estão deixando as empresas que precisam de pessoal mais qualificado em uma situação muito difícil: na China, o ritmo do desenvolvimento econômico não se fez acompanhar da formação de pessoal. O sistema educacional está defasado em relação aos

requisitos de uma economia globalizada. Daí que empregados qualificados estejam migrando para empresas que lhes oferecem melhores salários e condições de trabalho.

Como resultado, produtos chineses, caracterizados por serem baratos, estão recebendo pressão para terem seus preços aumentados. Com isso, aquele país está perdendo a vantagem competitiva que vinha obtendo, neste quesito em particular, no mercado global. Empresas multinacionais na China buscam reduzir seus lucros para manter o preço, frustrando as expectativas de acionistas, embora seja provável que os custos estejam sendo repassados aos consumidores – com as conhecidas conseqüências que isso obviamente produz.

Um pensamento complexo é capaz de perceber que acionistas, sindicatos, fornecedores, clientes, consumidores, empregados, administradores, governo, empresa, sociedade e meio ambiente estão todos ligados entre si e que a teia por eles tecida é parcialmente responsável pela sustentabilidade econômica, social e ambiental da empresa. Adicionalmente, esse tipo de pensamento facilita a aquisição e a renovação de conhecimentos e

habilidades necessários ao exercício da liderança por parte daqueles que a almejam nesse ambiente turbulento e contraditório em que vivemos hoje. Argumento, a seguir, que tal aquisição e renovação são possíveis pela aprendizagem de si mesmo, do outro e do contexto, conduzindo à mudança de comportamento.

A aprendizagem de si mesmo.

Se o gestor/líder tem um pensamento complexo, na busca da auto-aprendizagem é capaz de admitir que o conhecimento que ele (gestor/líder) tem das coisas é, como o de qualquer ser humano, incompleto e que a consciência dessa incompletude, longe de ser um desastre, pode ser elemento estimulador da aquisição de novos conhecimentos.

Se o gestor/líder tem um pensamento complexo, percebe que suas decisões e ações se baseiam em estatísticas, formulações matemáticas, análise racional de causa e efeito, mas igualmente em valores, crenças, motivações, expectativas, sensibilidades e intuições que conformam o seu olhar sobre um determinado fato; logo, a sua verdade pode não ser a verdade do outro. A verdade, nos provoca a física quântica, é a do olho do observador.

Ou como diria o poeta Fernando Pessoa: “Eu sou do tamanho do que vejo e não do tamanho de minha altura”. O gestor/líder fará bem, então, se aprender a tirar lições das diferenças.

Se o pensamento complexo é o do gestor/líder, este entende que, como as pessoas a quem lidera, ele, líder, também é dotado de objetividade e subjetividade, porque esses contrários são próprios de qualquer ser humano. Se a objetividade permite a socialização, a subjetividade singulariza, constituindo a individualidade humana.

A aprendizagem do outro.

As pessoas às quais o gestor/líder lidera têm motivações, valores, expectativas e histórias de vida diferentes umas das outras, e essa diferenciação necessita ser levada em consideração. O que motiva um indivíduo pode não motivar outro, logo, é preciso sensibilidade do gestor/líder para captar essa diferenciação e transformar motivações em ações.

No exercício de seu papel como *coach*, ou como mentor natural, o gestor/líder tem a oportunidade de aprender a lidar com a diversidade. *Coach* é um mentor intencional que ajuda os liderados a se desenvolverem na carreira, a melhorarem seus desempenhos, a sistematizarem suas idéias, a fazerem escolhas cuidadosas, a se comprometerem com a empresa, a expandirem sua visão de mundo, a serem éticos.

Mentor natural é aquele que orienta, sugere, aconselha, provoca no liderado a possibilidade de um olhar diferente sobre o mesmo problema, estimula o liderado a entrar em contato

Precisamos hoje de gestores/líderes, capazes de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias.

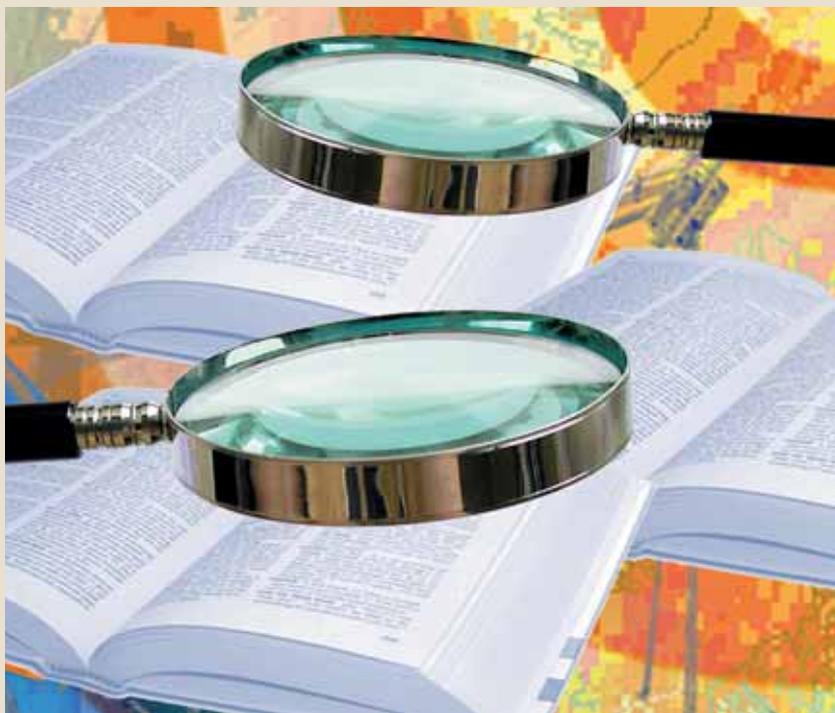
com o que ele (liderado) é e não somente com o que faz. Serve de guia, de exemplo, de provocador de reflexões, de facilitador da aprendizagem. Aprende sobre o outro e sobre si mesmo – e junto com outras pessoas.

O sociólogo norte-americano Richard Sennett, que escreveu sobre a corrosão do caráter no mundo capitalista atual, identifica quatro atributos para o desenvolvimento saudável do caráter de uma pessoa: lealdade, comprometimento, confiança e ajuda mútua. Se focarmos no gestor/líder fica fácil reconhecer a importância desses atributos. Estou aqui me referindo à lealdade e ao comprometimento com a empresa que abriga líderes e liderados, assim como à relação de confiança que deve existir entre eles, ensinando ajudas mútuas. A auto-aprendizagem e a aprendizagem do outro são completadas com o que se espera de um gestor/líder: a aprendizagem do contexto.

A aprendizagem do contexto.

A aprendizagem do contexto permite ao gestor/líder compreender e atuar em um ambiente caracterizado por adaptabilidade e inovação, continuidade e ruptura, certezas e riscos.

Assim, o gestor/líder é capaz de perceber que a empresa na qual ele exerce sua liderança molda as pessoas que nela trabalham e, inversamente, que essas mesmas pessoas constroem a empresa; que a empresa à qual ele empresta suas energias necessita de ordem, portanto, de regras para todos, mas também necessita de tolerância com a desordem, pois esta permite a criatividade; e que soluções existem



na mesma situação que gerou problemas e perplexidades, e que estes estão também nas soluções.

O tempo-espaço atual, ou seja, o contexto ou ambiente no qual o gestor/líder está agora inserido, tem muito a lhe ensinar com o desemprego, com a oferta de emprego para pessoas detentoras de certas competências, com a degradação e a preservação do meio ambiente, com a crescente participação feminina no mercado de trabalho, com o envelhecimento das populações, enfim, com um conjunto de fatos e de tendências que caracterizam o mundo contemporâneo.

Uma palavra final. Liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Como tal, expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, ações. Esse conjunto caracteriza-se

como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo.

Esse processo fundamenta-se na aprendizagem contínua do gestor/líder. Na perspectiva aqui utilizada, essa aprendizagem ocorre em três frentes: a aprendizagem do gestor/líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto. É claro que, para desenvolver-se nessas três frentes de aprendizagem, nosso gestor/líder não precisa ser um herói; basta um pouco de empenho, sensibilidade e desejo de responder à altura do que seu mundo lhe pede hoje. Isso já será o suficiente.

Sylvia Constant Vergara
Profª. Titular da FGV-EBAPE
E-mail: vergara@fgv.br

ESPECIAL LIDERANÇA

Trajетórias de vida e liderança

IMAGEM: KIPPER

A influência que as experiências de vida exerce sobre líderes é uma questão intrigante. Na verdade, os líderes de hoje são pessoas cujas vivências passadas foram fundamentais para que se tornassem empreendedores ou executivos. Este artigo é resultado de uma pesquisa com presidentes executivos e presidentes empreendedores que buscou entender as origens da liderança e as formas de transmiti-la.

por **Betania Tanure** FDC – INSEAD e **Roberto Gonzalez Duarte** PUC/MG

O tema liderança tem sido amplamente explorado e discutido nos últimos anos, seja na academia, seja na mídia mais voltada para os executivos. Mesmo assim, ainda gera muitas controvérsias: o que faz algumas pessoas se destacarem como líderes e outras não? Quais as características principais dos

líderes? Eles nascem líderes ou se formam ao longo da vida? As teorias sobre liderança formuladas nos Estados Unidos são válidas para o Brasil ou para o Japão? E as formuladas aqui ou no Japão, são válidas nos EUA?

Realizamos uma pesquisa sobre o tema, parte dela em parceria com a

Wharton University of Pennsylvania. Do braço brasileiro participaram 36 presidentes, além de 324 executivos, de empresas familiares e não-familiares, nacionais e estrangeiras, de médio e grande porte. Nossa análise leva em conta dois grupos de líderes: os “empreendedores” e os “executivos”.

Chamamos de empreendedores os presidentes que criaram seus próprios negócios e de executivos, os que modelaram suas carreiras na gestão das organizações e hoje dirigem empresas não criadas por eles (o que não significa que, lato sensu, não sejam empreendedores).

Discutimos aqui os aspectos que diferenciam ambos os grupos e os que são comuns, analisando de que forma eles foram fundamentais para que os indivíduos pesquisados se tornassem líderes. Focalizamos a trajetória dessas pessoas, em particular as experiências ou situações passadas consideradas relevantes, as dificuldades de percurso pessoais e/ou profissionais e as influências consideradas mais decisivas. São abordados ainda os pontos fortes e fracos desses líderes e, à luz dessas discussões, abordamos, por último, a formação de futuros líderes.

Trajetoária de executivos. Ao se analisar a história pessoal dos indivíduos que participaram de nossa pesquisa, observa-se que a dos presidentes executivos é mais linear, caracterizando-se por maior sofisticação acadêmica e profissional. Todos possuem curso superior – especialmente nas áreas de engenharia e administração –, e a maioria graduou-se em universidades públicas. Uma parte deles fez pós-graduação no exterior.

Embora alguns tenham trabalhado desde cedo a fim de financiar seus estudos, a maioria é originária de famílias de classe média, excetuando-se uns poucos herdeiros. De maneira geral, fica bastante evidente nesse grupo a importância dos estudos como meio

O líder, na verdade, não é o super-homem ou a mulher-maravilha que muitos imaginam ou querem demonstrar ser. Esse é um mito criado para atender as expectativas da sociedade, que são especialmente fortes nos países onde a cultura enaltece o fazer, a agressividade, a ousadia e as relações de poder.

de possibilitar a mobilidade social e profissional. Esse valor é forjado no seio da família, com ênfase ainda maior naquelas menos favorecidas do ponto de vista socioeconômico, nas quais a educação é considerada fundamental para essa ascensão.

Do ponto de vista da atuação profissional, nota-se a mesma estabilidade; isto é, com raras exceções, a maioria dos presidentes executivos construiu a carreira em uma única empresa. Alguns tiveram a oportunidade de passar por mais de uma organização ou de atuar no exterior, mas, independentemente dessas outras experiências, a maior parte trabalhou muitos anos na mesma empresa antes de atingir a presidência. Normalmente, começaram em posições mais simples da hierarquia e, de maneira gradual, ocuparam posições em diferentes áreas antes de serem, finalmente, nomeados presidentes. São raras, então, as situações de executivos que foram contratados diretamente para a posição.

Trajetoárias de empreendedores. Já entre os presidentes empreendedores, essa estabilidade não é uma característica freqüente.

A história pessoal e a profissional são claramente marcadas por altos e baixos. A inquietação, aspecto comum entre eles, talvez os leve a “fugir” da estabilidade. De toda forma, em comparação com o grupo de presidentes executivos, os empreendedores têm a “carreira” mais marcada por sucessivas mudanças radicais. Nesse grupo, é bem menor a proporção dos que cursaram a universidade.

Os empreendedores também tiveram uma história marcada por muitas dificuldades. Por necessidade financeira, grande parte deles começou a trabalhar muito cedo e exerceu diferentes atividades antes de fundar sua empresa. O trabalho – ou, mais precisamente, a vontade de empreender um negócio e fazer algo diferente – parece ter dominado essas pessoas desde cedo. Fundamentalmente, a história de vida dos indivíduos desse grupo é caracterizada pela constante inquietude e pela persistência na concretização de um sonho.

Mas não são apenas os problemas financeiros que distinguem a trajetória desses presidentes. Alguns identificam grandes perdas afetivas como marcas que modelaram sua personalidade – e, por conseqüência, influenciaram

sua história profissional. Outros relatam o nível de exigência e desafio imposto pelos pais desde a infância como determinantes para que não se curvassem aos desafios que um líder enfrenta. O fato, por exemplo, de, aos 10 anos de idade, um menino ser

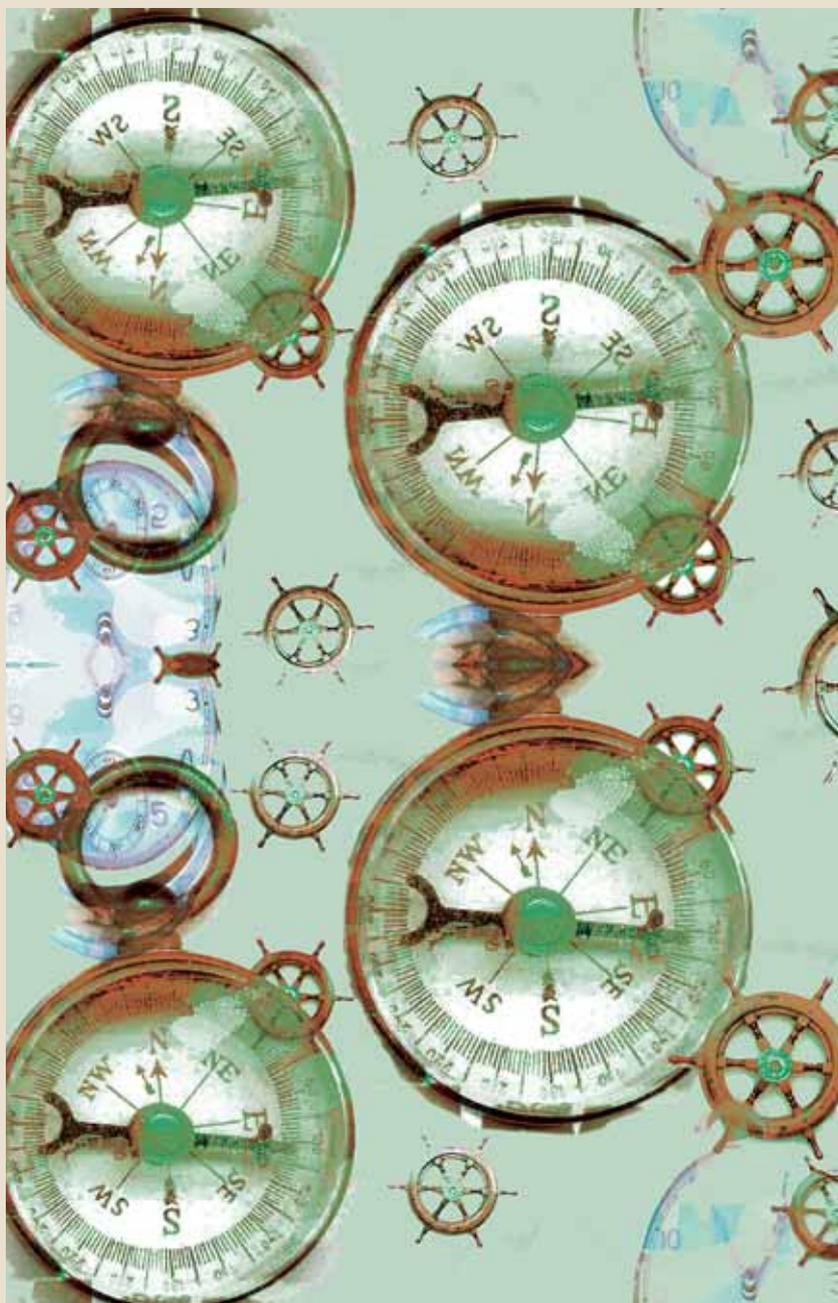
obrigado pelo pai a realizar algumas duras tarefas para se tornar “merecedor” da tão desejada bicicleta trará em outros momentos de sua vida uma atitude diferente diante de objetivos e conquistas. E talvez uma força maior diante de grandes obstáculos.

Executivos versus empreendedores.

Uma significativa diferença entre os dois grupos é o valor simbólico da posição de presidência. Para o executivo, a chegada ao topo, muitas vezes, levou algum tempo. Os degraus foram sendo galgados gradativamente. O cargo sinaliza uma história executiva de sucesso em organizações que têm processos e sistemas estruturados. Raramente o executivo que está em uma empresa como essa, especialmente se ela for multinacional, necessita buscar informações sobre o que acontece no mundo dos negócios. As informações fluem naturalmente no cotidiano. O conjunto de atribuições do presidente é bastante definido. O entourage cuida de toda a infra-estrutura necessária.

Para o empreendedor, os limites desse conjunto de funções são mais difusos: a presidência pressupõe um espectro mais amplo de papéis, que vai, por exemplo, do encontro com autoridades governamentais até a participação direta no processo produtivo. A própria história – de começar uma empresa do zero – reforça esse modelo, e o empreendedor, além de gostar do amplo espectro, dele se orgulha. Além disso, diferentemente do que ocorre com o presidente executivo, a função “presidente” vem sendo exercida por ele desde o primeiro momento da empresa.

Um outro ponto comum aos dois grupos diz respeito às influências consideradas decisivas na vida das pessoas e, em particular, no exercício da liderança. A importância desse aspecto está, às vezes, estreitamente atrelada a problemas vivenciados. Ou seja, nos momentos



mais difíceis da vida pessoal e/ou profissional do indivíduo, houve alguém que foi marcante, que o encorajou e estimulou a superar as dificuldades.

Quase sempre essa influência veio de algum ente familiar próximo, normalmente pai ou mãe. Um presidente relata que, ainda muito jovem, solicitou à mãe que o ajudasse a redigir uma carta para uma vaga em uma empresa. A situação era nova para ele, que se sentia um tanto amedrontado. Ela se recusou a “ajudá-lo”. Depois de ouvir um claro e motivador “Você dá conta”, ele se sentiu forte e “obrigado” a vencer o desafio de redigir a carta sozinho. Para alguns, essa influência é representada pelo fato de ter tido um modelo forte de liderança ainda nos primeiros anos de vida.

A influência decisiva pode vir ainda de um profissional com quem o líder trabalhou ou conviveu, geralmente o presidente que lhe antecedeu ou, no início da carreira, um chefe. Para alguns isso significou conhecer valores que acabaram constituindo uma base sólida de seu caminho profissional. Nossa pesquisa revelou algumas experiências importantes nesse sentido.

A marca da experiência. A despeito das diferenças de trajetória desses presidentes, a maioria, de ambos os grupos, como já dito, vivenciou em algum momento de sua vida situações intensas, às vezes difíceis. Tais obstáculos são vistos com orgulho e muitos creditam a eles um papel fundamental em suas vidas.

Segundo Kets de Vries, professor e diretor do centro de liderança do

Não resta dúvida de que o desafio do verdadeiro líder é transferir responsabilidades aos membros de seu grupo para estimular a autoconfiança e a auto-estima, criando um contexto marcado pela justiça no qual as pessoas se sentem estimuladas e, portanto, geram resultados empresariais sustentáveis.

Insead, muitos líderes se tornaram o que são por razões negativas. Eles sentem uma forte necessidade de reverter as situações difíceis que enfrentaram nos períodos iniciais de suas vidas. De fato, as dificuldades são importantes porque têm um poder transformador. A frase de um presidente reforça essa idéia: “Só crescemos pelo sofrimento”.

Além disso, certas experiências negativas tornam-se meios de desenvolver habilidades essenciais para a liderança efetiva. Nas palavras de um presidente executivo, “o momento difícil é que traz à tona a liderança e que faz o homem ser um líder”. Assim, um líder se diferencia dos demais ao deixar de ser apenas um produto do passado, que sofre a ação, para interagir com seu ambiente futuro e construí-lo.

O líder seria, então, o indivíduo capaz de aprender com as circunstâncias mais desafiadoras, desenvolvendo a habilidade de agir corretamente em momentos de medo e também sob efeito dele. Nesses momentos, esse líder pode provocar sofrimento nas pessoas, ao desafiá-las, ao tomar uma medida impopular. Mas ele não hesita. Implementa as medidas necessárias. No entanto, essa

mesma pessoa, para ser caracterizada como líder, tem de saber fomentar boas relações: apóia, desenvolve e, por meio da confiança e da justiça, gera um ambiente adequado.

Ao observar a trajetória pessoal e profissional dos presidentes, as dificuldades que eles viveram e as influências mais importantes de suas vidas, podemos compreender, pelo menos em parte, por que se tornaram líderes. Ademais, a história dessas pessoas foi fundamental para forjar suas características principais do ponto de vista da liderança.

O líder, na verdade, não é o super-homem ou a mulher-maravilha que muitos imaginam ou querem demonstrar ser. Esse é um mito criado para atender as expectativas da sociedade, que são especialmente fortes nos países onde a cultura enaltece o fazer, a agressividade, a ousadia e as relações de poder. Tais características são típicas do Brasil e dos Estados Unidos, mas não existem da mesma forma, por exemplo, na Dinamarca ou na Holanda.

Pontos fortes e fracos. Quando temos a consciência de que um líder não é um ser com superpoderes,

podemos ver que, se ele tem pontos fortes, também apresenta fraquezas. Em nossa pesquisa, observamos que tanto entre empreendedores como entre executivos a análise dos pontos fortes e fracos não pode ser desvinculada do estilo de liderança típico de cada país.

No Brasil, é ainda comum defrontar-se com líderes paternalistas e líderes autoritários. Isoladamente, cada tipo é ineficaz. Em um ou em outro, não raramente o equilíbrio de estilos se dá de forma inadequada. O paternalista pode criar entre seus subordinados uma mentalidade de que tudo é permitido. Ele repreende, mas no minuto seguinte adula o repreendido. Dessa forma, o desafio imposto, ou o sofrimento gerado pelo *feedback*, perde o efeito. Entretanto, apesar desse sobe-e-desce emocional, o paternalismo pode gerar mais lealdade do indivíduo para com a organização, tendo em vista a relação emocional com o líder, quase um pai.

O autoritário gera outros comportamentos: inibe as iniciativas, uma vez que tem todas as respostas corretas; abafa o empreendedorismo; estimula o fenômeno da “delegação para cima” e normalmente se cerca de pessoas que não têm coragem de dizer verdades tão necessárias. O lado positivo desse líder é sua capacidade de decidir mais rapidamente e, em países como o Brasil, comumente é carismático, o que seduz seus subordinados.

Porém, mesmo que esses estilos ainda sejam bastante comuns, não resta dúvida de que o desafio do verdadeiro líder é transferir res-

ponsabilidades aos membros de seu grupo para estimular a autoconfiança e a auto-estima, criando um contexto marcado pela justiça no qual as pessoas se sentem estimuladas e, portanto, geram resultados empresariais sustentáveis.

Formando futuros líderes.

Tomando como referência a trajetória das pessoas por nós investigadas, pode-se perguntar quais são os desafios que a preparação de futuros líderes impõe a elas. Se bem-sucedidos, os atuais líderes podem oferecer à sua família condições de vida materiais bem melhores do que as que tiveram no passado. Isso significa que os filhos não são submetidos a experiências adversas que foram consideradas decisivas para a formação de seus pais. Será que isso tem implicações, positivas ou negativas, para o desenvolvimento das novas lideranças?

No que diz respeito à figura materna, pilar crítico do desenvolvimento dos líderes, vale observar que muitas mães, hoje, em virtude de suas atividades profissionais e do envolvimento com suas carreiras, têm outra estrutura de relacionamento com os filhos que não é contrabalancada por mudanças significativas nas relações dos filhos com os pais. Esse não seria outro elemento importante na análise do desenvolvimento de novos líderes?

Poder-se-ia, então, afirmar que, nessa nova configuração familiar, na qual há ausência de grandes dificuldades financeiras e a presença tanto do pai quanto da mãe não é modelar, filhos de líderes estão

condenados a não se tornarem líderes? A resposta é não. O fato de o filho nascer em “berço de ouro” não significa que não enfrentará outros obstáculos.

Líderes bem-sucedidos podem contribuir para a formação de filhos líderes ao estabelecer desafios e dificuldades que não são, necessariamente, financeiras. Da mesma forma, os pais, e mais fortemente as mães que desenvolveram uma carreira profissional que fez com que fossem taxadas de ausentes, podem também exercer uma influência importante na vida de seus filhos ao apoiá-los, ajudá-los na construção de sua auto-estima e na preparação deles para lidar com futuras frustrações e realizações ou mesmo servir de modelo de profissional bem-sucedido.

Ao optar pela carreira de executivo, seu filho terá oportunidades diferenciadas, a exemplo daquelas relacionadas à formação. O desafio está em superar a insuficiência de tempo de convivência para consolidar valores, em oferecer as condições emocionais para que o filho seja desafiado a buscar, constantemente, o caminho do crescimento.

Betania Tanure

Doutora em Administração
 Profa. da Fundação Dom Cabral e Profa. convidada do Insead
 E-mail: betaniat@fdc.org.br

Roberto Gonzalez Duarte

Doutor em Administração
 Prof. do Mestrado em Administração da PUC/MG
 E-mail: robertoduarte@pucminas.br



SEM TÍTULO, 1998. MARIA VERÔNICA DOS SANTOS. ACRÍLICA S/ EUCATEX.

PONTO DE VISTA

A cauda longa

Na sociedade de massas, poucos produtos atraíam o interesse de compra de milhares de consumidores. Com o advento da Internet, porém, o mercado de massas parece estar cedendo a um mercado de nicho em que o consumo se diversifica e a receita total de uma multidão de produtos com baixo volume unitário de vendas se aproxima ou se iguala à receita total dos poucos grandes sucessos. Este artigo analisa esse fenômeno, denominado na literatura de “efeito cauda longa”.

por **Julio Daio Borges** DIGESTIVO CULTURAL

Começou com a indústria fonográfica. Quando lançaram o CD, no final dos anos de 1980, as gravadoras nunca venderam tanto. Relançaram catálogos inteiros, sem custo adicional de produção, e bateram todos os recordes, também com novos lançamentos, até

meados dos anos de 1990. Foi então que a Internet comercial apareceu.

O compartilhamento de faixas e, simultaneamente, a pirataria da mídia CD foram minando as vendas. Como reação – já que haviam tornado a tecnologia anterior (do LP) obsoleta –,

as gravadoras foram reduzindo seus custos e diminuindo seu cast, a ponto de, no Brasil, muitos medalhões da MPB ficarem sem espaço nos grandes catálogos e migrarem, resignados, para os pequenos selos (Maria Bethânia e Chico Buarque, sendo lançados

pela Biscoito Fino, nos anos 2000, são dois exemplos).

No mesmo universo da música, mas em outro departamento, o da radiodifusão, assistiu-se igualmente à concentração de emissoras, à venda e à descaracterização de outras tantas (caso recente é o da 89 FM, ex-“rádio rock”, flertando agora com a TV Bandeirantes e com a marca de TV a cabo “Play”).

No cinema, o fenômeno dá sinais de estar apenas começando. O noticiário falou, recentemente, da dispensa que o *megastar* Tom Cruise sofreu da Paramount Pictures. E não foi apenas por saltitar sobre o sofá da apresentadora Oprah Winfrey, a Hebe Camargo dos EUA, em uma declaração de amor exacerbada e em cadeia nacional. Também não foi por causa da Cientologia, credo ao qual Cruise aderiu e que vem professando indiscretamente em alto e bom som.

Tom Cruise foi dispensado, na realidade, porque seus filmes não pagam mais a conta do estúdio – não faturam tanto a ponto de compensar seu salário cada vez mais alto. Se antes parecia não haver limite para o faturamento das megaproduções e para os salários exorbitantes das estrelas contratadas para brilhar nelas, hoje a indústria cinematográfica parece que atingiu um teto em termos de faturamento e os salários de seus contratados vão sofrer proporcional retração. A pirataria já chegou ao DVD a ponto de preocupar – uma vez que a bilheteria, nas salas de cinema, estagnou no mundo inteiro – e o DVD de alta definição, teoricamente à prova de cópia, ainda não conseguiu empolgar o mercado.

Em uma distribuição de vendas, ao calcular-se o volume de vendas dos itens mais vendidos e o volume de vendas dos itens menos vendidos, é possível perceber que esta última distribuição, tendendo a zero no infinito da distribuição, é muito significativa no total geral das vendas.

Crise anunciada. Os exemplos poderiam se estender por outros ramos da indústria cultural, mas a verdade, em todos os casos, seria uma só: estamos assistindo à crise dos *blockbusters*. Ou, ao menos, ao fim da era de ouro dos *blockbusters*. Não é novidade, claro, para alguém que observa o mercado com algum cuidado.

Se há uma ou duas décadas (melhor, duas) o *pop* musical parecia não conhecer limites para sua expansão e os superastros andavam como semideuses sobre a Terra, hoje isso não é mais tão verdade. Tudo bem que, desde Elvis Presley, esse “rojão” nunca foi fácil de “segurar”, mas observemos o que aconteceu aos antes recordistas de vendas: Michael Jackson se enrolou com suas acusações de pedofilia, viu o poço da inspiração secar e muitos dizem que, como Mike Tyson, virtualmente quebrou; Prince passou por uma crise de identidade, mudou de nome – já foi “Symbol”, já foi “Victor” –, produziu independente e freneticamente, mas continuou, para o *hit parade* do século XXI, anônimo; já Madonna foi mãe, como Madalena se arrependeu, incitou o feminismo nos anos de 1980, podou a filha nos 2000, mudou igualmente de nome (agora é

“Esther”) e apelou para a cabala, mas o fato é que, comercialmente falando, não é mais a mesma.

No Brasil, poderíamos pensar em Roberto Carlos (que sofreu até “ponte de safena” – leia-se: teve de gravar um álbum acústico); nos sertanejos, cujos descendentes estão saindo de circulação (sem perpetuar a dinastia); e nas trilhas sonoras de telenovela (que, segundo Nelson Motta, marcaram época – mas cujo *cast* não se renovou e, pior do que isso, adquiriu o péssimo hábito de morrer: vide, em uma mesma semana, a morte de Gianfrancesco Guarnieri e de Raul Cortez).

Solução à vista? Em resumo, desde que a digitalização e a Rede Mundial de Computadores se abriram como um abismo na frente da indústria de entretenimento, como dizem nos Estados Unidos, e na frente da mídia, o mercado passou pelo menos uma década, a década da Internet comercial, atrás de uma solução. Uma solução que está, sorratamente, começando a aparecer.

No entanto, talvez não da forma como alguns possam imaginar: não é a salvação da música, como pensaram que fosse o iTunes (a loja de faixas musicais, pela Internet, da Apple). Não

é, tampouco, a salvação do cinema, como pensaram que fosse... o iTunes, de novo (que comercializa séries de TV e, se a conexão em banda larga ajudar, vai se consolidar como uma fonte de longas-metragens).

É talvez, pura e simplesmente, uma interpretação nova para um fenômeno que começou a aparecer graças à Internet. Tem a ver, naturalmente, com as sucessivas quedas de audiência dos *blockbusters*, mas tem a ver, para surpresa geral, com sua contrapartida. Mas, alguns poderiam se perguntar neste ponto: o que pode servir de contrapartida a um *blockbuster* (comercialmente falando)? A resposta é, em inglês, *The Long Tail*. Em português, “a cauda longa”. E de que maneira? Uma teoria do jornalista Chris Anderson, pai da *Wired* (a bíblia

dos anos da Internet), que saiu em livro em julho de 2006.

A longa cauda. Em 2002, Chris Anderson, um editor que já passou pelas revistas *Nature* e *The Economist*, começou a estudar a distribuição de vendas através da Internet. Anderson notou que, no lado esquerdo do seu gráfico de distribuição, os *blockbusters*, embora afetados por todos esses motivos que já sabemos, continuavam lá, presentes.

Ou seja: a curva do *e-commerce* começava lá em cima, à esquerda, com poucos itens, e ia descendo para a direita, em direção aos produtos que vendiam menos. Até aí, nenhuma novidade – qualquer distribuição de vendas, na parte da curva mais à esquerda, se comporta assim. No outro

extremo, porém, algo chamou a atenção de Chris Anderson. A curva seguia em uma descendente, é claro, mas continuava assim por muito tempo, sempre à direita, sem, praticamente, encostar no zero.

Anderson então percebeu que, calculando o volume de vendas dos itens que mais vendiam, dos *blockbusters*, e calculando também o volume de vendas dos itens que menos vendiam, os mais à direita, que essa última distribuição, tendendo a zero lá no infinito, era muito significativa no total geral das vendas. Algo que, fora da Internet, nunca aconteceu assim. Como essa distribuição lembrava uma longa e quase infinita cauda, Anderson chamou-a de *The Long Tail*.

Saindo do gráfico e passando à realidade, Chris Anderson, em seu



artigo profético de quatro anos atrás, tomou o exemplo da Amazon.com. De acordo com sua curva de distribuição, os *blockbusters* editoriais, os *best-sellers*, continuavam vendendo maciçamente mas, com o passar do tempo, os livros que vendiam menos, ou mesmo os livros que vendiam pouco, formavam uma massa à direita que se tornava crescentemente representativa no volume total de vendas da Amazon.

Hoje, diz Anderson em seu livro de 2006, a partir do centésimo milésimo (o livro, digamos, de “número” 100.001), o volume somado de vendas corresponde, aproximadamente, a um quarto do total das vendas da Amazon. Em outras palavras: os famosos *best-sellers* editoriais abocanham três quartos das vendas da Amazon, enquanto todo o resto (a longa cauda à direita da distribuição) abocanha, em conjunto, um quarto do volume de vendas da mesma Amazon. Chris Anderson, já em 2002, percebeu que isso era muito significativo e, mais importante, percebeu que não acontecia assim, desse jeito, antes da Internet.

Mais exemplos. Outro exemplo é a Barnes & Noble, a maior cadeia de livros dos EUA. Na B&N, como em uma livraria física do Brasil, digamos assim, existia o custo de manter um livro na estante. Chris Anderson calculou que o custo de manter um livro na estante da B&N se pagava apenas se o mesmo livro vendesse, pelo menos, um exemplar por ano. Logo, se um título, ocupando espaço na estante de uma filial da B&N, não conseguisse vender nem um exemplar por ano,

Na era da Internet, todos seremos famosos para, pelo menos, 15 pessoas. *The Long Tail*, fenômeno proposto pelo britânico Chris Anderson, é a ponta do iceberg de um fenômeno que estamos começando a entender.

ele não compensava o custo de estar lá exposto – ele voltava para o estoque (ou, no Brasil, para a editora).

A Amazon, ao contrário da B&N, não tem uma rede de lojas físicas: a Amazon pode arcar, portanto, com o custo de manter um livro que vende menos de um exemplar por ano. E o que *The Long Tail*, ou a cauda longa, de Chris Anderson está provando é que esse livro, que antes não compensava estar à venda em uma livraria de tijolo e cimento, agora compensa estar à venda em uma livraria virtual – de modo que o volume de vendas dos que usualmente vendiam pouco começa a aparecer e a contrabalançar o volume de vendas dos que vendem muito e sempre.

Na música, o exemplo maior é o iTunes. Do mesmo jeito que um livro custa para ficar exposto em uma estante ou vitrine (pense, mais drasticamente, na loja de um *shopping center*), um CD ou um DVD custa tanto quanto para ficar exposto – então tem de, obrigatoriamente, vender em um período razoável de tempo.

Em uma loja que comercializa faixas virtuais de música, como a loja da Apple na Internet, esse custo desaparece ou então se transfere, digamos assim, para o custo da manutenção dos servidores ou, no

máximo, para o custo da taxa de transferência (considerados todos os *downloads* e *uploads*). O fato é que, no iTunes, a comercialização das faixas de um CD antes fora de catálogo (porque sua baixa vendagem não compensava a prensagem e a distribuição), agora, compensa.

Sem contar que, com o custo da armazenagem de dados em constante queda, a loja da Apple pode se dar ao luxo de comercializar catálogos inteiros que uma loja física, por mais rentável que seja, jamais poderia. Nesse cenário, é simbólico o fechamento, há alguns anos, da Tower Records, o templo do comércio de CDs nos anos de 1990; e é significativo o envelhecimento do público de *megastores* como, na Europa, a Virgin.

Um outro exemplo não tão óbvio de *The Long Tail*, embora fora da indústria cultural, é a rede de afiliados que veiculam anúncios do Google. Funciona assim: se você tem um pequeno *site*, pode veicular, nele, anúncios que o próprio Google vende, distribui conforme o seu conteúdo e te paga, no final de um determinado período, de acordo com o número de cliques.

Pela abordagem em *The Long Tail*, chegou-se à conclusão que dois terços do faturamento do Google, com pu-



blicidade *on-line*, vem da sua própria *homepage* (das buscas acopladas com *links* patrocinados, por exemplo) –, mas chegou-se à conclusão, também, que um terço do faturamento do Google com publicidade na Internet não vem de suas próprias páginas: vem de sua longa lista de pequenos, médios e minúsculos afiliados que veiculam seus anúncios, onde o próprio Google não consegue chegar diretamente. Um terço é muito significativo para o Google, a ponto de a empresa manter uma divisão inteira dedicada à otimização de anúncios em *sites* afiliados (pequenos, médios e minúsculos).

Aplicações e perspectivas. As aplicações de *The Long Tail*, a distribuição e a teoria estão apenas começando. No curto prazo, na mesma indústria cultural, esse fenômeno

poderá viabilizar produções antes consideradas de baixo retorno. Chris Anderson acredita que dos *hits*, ou “sucessos”, vamos passar aos “nichos” e teremos de trabalhar com audiências minúsculas ou, então, galvanizar uma infinidade de minúsculos grupos de consumidores (como faz o Google por meio de sua rede de afiliados em matéria de anúncios). Não que antes esse mercado não existisse: Anderson apenas reforça que, com as métricas da Internet e com a sondagem dos hábitos desse consumidor ínfimo, passamos a enxergá-lo como nunca antes.

Anderson ainda reconhece que, nos Estados Unidos, a pujança do *e-commerce* de uma Amazon, naturalmente, remonta às origens de uma Sears, Roebuck and Co., ao costume do norte-americano médio de consumir produtos por catálogo e

ao desenvolvimento das cadeias de distribuição, desde o correio até a FedEx.

No Brasil, talvez um case a ser estudado seja o do BuscaPé, que se converteu em um portal, tendo suas origens na comparação de preços e que, hoje, aglutina dezenas de milhares de médios e pequenos vendedores (os mesmos que não teriam volume de vendas para estabelecer-se sozinhos *on-line*), faturando quase 20 milhões de reais por ano.

No reino da publicidade, começam a aparecer agências, com modelos de negócio importados, que tentam congregiar uma massa crítica de *sites*, e até de *blogs*, para comercializar campanhas com grandes clientes. Para as agências tradicionais, a Internet continua não sendo convidativa (em termos de rendimentos), se comparada a uma mídia como a televisão – fora que, se não for por meio de um esquema de filiação automatizado como o do Google, os escritórios físicos dificilmente ganharão em escala para chegar até aquele nicho mais recôndito.

Como diz Dave Winer, um dos pais fundadores do conceito de *blog*, parafraseando Andy Warhol: na era da Internet, todos seremos famosos para, pelo menos, 15 pessoas. *The Long Tail*, de Chris Anderson, é a ponta do *iceberg* de um fenômeno que estamos começando a entender. Será que ainda sentiremos saudades dos antigos *blockbusters*?

Julio Daio Borges
 Editor do Digestivo Cultural
 E-mail: juliодаioborges@gmail.com



SEM TÍTULO, 2003. ALESSANDRA DOS SANTOS. ACRÍLICA S/TELA.

CASOS

Dell Computadores

Conhecida por ter um modelo de negócios inovador, a Dell tem sido levada a se reinventar. As razões têm a ver com turbulências no relacionamento com os clientes e com a necessidade de oferecer novas propostas de serviços e produtos, tendo em vista a crescente competitividade do setor. Este artigo analisa as principais respostas dadas pela Dell para reinventar seu modelo de negócios, melhorar seu relacionamento com clientes e permanecer no páreo das principais empresas de tecnologia do mundo.

por **Françoise Terzian** JORNALISTA

Em 1984, o estudante norte-americano Michael Dell decidiu abrir um pequeno negócio com base em um conceito simples: vender computadores pessoais diretamente ao consumidor, sem o uso dos canais tradicionais de distribuição. Com isso, pretendida eliminar interme-

diários, reduzir custos ao comprador e dotar o fabricante do conhecimento de todos os processos de produção e venda de um item.

Além disso, vender dessa forma tornou mais fácil identificar as reais necessidades dos clientes, ouvindo

suas principais reclamações e desejos, e fornecer soluções sob medida. Hoje, mais de duas décadas depois, Michael Dell transformou sua empresa em uma das mais competitivas do mundo no setor em que atua. Neste artigo analisamos as carac-

terísticas do modelo de negócios da Dell, alguns problemas recentes enfrentados pela empresa, a forma como ela os vem superando e as perspectivas para o futuro da companhia, inclusive no Brasil.

Invenção e reinvenção. De todas as empresas da indústria de PCs, a Dell é certamente uma das que mais chama a atenção do mercado. A empresa cresceu, transformou-se em sinônimo de qualidade, balançou a concorrência e conquistou milhares de consumidores corporativos e domésticos no mundo todo. Com cerca de 75 mil funcionários, chegou a registrar uma receita de US\$ 57,4 bilhões nos últimos quatro trimestres. Ao que parece, ela só atingiu esse *status* ao escolher caminhar na contramão do mercado.

Por exemplo, em vez de abarrotar o estoque com micros e fechar parcerias com inúmeros distribuidores e revendas, a Dell não produz um único computador enquanto o pedido não chegar em seus sistemas. As vendas são feitas diretamente via Internet ou telefone, assim como o suporte. Cada computador montado pela Dell sai da linha de produção com um registro de identificação, o que facilita a criação de um histórico com todas as informações e ocorrências referentes à vida do produto.

No entanto, mesmo com claros sinais de sucesso de seu modelo de negócios, a Dell decidiu se reinventar. O anúncio, à primeira vista surpreendente, foi feito por Michael Dell durante o evento Tech Day, realizado em setembro de 2006 em

No entanto, mesmo com claros sinais de sucesso de seu modelo de negócios, a Dell decidiu se reinventar. O anúncio, à primeira vista surpreendente, foi feito por Michael Dell durante o evento Tech Day, realizado em setembro de 2006 em Nova York (EUA).

Nova York (EUA). Ele anunciou para uma platéia de analistas de mercado, parceiros, jornalistas e clientes que a empresa está acompanhando as mudanças e evoluções do mercado e que o resultado concreto disso é que a Dell está deixando a “versão 1.0” de lado e entrando na “versão 2.0”.

Na prática, isso significa que sua estratégia está mudando: entre as principais novidades anunciadas estão o redesenho do serviço de suporte ao usuário, o fechamento de uma parceria com a fabricante de *chips* AMD – antes, os processadores de suas máquinas eram apenas da Intel –, atenção especial ao *design* e aos recursos inovadores de seus produtos e a prorrogação de uma aliança global assinada em 2001 com a EMC, fornecedora mundial de equipamentos de *storage* (armazenamento de dados).

As mudanças, entretanto, vão além. A Dell também está abrindo fábricas próximas a grandes centros de consumo e treinando funcionários do *call center* para resolver vários problemas dos consumidores em um único chamado, tendo ainda a perspectiva de investir em novas plataformas para *games*, casas digitais e escritórios

residenciais. A seguir analisamos alguns fatores desencadeantes dessas mudanças e detalhamos em que estas últimas consistem.

Momento de turbulências. A Dell enfrenta hoje algumas questões delicadas nos Estados Unidos. Para começar, vários usuários insatisfeitos com o serviço de suporte andaram a fazer muito barulho na imprensa norte-americana durante o primeiro semestre de 2006. Eles reclamaram do tempo longo na linha, à espera de atendimento, e também da demora para ter seus problemas resolvidos. Há poucos meses, a empresa também convocou proprietários de alguns modelos de *notebooks* para um *recall* de 4 milhões de baterias, por conta de risco de superaquecimento, o que poderia levar à explosão do equipamento.

Para agravar esse quadro, em setembro de 2006 a Dell começou a ser investigada pela SEC (*Securities and Exchange Commission*) dos Estados Unidos, por motivos até agora não esclarecidos. Cogita-se que isso tenha a ver com questões ligadas a alguns relatórios financeiros da empresa. Para acompanhar a fase negra pela

qual passou, no segundo trimestre do ano fiscal de 2007 (inicia-se em março e encerra-se em fevereiro), a Dell registrou uma queda de 51% em seu lucro, que foi de US\$ 502 milhões. O fundador diz que a culpa foi da desaceleração do mercado e da estratégia de redução de preços.

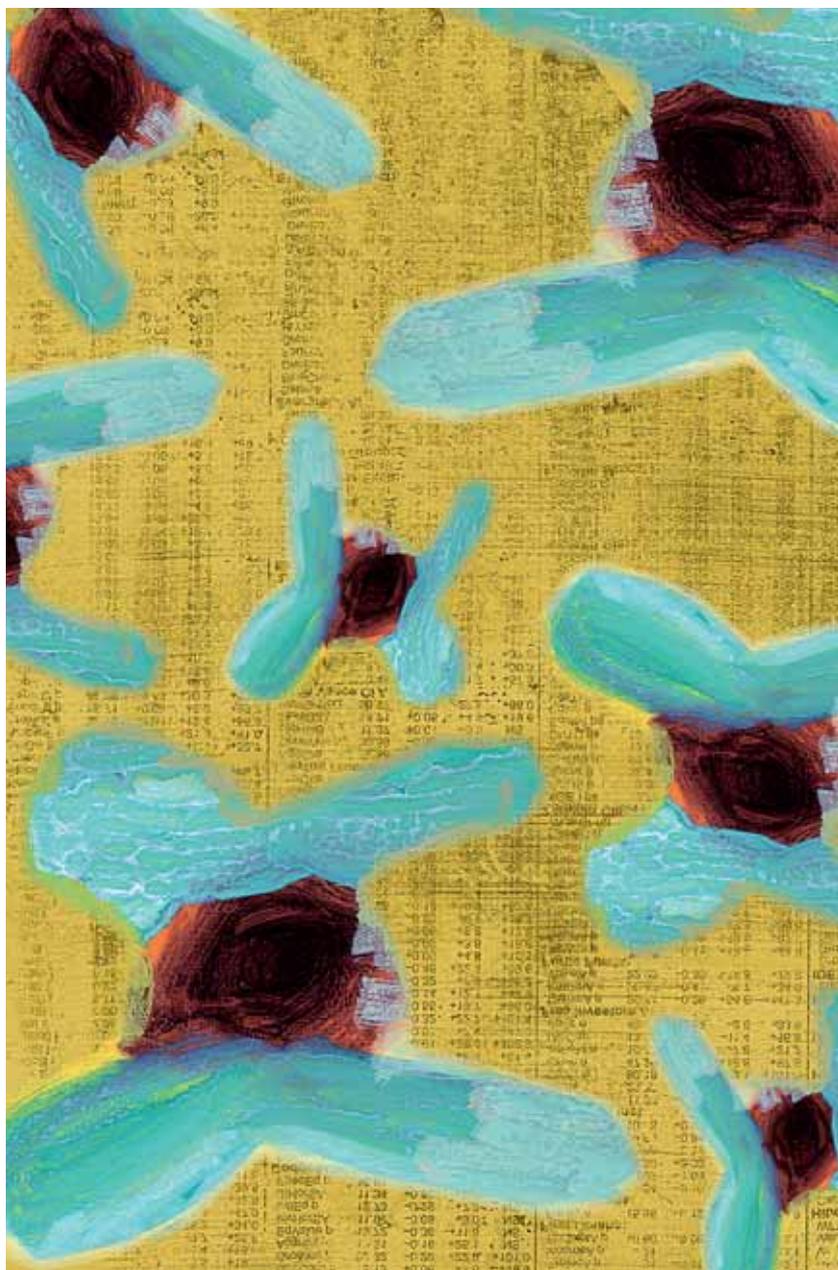
Embora não se pronunciem sobre o assunto da SEC e só relacionem o *recall* das baterias a problemas internos de seu fornecedor, Michael Dell e Kevin Rollins, CEO (*Chief Executive Officer*) da companhia, parecem não demonstrar grandes preocupações com a investigação. Neste momento,

o grande foco dos dois é falar sobre a renovação da Dell para se manter crescente no mercado e bem relacionada com os consumidores. Essa é a base da sua chamada “versão 2.0”, na qual o relacionamento com o consumidor tende a aprofundar-se. A empresa anunciou um investimento de US\$ 150 milhões para realizar melhorias nas áreas de serviços e suporte.

Segundo Fernando Loureiro, diretor de assuntos corporativos da Dell para o Mercosul, a Dell acredita que seus resultados mostram sinais claros de progresso. “A empresa está investindo em iniciativas que visam a aprimorar ainda mais a experiência do cliente – é o que temos chamado de Dell 2.0”, diz Loureiro, para quem essas iniciativas irão posicionar ainda mais a Dell como uma empresa de sucesso no longo prazo.

A reação. Nos Estados Unidos, a empresa contratou mais de 2 mil novos funcionários para as áreas de vendas e suporte. Além disso, está reciclando o treinamento de mais 5 mil funcionários da área de suporte em todo o mundo. A empresa também conta com dez novos (ou expandidos) centros de contato, incluindo Oklahoma City (Estados Unidos), Edmonton (Canadá), Manila (Filipinas) e Halle (Alemanha). A Dell afirma que os investimentos já resultaram em várias melhorias, inclusive na redução de 50% do tempo de espera nas ligações feitas por clientes.

Entre o investimento de US\$ 150 milhões, a empresa anunciou seu



DellConnect, serviço de diagnóstico via Internet banda larga, para países da América Latina. Desde o final de 2005, ele só era oferecido nos Estados Unidos. Com esse serviço, os representantes de serviço e suporte da Dell podem visualizar o sistema do cliente e assumir o controle deste, corrigindo de forma remota problemas que comprometem o desempenho do computador e provocam frustrações dos usuários. Ronaldo Araki, diretor de serviços da Dell para a América Latina, diz que 94% dos mais de 1 milhão de clientes atendidos pelo DellConnect nos Estados Unidos, até o momento, recomendam o serviço.

O início da parceria com a AMD é outro assunto que também tem causado muitos comentários no mercado. Afinal, até então, os equipamentos Dell só saíam de fábrica com *chips* Intel. Em setembro de 2006, ela anunciou três *desktops* dotados de AMD: os modelos Dell Dimension E520, E521 e C521, voltados aos usuários domésticos e de pequenas empresas. “Estávamos, cada vez mais, recebendo pedidos dos clientes para produtos com AMD”, afirma Dell. Ele nega boatos que pregam que a Dell só passou a usar AMD depois que a Intel começou a fornecer para a Apple. O discurso é de que o consumidor precisa ter opções.

Em uma era em que os dados avançam abruptamente nas empresas, trabalhar com equipamentos de *storage* (armazenamento) é um negócio altamente rentável. Sabendo disso, a Dell renovou, por mais cinco anos, sua aliança com a EMC na oferta de soluções de armazenamento

Apesar do esforço da empresa para superar os desafios do mercado local, a carga tributária no Brasil é hoje um dos principais desafios a serem enfrentados pela Dell. As medidas de redução que o governo tomou tiveram impacto bastante positivo, porém há muito ainda para ser feito.

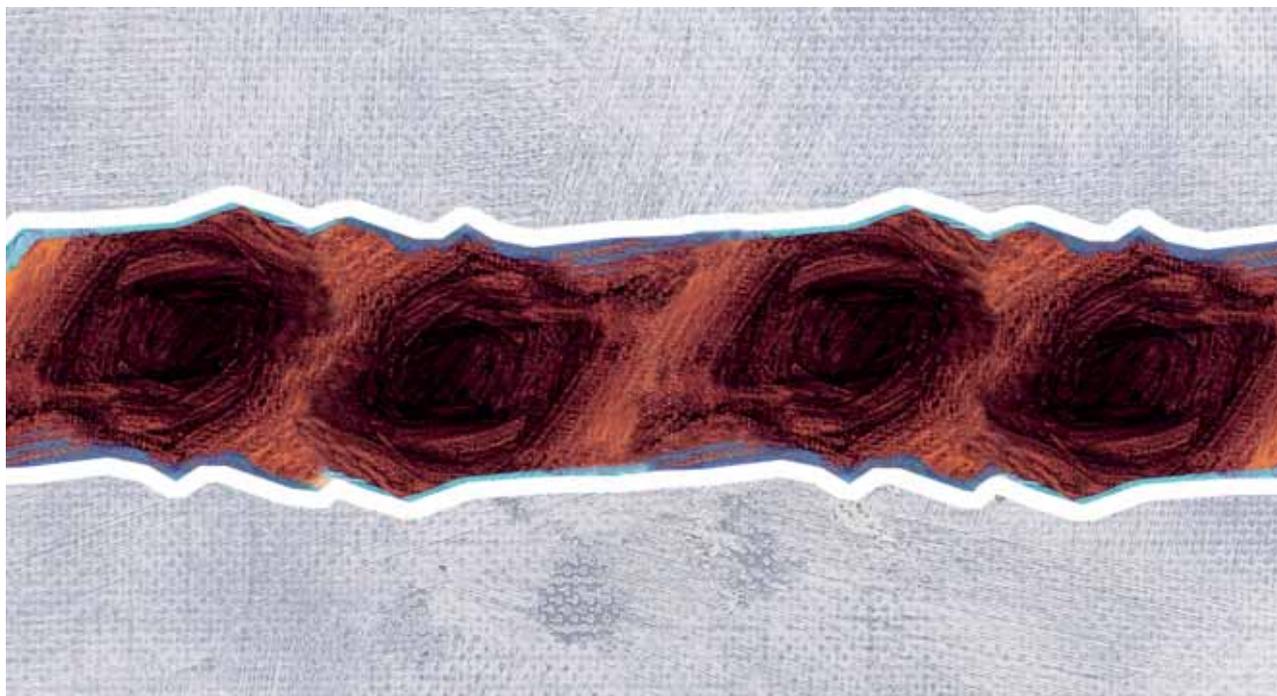
SAN (*Storage Area Network*) para organizações de todos os portes. Desde o início, a Dell e a EMC implantaram um modelo único de colaboração das áreas de vendas, marketing, engenharia e fabricação. A relação das duas empresas rendeu bons frutos. De acordo com a consultoria IDC, a Dell está posicionada entre as dez maiores fornecedoras de sistemas de armazenamento em disco, com o maior crescimento em receita no ano de 2005.

Na “versão 2.0” da Dell, a empresa também passa a atuar mais agressivamente nos campos de serviços – hoje respondendo por 10% do faturamento – e no nicho das pequenas e médias empresas, chamado pelo mercado de SMB (*Small and Midsize Business*). Essas áreas são as que mais crescem não só na Dell, mas em todo o mundo. A empresa tem hoje 5% de participação do mercado das pequenas, 19% das médias e 35% das grandes empresas, de acordo com os números do IDC para o segundo trimestre de 2006. Para avançar nesse segmento, a Dell lançou, em 2006, a primeira edição do Prêmio Dell de Excelência em Tecnologia para Pequenas e

Médias Empresas, com o objetivo de reconhecer empresas do segmento que utilizam tecnologia de maneira criativa e inovadora, levando seus negócios a uma maior produtividade por meio deste advento.

Resultados. Apesar das dificuldades e das reestruturações, Loureiro lembra que a liderança da Dell em diversos segmentos é a prova de que o modelo funciona. No segundo trimestre de 2006, a Dell manteve, pelo sexto trimestre consecutivo, a liderança no mercado de servidores no Brasil, com 40,6% de participação, e, no mercado de *notebooks* corporativos, tem ao redor de 21,28% de participação.

Em novembro de 2006, a Dell anunciou seus resultados do 3º trimestre. A receita para o período foi de US\$ 14,4 bilhões, resultado operacional de US\$ 824 milhões e lucro por ação de US\$ 0,30, encerrando o trimestre com US\$ 11,6 bilhões em caixa e investimentos. Isso representa uma melhora considerável em relação ao trimestre anterior. “Todos esses números comprovam que o modelo da Dell continua sendo vantajoso e eficiente”, diz Loureiro. No entanto,



isso não significa que a empresa deva ficar parada.

Brasil. Em 1999, a Dell anunciou a abertura de sua primeira unidade de produção na América do Sul com a instalação de uma fábrica/centro de serviços em Eldorado do Sul, Rio Grande do Sul. Inaugurado em 2001, em Porto Alegre, o Centro de Desenvolvimento de Software da Dell no Brasil foi o primeiro fora dos Estados Unidos a desenvolver *software* para uso interno. Com isso, a filial brasileira consegue trabalhar em sincronia com outros centros na Índia e Rússia e outros grupos de Tecnologia da Informação (TI) na Europa, Estados Unidos e Japão.

Para fazer seus produtos chegarem mais rapidamente aos clientes, a Dell está construindo novas fábricas perto dos grandes centros

de consumo. Um exemplo disso é o que acontece no Brasil. A fábrica de Hortolândia, interior de São Paulo, a ser inaugurada em 2007, irá produzir os mesmos equipamentos já montados no Sul. O *call center* da empresa está sendo expandido em Eldorado do Sul, onde se concentra toda a área de vendas e pós-venda, além da produção já existente no país.

Apesar do esforço da empresa para superar os desafios do mercado local, Loureiro lembra que a carga tributária no Brasil é hoje um dos principais desafios a serem enfrentados pela Dell. “As medidas de redução que o governo tomou tiveram impacto bastante positivo, porém há muito ainda para ser feito”, afirma. A companhia sugere, por exemplo, que a isenção de PIS-Cofins poderia ser estendida a todos os produtos de TI, e os componentes poderiam ser

isentos de II. Dessa forma, o mercado iria se aquecer e o chamado “mercado cinza” (de computadores montados sem pagamento de imposto), outro inimigo, sofreria uma redução significativa.

No futuro, a Dell espera crescer ainda mais no mercado corporativo brasileiro. Loureiro revela que os lançamentos de novos produtos serão baseados em *feedback* de clientes, com *design* diferenciado e ecológico, bem como a ampliação do portfólio de serviços com o lançamento de novas ofertas, tais como o DellConnect, lançado em setembro de 2006 (serviço de suporte remoto).

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: fterzian@gmail.com



SEM TÍTULO, 2003. EDILSON MEIRELES AGRÍLICA S/TELA.

CASOS

Varig

A história da Varig mostra uma sucessiva série de erros e desacertos de gestão. O modelo de negócio da empresa, que há algumas décadas era referência nacional no setor e uma das maiores do mundo, foi construído em torno de uma única competência, o relacionamento com o governo. Dependente, a empresa não conseguiu reagir à desregulamentação do setor, à entrada e ao crescimento de concorrentes externos e internos, e à disputa por preços e custos. O resultado, como se sabe, foi a derrocada.

por **Marcelo Pereira Binder** FGV-EAESP

A Varig foi fundada em 1927, pelo alemão Otto Meyer, com o apoio do Sindicato Condor alemão. Em 1936 iniciou a primeira rota aérea brasileira diária e em 1942, a primeira rota internacional para Montevidéu. Durante a Segunda Guerra Mundial,

devido ao clima antigermânico, Otto Meyer deixa a presidência da empresa, que passa a ser ocupada por Ruben Berta, logo depois o responsável pelo grande crescimento da empresa nas décadas seguintes.

O período pós-guerra impulsio-

nou o quadro do transporte aéreo mundial. Numerosas aeronaves foram vendidas como sobras de guerra a preços muito baixos. Aproveitando esse momento, a Varig adquiriu vários desses aviões das bases norte-americanas instaladas no Nordeste.

Em 1952, a empresa adquiriu a Aéreo Geral. Em 1958, pela ação governamental, o número de empresas aéreas foi reduzido, visando a aumentar a rentabilidade do setor. Nas rotas internacionais, a Varig tornou-se a única empresa a voar para os EUA, e a Panair, para a Europa.

Os anos 1960 marcaram a expansão da Varig no mercado aéreo doméstico e no internacional por meio da incorporação do Consórcio Real Aerovias (1961) e da Panair do Brasil (1965), que, durante anos, foram suas principais concorrentes. Em 1975, a Varig adquiriu a empresa aérea Cruzeiro do Sul, que falira, passando a ter o monopólio das linhas internacionais e se transformando na “empresa de bandeira” do país.

A Varig e o governo. Desde sua fundação até a década de 1990, a Varig expandiu-se constantemente, seja por aquisição ou por crescimento orgânico. Investiu em tecnologia da informação para a comercialização de passagens e se estabeleceu como uma das grandes companhias aéreas do mundo. No entanto, para conseguir chegar a essa posição, contou fortemente com o apoio do governo brasileiro, de tal sorte que podemos dizer que sua competência central formou-se em torno de sua relação com o poder público.

Essa relação desdobrou-se em várias frentes. Em primeiro lugar, a Varig conseguiu apoio do governo do Rio Grande do Sul com empréstimos e vantagens. Mais tarde, desenvolveu forte relacionamento com o presidente Getúlio Vargas e, depois, com

O fim do monopólio internacional gerou impactos negativos na Varig, que superaram as próprias estimativas iniciais da empresa. Na verdade, foi difícil para a Varig – e para muitas outras empresas brasileiras – competir com as grandes norte-americanas que começaram a pousar no Brasil.

Juscelino Kubitschek. Ruben Berta tornou-se figura pública nacional, tendo sido cotejado para cargos públicos que sempre recusou para ficar à frente da companhia. A mesma boa política de relacionamento se estendeu ao período de comando militar.

O transporte aéreo dos presidentes brasileiros em viagens internacionais tornou-se rotina na empresa a partir de Juscelino Kubitschek, ele próprio agraciado com o benefício. Com esse tipo de ação, o objetivo era associar sua imagem à de empresa aérea oficial, o que de fato conseguiu. Com o golpe de 1964, apoiou o governo militar e sua “revolução libertadora”, e em 1973 o resultado veio na forma de um decreto do governo Médici que garantiu exclusividade à Varig em vôos internacionais por 15 anos.

Os benefícios dessa dependência do governo se apresentaram em várias circunstâncias. Por exemplo, durante a década de 1980, programas de milhagem de companhias aéreas internacionais foram proibidos no Brasil. Como consequência, a Varig ficou protegida da concorrência dos programas de fidelidade dessas empresas. Na prática, os passageiros brasileiros podiam inscrever-se e

acumular milhas nos programas de milhagem das companhias internacionais, mas não podiam utilizar suas milhas acumuladas em vôos que partiam do Brasil. O programa de milhagem da Varig foi introduzido somente em 1994, como ação defensiva ao programa da TAM, que havia sido lançado em 1993.

Como consequência, a Varig havia se tornado uma empresa rentável, embora tal rentabilidade se originasse basicamente do monopólio das rotas internacionais garantido por sua parceria com o governo e, também, da prática de tarifas elevadas. Um passageiro brasileiro que fosse para a Europa pagava, em média, o dobro de um europeu que viesse ao Brasil.

Crise do modelo. O modelo de empresa fortemente ancorada em parcerias e redes de dependência com o governo começou a desmoronar a partir da intensificação das pressões para a quebra do monopólio da Varig nas rotas internacionais.

Em janeiro de 1987, o ministro da Aeronáutica anunciou alterações na exploração das rotas nacionais e internacionais. Era o fim do monopólio da Varig. As novas linhas seriam

distribuídas entre Varig, Transbrasil e Vasp. A Varig manteria as linhas que já operava e não teria concorrentes nacionais nessas linhas.

O problema maior não foi a entrada da Transbrasil nem da Vasp nas linhas internacionais, mas sim a entrada de grandes companhias norte-americanas e européias no Brasil, devido a acordos de bilateralidade da aviação internacional. Quer dizer, as empresas estrangeiras passariam a operar novas linhas para o Brasil na medida em que fossem criadas novas linhas do Brasil para outros países, aumentando a concorrência nos vôos internacionais.

O fim do monopólio internacional gerou impactos negativos na

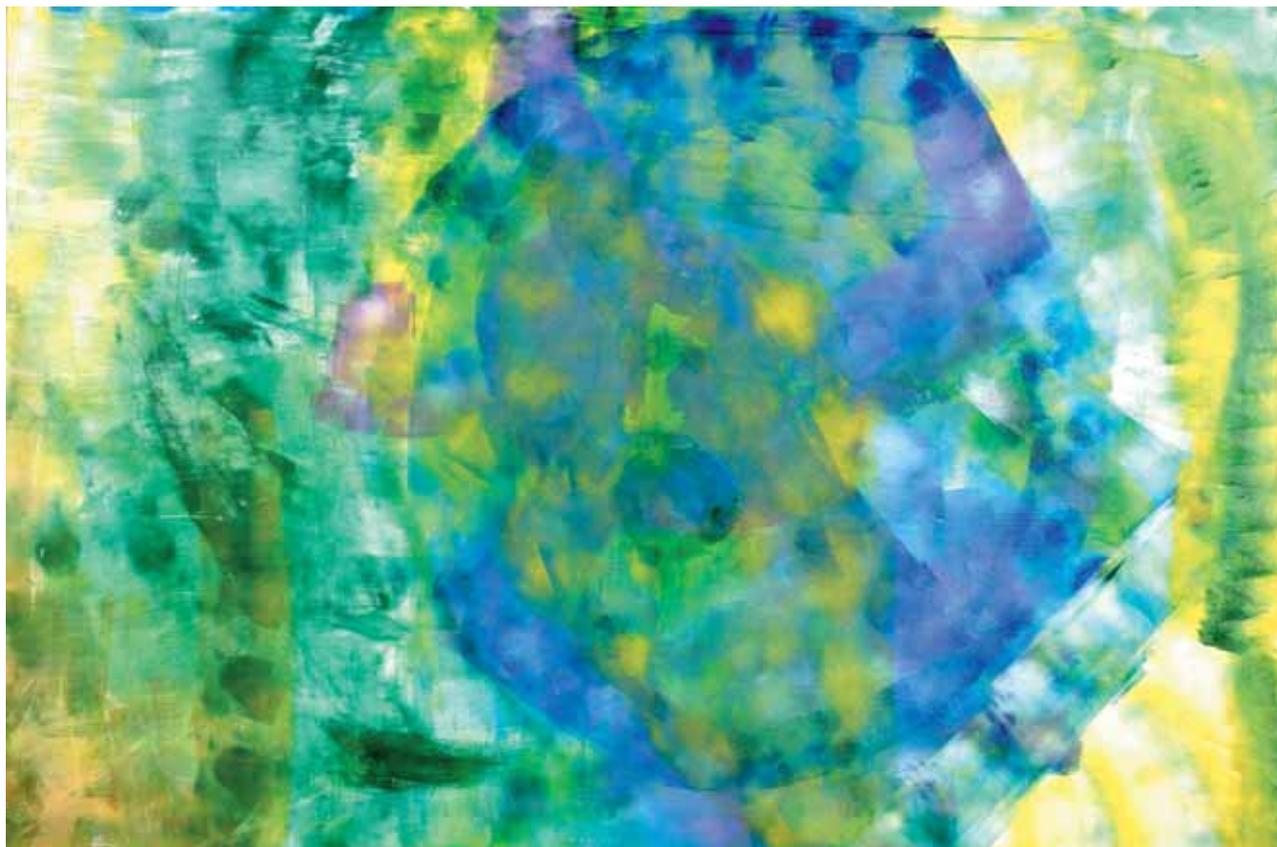
Varig, que superaram as próprias estimativas iniciais da empresa. Na verdade, foi difícil para a Varig, e para muitas outras empresas brasileiras, competir com as grandes norte-americanas que começaram a pousar no Brasil. Aquelas companhias já haviam passado pela experiência de consolidação do setor nos EUA em período anterior e estavam muito mais habituadas à economia de mercado e sua competitividade.

Assim, o mercado passou a ter como concorrentes empresas consolidadas e com bom desempenho financeiro, a exemplo da United, Delta, American Airlines e Continental, esta última no final dos anos 1990. O Brasil passou a ser o primeiro país

do mundo com operações conjuntas das quatro grandes empresas norte-americanas de aviação.

Rumo à derrocada. A década de 1990 trouxe à Varig problemas que contribuíram para o recente desfecho de sua situação. Primeiro, com a privatização da Vasp no início dos anos 1990, aumentou-se a oferta de assentos e se reduziram tarifas, levando o setor à guerra de preços e perda de rentabilidade. Um segundo problema dizia respeito ao crescimento da TAM, que passava a ocupar importante espaço no mercado de passageiros a negócios.

Em 1992, a Varig incorporou, operacional e administrativamente, a



Cruzeiro do Sul, empresa que havia sido comprada em 1975. A união das duas fazia parte do programa de enxugamento da empresa gaúcha, que pretendia chegar, em 1993, a ter menos 4 mil funcionários. Em 1994, devido à perda de mercado interno e externo, e aos maus resultados financeiros, a Varig intensificou seu processo de recuperação, demitindo cerca de 3 mil funcionários, devolvendo aeronaves, cancelando algumas rotas e suspendendo o pagamento de *leasing* de aeronaves.

Ainda em 1994, a Apvar (Associação dos Pilotos da Varig), em uma tentativa de ajudar a empresa, apresentou proposta para a redução de custos e ganhos de eficiência que levava em consideração a possibilidade de redução de salários, hospedagem em hotéis mais baratos, compartilhamento de quarto e até demissões. Em contrapartida, a Apvar queria um assento no conselho de administração da empresa. Essa proposta não foi aceita pela Varig.

Como reflexo da crise, ocorreu uma mudança histórica na Fundação Ruben Berta, que, pela primeira vez, passa a ter quatro membros externos no conselho de administração. Eram representantes dos credores, dentre os quais a General Electric e a McDonnell Douglas, bancos brasileiros e estrangeiros. Em 1995, Rubel Thomas, depois de 35 anos na Varig, cinco como presidente, foi afastado da presidência da empresa.

Em 1996, Fernando Pinto assumiu a presidência. Ele tinha um histórico de realizações consideradas bem-sucedidas no comando da

Em 2006, a antiga Varig “morreu” agonizando, pedindo auxílio ao governo, e parecendo acreditar-se vítima dos acontecimentos. A história da Varig não é um caso isolado na vida empresarial brasileira. Nesse sentido, a Varig é um retrato do Brasil.

Rio-Sul. Nessa época a principal concorrente era a TAM, que crescia agressivamente no mercado executivo. Como reação, a Varig desenhou um amplo programa de reposicionamento de mercado, executado ao longo de 1996, com ações como mudança da identidade visual, aumento do espaço da classe executiva, e melhorias no serviço de bordo. Essas mudanças geraram resultados positivos – embora não suficientes para resolver um problema grave pelo qual padecia: custos muito altos em relação à concorrência e ineficiência operacional.

Para agravar esse quadro, em 1999 houve a desvalorização do real. O impacto sobre a estrutura de custos da companhia foi significativo, sobretudo pela elevação do preço do querosene combustível. Isso provocou uma sensível queda no número de passageiros, especialmente nos vôos internacionais, a principal receita da companhia. Em nova resposta, a empresa reduziu a frota, cancelou algumas linhas e buscou renegociar suas dívidas.

Mas as dificuldades da década de 1990 aprofundaram a crise, resultando em acúmulo de saldos negativos. A resposta da Varig, alterando aspectos importantes de seu

modelo de negócios, foi fundamental. No entanto, mesmo assim ela não conseguiu superar os problemas no uso de seus recursos. Como consequência, o passivo foi transferido para os anos 2000.

O desfecho. O ano 2000 foi significativo para a Varig. Ela perdeu a liderança do mercado doméstico para a TAM. Sua capacidade de recuperação passou a ser vista com ceticismo pelo mercado, em parte oriundo da baixa credibilidade na capacidade gerencial daqueles que a conduziam. Afinal, haviam sido cúmplices do que sucedeu com a empresa.

O grande evento desses anos foi o surgimento da Gol, empresa baseada em um modelo de negócios focado no baixo custo e em tarifas acessíveis. No mercado internacional, esse modelo já havia se consagrado graças ao aumento dos custos do petróleo e à possibilidade de comercialização de passagens diretamente ao usuário final, algo que se tornou possível com a internet.

Em 2002, após 10 anos de prejuízos consecutivos, a Varig obteve lucro operacional nas rotas internacionais. Porém, esse lucro foi resulta-



do de forte redução na oferta de vôos internacionais e da devolução de 12 aviões. A empresa encolheu rotas com alta demanda, e concentrou-se nelas. Mas o encolhimento não foi acompanhado por diminuição proporcional na estrutura e nos custos. Para completar, houve uma redução de receita ao mesmo tempo em que se manteve o passivo elevado.

Em 2002, ocorreu uma fusão administrativa das três empresas do grupo – a própria Varig, a Rio-Sul e a Nordeste. A frota foi ainda mais reduzida com a devolução de 32 jatos entre 2000 e 2003, o que resultou em aumento da utilização diária dos aviões. A integração da malha das três empresas gerou ganhos administrativos por meio da eliminação das diretorias Financeira, de Recursos Humanos, de Administração e de Planejamento da Nordeste e Rio-Sul. No total, 75% dos funcionários da Rio-Sul e da Nordeste foram demitidos, mantendo-se somente a equipe operacional.

Mesmo com o suporte ou auxílio governamental que se observou em 2003 (a autorização para que a Varig e a TAM compartilhassem vôos com redução de ofertas e aumento de tarifas), a empresa não conseguiu se reestruturar. Por fim, no início de 2006, o relatório anual da empresa, relativo a 2005, reconhecia oficialmente a falha na reestruturação e o grande buraco em que a empresa se encontrava. O caminho encontrado foi o da recuperação judicial.

Lições. A Varig cresceu e estabeleceu-se em ambiente caracterizado por forte interferência do Estado no setor aéreo. A partir da perspectiva do setor aéreo como elemento de desenvolvimento econômico e de integração nacional, o Estado procurou gerar condições propícias para seu florescimento no país. Nesse ambiente, a relação com o governo, visando a obter benefícios com regulação ou financeiros, era fundamental à sobrevivência das empresas

aéreas. E a Varig conseguiu estabelecer com maestria suas relações com o governo, o que propiciou à empresa crescimento e consolidação como a maior empresa aérea nacional.

A alteração do ambiente externo requeria da empresa maior competitividade com ganhos de eficiência operacional e redução de custos, porém, a visão da Varig como uma “grande família”, cultivada desde sua fundação, gerou resistências. Não se admitia a necessidade de cortar mais de um terço de sua força de trabalho para sobreviver, nem que a glória do passado deixara de ser real.

No momento em que estava altamente endividada e necessitando de fluxo de caixa elevado e positivo, a empresa encolhia e perdia mercado. Em nossa avaliação, a Varig manteve práticas de gestão e tomadas de decisão ineficientes e desacertadas, sendo incapaz de responder com convergência ao crescimento dos concorrentes. Na verdade, esse é um caso típico, em que, diante de uma alteração de ambiente, não há contrapartida da empresa.

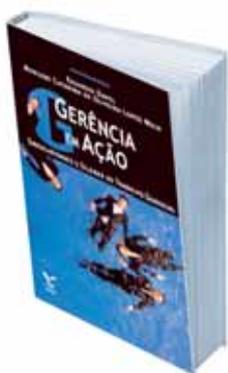
Em 2006, a antiga Varig “morreu” agonizando, pedindo auxílio ao governo e vendo-se como vítima dos acontecimentos. A história da Varig não é um caso isolado na vida empresarial brasileira. Nesse sentido, a Varig é um retrato do Brasil.

Marcelo Pereira Binder
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
E-mail: mpb@fgvsp.br

O trabalho do gerente

Obra reúne coletânea de textos sobre o trabalho do gerente. Temas como estresse, flexibilização, carreira, liderança, mudanças na função gerencial na pós-modernidade, vida familiar e profissional e cultura brasileira se destacam contra o pano de fundo da questão: o que é liderar atualmente.

por Pedro F. Bendassolli FGV-EAESP



Gerência em ação
Eduardo Davel e Marlene
C. de O. Lopes Melo
Rio de Janeiro, FGV Editora, 2005

Henry Mintzberg, professor canadense de Estratégia, lançava em 1973 um pequeno livro que se tornaria uma pequena obra-prima. Seu foco, uma investigação sobre um personagem enigmático e, ao mesmo tempo, excessivamente mistificado à época: o gerente. *The Nature of Managerial Work* (Harper Collins) mostrou que o dia-a-dia desse personagem era bem menos iluminado e racionalmente orientado do que até então se acreditava, e que seu processo de trabalho era caracterizado por muita improvisação e forças sobrejamente humanas.

O principal efeito do estudo de Mintzberg, inovador não só pelo objeto escolhido senão pela sua abordagem, foi tornar mais realista e, portanto, menos idílico nosso conhecimento sobre o que fazem esses homens e mulheres incrustados nos bastidores de nossas organizações. A pesquisa original do canadense estimulou diversos outros estudos similares desde sua publicação, como se espera façam obras seminais como essa.

Assim, na esteira da influência dos achados do *The Nature...*, surge recentemente uma coletânea organizada pelo brasileiro (residente no Canadá) Eduar-

do Davel e pela professora da UFMG, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, que leva o título de *Gerência em ação: singularidade e dilemas do trabalho gerencial*. No elenco, a participação de pesquisadores nacionais e internacionais de destaque.

A obra se propõe analisar as particularidades e dilemas do trabalho gerencial nos dias atuais, marcados por conhecida pressão por resultados, flexibilidade, confusão de fronteiras entre vida pessoal e profissional. Há ainda alterações expressivas no modo de entender o que é trabalho (do próprio gerente e de seus liderados) e o que são organizações. O texto acaba por adotar uma linguagem típica de época.

Nesse sentido, sua espinha dorsal é a questão do papel socialmente construído e compartilhado do gerente: o gerente é concebido como um “agente” que atua em sistemas de representação da realidade. Isso quer dizer que ele não desempenha apenas um papel – necessário e derivado da crescente burocratização das organizações –, mas faz parte de um processo em que estão envolvidos influência, interação, esquemas de simbolização (seu manejo da

cultura organizacional, da identidade), dominação (a questão do controle e da persuasão) e assimilação (a capacidade de continuamente aprender).

Formalmente, o livro está organizado em 11 capítulos. No primeiro, os organizadores apresentam o panorama geral da obra, destacando as mudanças na função gerencial ocorrida por conta de alterações nos contratos de trabalho entre gerentes e organizações, e o modo como eles estão lidando com a situação.

Os demais capítulos abordam, respectivamente, as atividades cotidianas dos gerentes; a questão da conciliação entre trabalho e família; a simbologia da liderança na óptica cinematográfica; administração pública e gerentes no contexto brasileiro; gerentes e a construção (e perda) da identidade; gerência e pós-modernidade; gerência e controle; competências e aprendizagem dos gerentes nas organizações; mitos e verdades sobre o estresse dos gerentes; e, no último capítulo, os organizadores discutem a necessidade de reflexividade no trabalho gerencial.

A leitura dessa obra nos permite chegar a algumas conclusões sobre o trabalho do gerente hoje em dia. Contra uma certa visão maniqueísta ainda dominante, o gerente não é o “vilão”, tampouco o super-herói das estórias em quadrinhos do *show business*. O livro nos leva a pensar no gerente como alguém submetido a pressões contraditórias – ao mesmo tempo em que tem de controlar o trabalho dos outros e falar em nome das estruturas de poder internas, precisa igualmente conciliar conflitos pessoais, lidar com as próprias emoções e expectativas, e com a incerteza, que não é apanágio dos níveis hierárquicos inferiores.

Em segundo lugar, a obra também nos permite refletir sobre o quanto as organizações contemporâneas dependem de pessoas que façam mediação de interesses. Após sucessivas ondas de terceirização de grande parte das atividades “produtivas”, resta às organizações um trabalho cada vez mais político, de coordenação, relacionamento e planejamento. Em meu modo de ver, amplia-se cada vez mais o fosso milenar entre “quem pensa” e “quem faz”, e as mutações no trabalho do gerente não fazem senão demonstrar exemplarmente esse fato.

Pedro F. Bendassolli
Doutor em Psicologia pela USP
Prof. do Departamento de Fundamentos
Sociais e Jurídicos da Administração da
FGV-EAESP
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

“O gerente é alguém submetido a pressões contraditórias – ao mesmo tempo em que tem de controlar o trabalho dos outros e falar em nome das estruturas de poder internas, precisa igualmente conciliar conflitos pessoais, lidar com as próprias emoções e expectativas.”

Gestão brasileira de pessoas

Obra analisa as interferências da cultura local sobre as práticas de gestão de pessoas no Brasil. Embasados na compreensão dessa cultura, os autores propõem nova leitura para tradicionais questões de Recursos Humanos, inclusive com incursões sobre estratégia, fusões e aquisições e papel gerencial.

por **Maria José Tonelli** FGV-EAESP



A Gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais

Betania Tanure,
Paul Evans e
Vladimir Pucik
Rio de Janeiro, Campus,
2006, 210p.

O livro de Tanure, Evans e Pucik faz uma análise interessante de aspectos da cultura brasileira que influenciam políticas e práticas de gestão de pessoas no país. Os autores apontam os limites das abordagens universalistas. Para isso, valem-se da crítica europeia sobre a adoção de modelos norte-americanos, uma vez que o contexto institucional nos Estados Unidos é bem específico e a legislação trabalhista é mais flexível em comparação com diferentes países da Europa ou da América Latina.

Os autores deixam claro que não é possível imitar práticas de gestão de pessoas de outras empresas ou fornecer “receitas” sem que haja uma profunda consideração de seu contexto, já que a área de RH, mais do que outras áreas das empresas, depende muito da realidade de cada lugar. Dessa forma, enfatizam a importância da cultura local e mostram que no Brasil questões de poder, relações e flexibilidade têm impacto inequívoco na dinâmica que se estabelece nos espaços organizacionais em questões de hierarquia.

Seguindo esse princípio da influência da cultura local, os autores propõem

um modelo para a gestão de pessoas que inclui quatro faces: a execução, a construção, o realinhamento e a direção. Essas quatro faces compõem uma visão clara, que parte da percepção das tensões entre opostos, da necessidade de mudanças para ajustes ao exterior, bem como ajustes internos para gerar consistência até ações necessárias para a estratégia e o dia-a-dia.

Os autores analisam inúmeras formas de alianças (fusões, aquisições, joint ventures), a fim de mostrar uma vez mais a importância da gestão de aspectos culturais, e destacam as questões relacionadas com a gestão de Recursos Humanos presentes que podem ter impacto na escolha do parceiro e que precisam ser resolvidas por negociações.

Qualquer que seja o tipo de aliança, é necessário considerar questões de desempenho, de alinhamento das recompensas, de modelagem de carreiras e, especialmente, a construção de cultura compartilhada. Além disso, o papel da aprendizagem nestes casos é grande e sua importância é tal, que, na visão dos autores, este item deveria constar inclusive dos contratos feitos para as alianças.

Tanure, Evans e Pucik mostram ainda que, em processos de fusão e aquisição, o papel do gestor da integração é essencial. Ele é responsável pelo gerenciamento de tensões e incertezas, bem como pelo período de transição.

A gestão de pessoas inclui em sua agenda temas clássicos como a gestão da cultura, a formação de equipes, a gestão do desempenho e o desenvolvimento de lideranças. De modo muito especial, cada um desses aspectos é o foco dos capítulos finais do livro. Os autores destacam aqui a importância da construção de conhecimentos compartilhados e de uma mentalidade global.

O último capítulo é especialmente útil para o contexto das empresas brasileiras que cada vez mais se internacionalizam. Aqui são analisadas diferentes estratégias, assim como instrumentos adotados por diferentes empresas para sua integração global. São apresentadas cinco formas de controles: controle pessoal por meio de centralização; controle formalizado por meio de padronização de regras de trabalhos, procedimentos e processos; controle de resultado pela contratação de desempenho; controle normativo por meio da socialização; e controle informal através de ajustes mútuos.

O livro de Tanure, Evans e Pucik, embora baseado em pesquisas acadêmicas, não tem o formato de um tratado científico. De fato, é bastante adequado ao público executivo, útil para a área de Recursos Humanos, além de suficientemente abrangente para ser lido e aproveitado também por profissionais de outras áreas. A linguagem é clara e o texto apresenta as citações como notas ao final de cada capítulo, o que permite uma leitura mais leve e ágil.

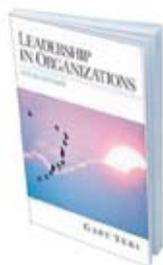
Apenas uma ressalva: por se tratar de um livro sobre “A gestão de pessoas no Brasil”, seria interessante que os exemplos da realidade brasileira fossem ainda mais explorados. À parte esse pequeno detalhe, é possível afirmar que o livro é atual, abrangente e relevante para a análise da gestão de pessoas nas empresas, sejam brasileiras ou de outras nacionalidades. Portanto, sua leitura é mais do que recomendada.

Maria José Tonelli
Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP
Profa. do Departamento de Administração
Geral e Recursos Humanos da
FGV-EAESP

“Os autores deixam claro que não é possível imitar práticas de gestão de pessoas de outras empresas ou fornecer “receitas” sem que haja uma profunda consideração de seu contexto, já que a área de RH, mais do que outras áreas das empresas, depende muito da realidade de cada lugar.”

Entendendo liderança

Renato G. Ferreira, da FGV-EAESP, reúne importantes obras que abordam o tema da liderança, desde a perspectiva de defini-la até a maneira de desenvolvê-la em benefício das organizações.



- **Leadership in Organizations.** G. A. Yukl. Academic Internet Publishers, 2006, 196p. Este é um livro academicamente consistente e amplo. Yukl faz um survey das principais teorias e pesquisas sobre liderança já produzidas. O mérito da obra reside na comparação que realiza entre os diversos pontos de vista embutidos nessas teorias, sobretudo quanto à questão sobre o que faz de uma pessoa um líder eficaz.



- **Leader's Companion.** J. T. Wren. Free Press, 1995, 376p. Esta é uma coletânea com pequenos artigos de autores muito relevantes do ponto de vista acadêmico, mas também com textos de escritores históricos, tais como Tolstói, Shakespeare, Platão, Gandhi, Maquiavel. Entre os primeiros autores, destacam-se nomes como o de James MacGregor Burns, John Kotter e Warren Benis. Um excelente painel da liderança ontem e hoje.



- **The Global Challenge.** P. Evans; V. Pucik; J. L. Barsoux. McGraw-Hill Irwin, 2002, 574p. Nas últimas décadas tornou-se lugar-comum a afirmação de que vivemos em situações “globais”: na economia, na cultura e, principalmente, no universo de negócios. O desafio desta coletânea é entender o impacto da internacionalização sobre a gestão de pessoas. Em particular, há um excelente capítulo dedicado à liderança, que, neste contexto, é de vital importância para lidar com pressões globais.

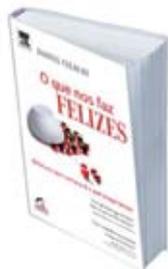


- **Leading Minds: An anatomy of leadership.** H. Gardner e E. Laskin. Basic Books, 1996, 416p. Haveria diferença entre a mentalidade de um líder e a de seus seguidores? Gardner combina o estudo da criatividade com o da liderança, a fim de demonstrar diversas similaridades entre criativos “tradicionais”, como artistas e cientistas, e os líderes empresariais. Para ele, a chave da liderança é a capacidade de o líder criar “histórias atraentes”, capazes de cativar e inspirar os seguidores.

Outras indicações: Liderando a mudança. J. P. Kotter. O desafio da liderança. J. M. Kouzes; B. Z. Posner. O momento de liderar. M. Usem. Metamanagement. F. Kofman.

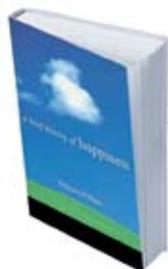
Felicidade

Pedro F. Bendassolli, da FGV-EAESP, faz um levantamento de algumas das principais obras que tomam como foco a questão milenar, e que até o momento não recebeu uma resposta definitiva, do que é a felicidade humana e como obtê-la.



● **O que nos faz felizes?** Daniel Gilbert. Campus, 2006, 262p.

Gilbert vem se tornando influente no estudo do tema. Em parte, a razão é o estilo e a linguagem por ele adotados, que tornam a leitura fácil e acessível. Neste caso, a principal tese de Gilbert é de que o cérebro humano não está adequadamente equipado para decidir o que fazer para se obter a máxima felicidade. Segundo ele, somos criaturas que cometemos erros ao imaginar o futuro e o que, nele, nos faria felizes.



● **A Brief History of Happiness.** Nicholas White. Blackwell, 2006, 208p.

O objetivo principal deste livro é tentar explicar de que maneira o pensamento sobre felicidade mudou desde a Antiguidade, quando o tema era discutido à esteira da pergunta sobre o que era uma “vida boa”, até a teoria da preferência defendida por Jeremy Bentham, no século XIX, segundo a qual a felicidade se baseia em um cálculo hedonista.



● **The Secrets of Happiness.** Richard Schoch. Scribner, 2006, 256p.

Este livro, de cunho histórico, busca no trabalho de religiosos a definição mesma do que seja felicidade. Para Schoch, a essência deste fenômeno não é simplesmente o sentimento de sentir-se bem, mas a busca da criação de um mundo melhor. Epicuro, Sêneca, judaísmo e budismo são alguns autores e religiões nas quais o autor tenta fundamentar sua busca pela definição do que é felicidade.



● **Happiness: a History.** Darrin McMahon. Atlantic Monthly Press, 2006, 560p.

A obra é um compêndio sobre a história da felicidade no Ocidente. Para McMahon, antes da sensibilidade contemporânea da felicidade como realização pessoal, estimulada pelas terapias e receitas de auto-ajuda, o termo era praticamente desconhecido. Por essa razão, o autor empreende uma volta de dois mil anos ao passado para entender as mutações no conceito de (e na busca da) felicidade.

Outras indicações: Uma vida que vale a pena. Jonathan Haidt. **Happiness: Lessons from a New Science.** Richard Layard. **Happiness: the Science Behind your Smile.** Daniel Nettle. **The Psychology of Happiness.** Michael Argyle.

Líderes

por Roseli Morena Porto

Apresentamos ao leitor quatro líderes, sondando as características pessoais que os tornaram importantes figuras de influência. Entre os personagens, encontramos,

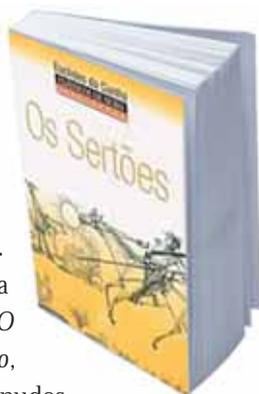
um líder carismático; outro, cujo poder se baseou na formação de um grupo coeso; um terceiro, caracterizado pela informalidade; e finalmente um líder persuasivo.

Os sertões.

Euclides da Cunha.
Ediouro, 2003, 783 p.

O autor, na época repórter do jornal *O Estado de S. Paulo*,

narra a Guerra de Canudos – um movimento político-religioso iniciado em 1896. Seu líder, Antônio Conselheiro, era uma figura carismática capaz de atrair milhares de sertanejos, entre escravos e camponeses, apesar de retratado pela imprensa dos primeiros anos da República como um louco e fanático religioso. De quebra, era ainda apresentado como contra-revolucionário perigoso por pregar a restauração da monarquia quando a República era ainda uma planta que apenas começava a medrar.



“O objetivo de um chefe deve ser menos mostrar coragem do que suscitá-la”
Paul-Louis Courier

O rei do inverno.

Bernard Cornwell. Record, 2001, 546 p.

Com sólida base histórica, o autor apresenta o lendário guerreiro Arthur como um comandante capaz de inspirar lealdade nas tropas e unir o país. Curiosamente, Arthur entrou na história como rei, embora nunca tenha usado coroa. Seus cavaleiros se reuniam ao redor da Távola Redonda, criada com esse formato para que não tivesse cabeceira, representando a igualdade de seus membros.



Grande sertão: veredas.

João Guimarães Rosa. Nova Fronteira, 2005, 624 p.

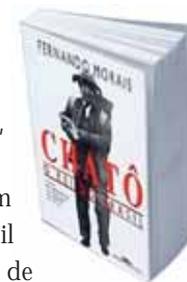
O personagem Riobaldo relata, sem obedecer à ordem cronológica, sua trajetória de jagunço que culminou com a obtenção do posto de chefe de bando. Sua mais importante empreitada foi destruir Hermógenes, traidor líder do bando inimigo, responsável pelo assassinato de Joca Ramiro, considerado o maior chefe dos jagunços e bastante admirado por sua ponderação e senso de justiça.



Chatô, o rei do Brasil.

Fernando Morais. Companhia das Letras, 1994, 720 p.

O livro é a biografia de Assis Chateaubriand, um dos homens mais influentes e polêmicos do Brasil nas décadas de 1940 e 1950. Chatô foi dono de um império jornalístico que chegou a reunir mais de 100 jornais, revistas, estações de rádio, além de pioneiro na televisão brasileira com a TV Tupi, em 1950. O livro explora as artimanhas desse notável líder em sua busca de poder.



Liderança

por Roseli Morena Porto

Os filmes arrolados nestas dicas expõem os três ingredientes essenciais da liderança: os líderes, com sua personalidade, experiência e carisma; os liderados, com

suas peculiaridades, necessidades e exigências; e a situação, definida pelo arranjo de eventos que exigem dos líderes capacidade de resposta e mobilização de pessoas.



Mestre dos mares.

Direção: Peter Weir. 20th Century Fox / Miramax Films / Universal Pictures, 2003

No comando do velho navio britânico HMS Surprise, o capitão Lucky arrisca a vida de sua tripulação para derrotar o então moderno e veloz Acheron durante as Guerras Napoleônicas. Sua obsessão é questionada pelo ponderado dr. Stephen Maturin, com quem trava relações complexas, impulsionadas por forças contrárias, como razão e emoção, ciência e misticismo, amizade e ódio, autoridade e submissão.



Duelo de titãs.

Direção: Boaz Yakin. Walt Disney Productions / Jerry Bruckheimer Films, 2000

O filme retrata as escolas norte-americanas na década de 1970, que tinham por lei promover a integração entre as raças. Depois de vencer 15 temporadas, o técnico branco Bill Yeast é rebaixado e substituído por Herman Boone, um técnico negro de futebol americano. No confronto de dois estilos de comando, eles conseguem superar suas diferenças pessoais e levar seu time à vitória.



Coração valente.

Direção: Mel Gibson. 20th Century Fox / Paramount Pictures / Icon Entertainment International, 1995

No século XIII, soldados ingleses matam a mulher do escocês William Wallace. Sua busca de vingança rapidamente se transforma em uma apaixonada luta pela liberdade de seu país. As lendas sobre sua bravura, sua liderança carismática e uso de estratégias inspiram os cidadãos comuns a pegarem em armas contra a poderosa tropa inglesa, levando a uma guerra brutal de grandes proporções.



O júri.

Direção: Gary Fleder. 20th Century Fox / New Regency Pictures, 2003

A viúva de um empresário assassinado por um ex-colega decide processar a poderosa indústria de armas dos EUA. Dois experientes advogados são contratados pelas partes: o inescrupuloso Rankin Fitch e o idealista Wendell Rohr. No entanto, ambos se surpreendem com a liderança do persuasivo jurado nº 2, Nicholas Easter, que negocia o veredicto com os dois lados por US\$ 10 milhões.

“Um chefe é um homem que precisa dos outros.”

Paul Valéry

INTERVIEW

Paulo Skaf

By Françoise Terzian, Journalist

Paulo Skaf took office as president of the São Paulo State Industrial Federation – Fiesp in January 2005. A businessman in the textile industry, Skaf plays additional roles in important bodies and committees, such as the Brazilian Presidency's Economic and Social Development Council – CDES. In this interview to *GV-executivo*, he discusses the main challenges the Brazilian industrial sector faces, denounces the high interest rates policy Brazil persistently pursues, and points out the importance of Brazil's industrial firms for the country's development.

Keywords: Brazilian industries; competitiveness; industry analysis

Palavras-chave: indústria brasileira; competitividade; análise setorial

Date of submission: 03.10.2006

Date of approval: 31.10.2006

ARTICLE – ECONOMICS

Onwards overseas!

By Frederico A. Turolla, ESPM and FGV, and Alexander N. Xavier, Sobeet

An analysis of the reasons underlying Brazilian firms' expansion abroad reveals cause for celebration and perplexity. The former include competitiveness gains arising from domestic and foreign investments. The latter include the high tax burden and the incipient governmental support program, both of which require immediate review on behalf of the internationalization phenomenon.

Keywords: innovation; international competitiveness; domestic market

Palavras-chave: inovação; competitividade internacional; mercado interno

Date of submission: 06.10.2006

Date of approval: 28.10.2006

ARTICLE – FINANCE

The Stock Market

By Fernanda F. C. Perobelli, FEA-USP

The stock market is one possible form of financial intermediation, the exchange of resources among actors that takes place under the capitalist system. Its purpose is to assure firm capitalization while providing attractive returns to investors. This article analyzes the Brazilian stock market, introducing and discussing the reasons for its current lack of dynamism and ways to overcome it.

Keywords: stock market; investors; stock exchange

Palavras-chave: mercado de capitais; investidores; bolsa de valores

Date of submission: 09.10.2006

Date of approval: 27.10.2006

ARTICLE – MANAGEMENT

Innovation, Brazilian Style

By Eva Stal, Uninove

For firms in developing countries, the internationalization strategy draws the line between growth and stagnation. The process relies on certain propitiating and facilitating conditions. On the side of the government, the provision of infrastructure; on the side of firms, innovation. This article presents two cases of internationally successful Brazilian firms and shows that the main ingredient for success was the creation of critical mass in innovative technology.

Keywords: development; innovation; internationalization

Palavras-chave: desenvolvimento; inovação; internacionalização

Date of submission: 10.10.2006

Date of approval: 31.10.2006

ARTICLE – DIGITAL AGE

Brand co-creators

By Sergio Kulpas, Journalist

The combination of authoring tools and high-speed Web access has changes firms' monopoly over their brands. This means that brand construction, in times of digital reproducibility, is no longer the sole domain of marketing experts: anyone, anywhere, may be a co-participant. This article analyzes this phenomenon from the perspective of firms, exploring the paradoxes involved in this co-creation of corporate brands.

Keywords: brands; new technologies; digital reproduction

Palavras-chave: marcas; novas tecnologias; reprodução digital

Date of submission: 30.10.2006

Date of approval: 15.11.2006

ARTICLE – HUMAN FACTOR

Big babies on board

By Pedro F. Bendassolli and Maurício C. Serafim, FGV-EAESP

We live in times when doubt over what it means to be an adult increases. In many cases, as in how advertising spoils consumers in order to keep them satisfied and open to consume, or in the trend of parents to equate themselves with their children, a reverse social phenomenon takes place through which adults are infantilized or self-infantilize. This article discusses the bases for this phenomenon and attempts to extend it into the realm of firms.

Keywords: behavior; infantilization; maturity

Palavras-chave: comportamento; infantilização; maturidade

Date of submission: 03.10.2006

Date of approval: 31.10.2006

LEADERSHIP CENTER

The leader-manager

By Carlos Osmar Bertero, FGV-EAESP

A glance into the past shows that the phenomenon of leadership, contrary to what present-day sensibilities might lead one to believe, only entered the agenda of management in the late 20th Century. For a long time, leadership could only be observed in the public sphere, with its parade of charismatic and influential personalities. In the real of firms, the corresponding image was that of the serious and rational manager, based on strict control and planning tools. Over time, manager and leader separated. Today, however, they are blending back together to foster performance.

Keywords: leader; manager; leadership styles

Palavras-chave: líder; gestor; estilos de liderança

Date of submission: 03.10.2006

Date of approval: 21.10.2006

Learned leadership

By Sylvia Constant Vergara, FGV-Ebape

Leadership studies done in the last century do not converge on what is leadership and how it can be exercised. Studies emphasize now the personality of leaders, now what they do, and now the various combinations of leaders, followers and situations. This article proposes an understanding of leadership according to which leaders are to respond to an environment rife with dilemmas and contradictions by acquiring competences over themselves, their followers and the very context in which they operate.

Keywords: theories of leadership; learning; organizational complexity

Palavras-chave: teorias de liderança; aprendizagem; complexidade organizacional

Date of submission: 05.10.2006

Date of approval: 01.11.2006

Life and leadership paths

By Betania Tanure, FDC – Insead and Roberto Gonzalez Duarte, PUC/MG

The influence life experiences have on leaders is an intriguing issue. In fact, today's leaders are people whose past experiences were fundamental for their becoming entrepreneurs or executives. This article is the result of a survey with executive presidents and enterprising presidents that seeks to understand the roots of leadership and means by which it may be transmitted.

Keywords: leadership training; life paths; entrepreneurship

Palavras-chave: formação de líderes; trajetórias de vida; empreendedorismo

Date of submission: 03.10.2006

Date of approval: 31.10.2006

POINT OF VIEW

The long tail

By Julio Daio Borges, Digestivo Cultural

In mass society, a few products caught the buying interest of thousands of consumers. With the advent of the Internet, however, the mass market seems to be giving way to a niche market where consumption is diversified and the total revenue of a multitude of low-volume products equals or exceeds that of a few great sellers. This article analyzes this phenomenon, which the literature calls the "long tail effect".

Keywords: niche market; Internet; sales

Palavras-chave: mercado de nicho; Internet; vendas

Date of submission: 17.10.2006

Date of approval: 13.10.2006

CASES (1)

Dell Computers

By Françoise Terzian, Journalist

Famous for its innovative business model, Dell has been driven to reinvent itself. The motivation comes from turbulence in customer relationships and the need to offer new products and services proposals in light of growing competition in the industry. This article analyzes the Dell's main responses in order to reinvent its business model, improve its relationship with customers and remain among the world's leading technology companies.

Keywords: Dell; organizational change; technology market

Palavras-chave: Dell; mudança organizacional; mercado de tecnologia

Date of submission: 10.10.2006

Date of approval: 31.10.2006

CASES (2)

Varig

By Marcelo Binder, FGV-EAESP

Varig's history shows successive management errors and mistakes. The business model of this company that was a national benchmark and one of the world's largest a few decades ago was built around a single competence, its relationship with the government. Dependent, the company was unable to react to the industry's deregulation, to the entry and growth of foreign and domestic competitors, and to price and cost competition. The well-known outcome was failure.

Keywords: Varig; competitive strategies; organizational failure

Palavras-chave: Varig; estratégias competitivas; falência organizacional

Date of submission: 21.10.2006

Date of approval: 17.11.2006