

FRANCISCO GRACIOSO “A propaganda assumirá um tom de farsa”

www.amanha.com.br

Agosto de 2009 Nº 256 Ano 23 R\$ 8,90

AMANHÃ

G E S T Ã O • E C O N O M I A • N E G Ó C I O S

TRÊS LETRAS SEM BRILHO

A banalização do MBA coloca em xeque a qualidade dos cursos oferecidos no país e levanta a questão: qual é a melhor opção para quem ambiciona se tornar um executivo melhor?

VENDAS

Cliente satisfeito é o que tem pouca opção

ENSAIO

Os quatro pecados capitais do branding

MARKETING

Os consumidores que ajudam empresas a antever tendências de mercado



ISSN 1413-9383

0 0 2 5 6 >



9 771413 938006

A Petrobras fez história. E está fazendo o futuro.



3 Reputation Institute / 1º trimestre de 2009

2 Pesquisa Marcas de Confiança / Revista Seleções e IBOPE Inteligência

1 Ranking Ernst & Young / Junho de 2009



A Petrobras faz história quando desafia limites, vai além das expectativas. Quando é considerada **a oitava maior empresa do planeta em valor de mercado**.¹

A Petrobras faz história quando é **reconhecida como a mais socialmente responsável no Brasil**.²

Quando é eleita **a quarta empresa mais respeitada do mundo**.³

Quando desenvolve tecnologia para encontrar petróleo a mais de 6 mil metros de profundidade no fundo do mar.

Quando está pronta para transformar o petróleo do pré-sal em rentabilidade para os acionistas, compromisso com a cidadania, cultura, meio ambiente, crescimento e desenvolvimento do país.

E isso é mais que fazer história. É fazer o futuro.

BR PETROBRAS

O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA

Ministério de Minas e Energia





12 ENTREVISTA Anúncio ou show da Madonna?

Conselheiro e ex-presidente da ESPM, Francisco Gracioso fala sobre os desafios da publicidade em um mundo em que comunicação é sinônimo de espetáculo



54 MBA HORA DA REFORMA

COMO A FALTA DE REGULAMENTAÇÃO TRANSFORMOU O MBA EM UMA SIGLA BANAL, USADA PARA PROMOVER TODOS OS TIPOS DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NEGÓCIOS – INCLUSIVE OS QUE CUSTAM MENOS DE R\$ 100 POR MÊS E NEM EXIGEM TCC



34 MARKETING É preciso falar com eles

Conheça os “consumidores-colaboradores”, a nova classe de clientes que ajuda as empresas a desenvolver estratégias inovadoras de marketing e propaganda



16 ESPECIAL Os pecados do branding

Os erros capitais de quem tem a sagrada missão de gerir marcas – abordados em um trecho inédito do livro *As Marcas no Divã*, do consultor Jaime Troiano

06	SEÇÕES FÓRUM DO LEITOR
10	WWW.AMANHA.COM.BR
	MONITOR
20	A praga do <i>spam</i> de currículo
22	O sul ganha peso no setor automotivo
26	MONITOR DIGITAL A realidade aumentada ajuda a vender
42	NEGOCIAÇÃO O corpo nunca mente
44	COPA 2014 Um investimento bilionário em Porto Alegre
46	NEW IDEAS Quando menos opção é mais satisfação
52	FAMÍLIA S/A Governança invisível
62	CLINICA EXECUTIVA Já agendou seu <i>check-up</i> anual?
68	CONEXÃO ÁSIA O xadrez da siderurgia
70	BOLSO & BOLSA Imóvel: consórcio ou financiamento?
72	GENTE & EMPRESAS Uma escuderia a serviço da Condor
74	PROJETO EDUCAÇÃO Agora é a vez de avaliar os professores
76	NEGÓCIOS Os investimentos estão minguando
	GUIA EMPRESARIAL
78	O sul no fim da fila
79	Feiras & Eventos
80	Na crise, é preciso ter pulso firme
	COLUNISTAS
24	Dulce Magalhães/ <i>Carta de Floripa</i>
30	Hitendra Patel/ <i>From Boston</i>
50	Eloi Zanetti/ <i>Marketing</i>
82	Fernando Dourado/ <i>Ao redor do mundo</i>

A China que não está no *mouse*

Pela primeira vez desde que foi criada, em setembro de 2007, a seção Conexão Ásia não será escrita por Milton Pomar (foto). Homem de ideias, e de muitos projetos, o jornalista que em 1996 decidiu mergulhar na história, na cultura e sobretudo na economia da China entendeu que era o momento de enxugar, um pouco, sua agenda. E mover o foco para algumas antigas aspirações. Uma delas é a de produzir livros nos quais possa dar conta de todo o conhecimento que vem acumulando desde que a China não era um alfinete tão óbvio assim no mapa estratégico de empresas de todos os tamanhos e perfis. Tamanho interesse, aliás, tem feito Milton varar o Brasil, a convite de companhias e entidades empresariais interessadas em conhecer a China pela ótica de um brasileiro que fez bem mais do que meia dúzia de incursões rápidas à terra de Confúcio, e não constrói seus pontos de vista viajando a bordo de um *mouse*.



AMANHÃ continuará a oferecer a seus leitores um olhar atento sobre a região que mais cresce no mundo, a partir de textos como o de Carla Pessanha, da BWP S/A Consultoria, publicado nesta edição. Aos saudosos do estilo personalíssimo de Milton Pomar – bem conhecido por todos os que já assistiram a uma de suas concorridas palestras –, posso dizer que a porta e o portal de AMANHÃ (www.amanha.com.br) estarão sempre abertos. O convite, Milton, é permanente.

A reportagem de Flávio Ilha sobre o mercado de MBAs é leitura indispensável para quem está frequentando ou pensa em ingressar em um curso de aprimoramento executivo. A desregulamentação talvez tenha ido longe demais, e tornado indispensável uma supervisão mais efetiva do MEC para que os brasileiros tenham mais clareza sobre o que estão adquirindo quando optam por algum dos inúmeros formatos hoje comercializados sob o imenso guarda-chuva conceitual de um MBA.

Boa leitura,

Eugênio Esber

Diretor-geral: Jorge Polydoro
polydoro@amanha.com.br

Diretor de redação: Eugênio Esber
eugenioesber@amanha.com.br

Editor executivo: Felipe Polydoro
felipe@amanha.com.br

Editor: Andreas Müller
andreas@amanha.com.br

Secretário de redação: Marcos Graciani
graciani@amanha.com.br

Redação: Dirceu Chirivino, Flávio Ilha, Grasiela Duarte, Sheila Meyer e Tatiana Csordas

Coordenador do portal AMANHÃ: Ricardo Lacerda
ricardo.lacerda@amanha.com.br

Coordenador do núcleo de arte e produção gráfica: Wagner Lettnin - wagner@amanha.com.br

Designers: Carlos André Pires - carlosandre@amanha.com.br

Juliano Guedes - juliano@amanha.com.br

Capa: Ilustração de Carlos André Pires

Projeto gráfico: República das Ideias

Revisão: Rosana Maron

Fone (51) 3230-3510 **Fax** (51) 3230-3530

PUBLICIDADE

Diretor de comercialização e marketing:

Gabriel Fiori - gabriel.fiori@amanha.com.br

Gerente de relacionamentos:

Nilo Teixeira - nilo@amanha.com.br

Executiva de contas:

Karine Cardias - karine.cardias@amanha.com.br

Planejamento comercial:

Bruno Franzmann - bruno@amanha.com.br

Assistente comercial:

Lisiane Bertotti - lisiane.bertotti@amanha.com.br

Núcleo de projetos especiais:

Gerente: André Bersano - andre@amanha.com.br

Fone (51) 3230-3534

Porto Alegre/RS:

Av. Ipiranga, 321, 2º andar, CEP 90160-092

Fone (51) 3230-3537 **Fax** (51) 3230-3530

comercial@amanha.com.br

Brasília/DF: MaxxiDireto Comunicação

SHIS Q1 11 Bloco "O", Ed. Deck Brasil - sala 106

CEP 71625-205 - **Fone** (61) 3248-3344

joao.maxxidireto@terra.com.br

Representante na U.E.: Juan Alberto Casas

EuroLatin - Business Publications Group

Fone + 34 931 835 665 - www.EuroLatin-bpg.com

NÚCLEO DE RELACIONAMENTO

Coordenação:

Mastrângela Teixeira - mastrangela@amanha.com.br

Eventos:

Estela Silva - eventos@amanha.com.br

Circulação:

Ana Paula Azeredo - circulacao@amanha.com.br

ADMINISTRAÇÃO

Gerente administrativa:

Marília Gonçalves - marilia.goncalves@amanha.com.br

Distribuída em bancas com exclusividade para todo o país pela Fernando Chinaglia Distribuidora S.A. Números atrasados (edições recolhidas mediante disponibilidade de estoque): ao preço da última edição em banca, mais custo de postagem, por intermédio de seu jornalista ou na revista AMANHÃ, Avenida Ipiranga, 321, sala 201, CEP 90160-092, Fone 0800512214. O pagamento pode ser feito em cheque nominal ou pelos cartões Visa, Mastercard, Diners e American Express. Fundada em junho de 1986, a revista AMANHÃ é uma publicação mensal da Plural Comunicação Ltda. Porto Alegre: Avenida Ipiranga, 321, sala 201, CEP 90160-092, RS, Brasil, Fax (51) 3230-3530 São Paulo: Av. Brigadeiro Faria Lima, 1597, Conj. 307, Pinheiros, São Paulo (SP), CEP 01452-001, Fone (11) 3814.6140. Presente nas principais bancas do país, AMANHÃ circula através de assinaturas e mailing vip entre dirigentes de empresas privadas e públicas, executivos, profissionais liberais, professores universitários, líderes políticos nacionais e dos principais Estados brasileiros e nos países do Mercosul.

Escreva para a Redação
Av. Ipiranga, 321/301
CEP 90160-092 Porto Alegre/RS
Fone (51) 3230-3510
Fax (51) 3230-3530
leitor@amanha.com.br

Responsabilidade de peso

A matéria "Executivo é quem executa" (edição 255) toca no ponto mais importante do sucesso de uma organização, principalmente num ambiente com competição cada vez mais acirrada, ciclos de produtos cada vez mais curtos e consumidores com hábitos que mudam cada vez mais rápido. Obviamente, é preciso desenvolver uma visão e desenhar a estratégia de crescimento. Entretanto, nenhum desses elementos será suficiente se as organizações não tiverem uma cultura de execução. A responsabilidade de criar, disseminar e praticar essa cultura é dos líderes, executivos e gestores. Uma organização precisa ser a melhor opção para clientes, funcionários e acionistas, preferência que só se conquista com um modelo de negócios que entregue resultados consistentes, constantes e relevantes para esses três públicos. E entregar isso tudo significa executar.

Alcides Troller Pinto

Vice-presidente de marketing e vendas da GVT
São Paulo



Cai o mito

Gostaria de parabenizar a revista AMANHÃ pela reportagem "Executivo é quem executa" (edição 255). Ela é importante, pois desmistifica o perfil do líder. Por outro lado, seria interessante analisar também as diferenças culturais. A pesquisa do Kaplan foi realizada com executivos americanos, mas será que aqui no Brasil o resultado seria igual?

Gustavo Miotti

Coordenador corporativo/Soprano
Eletrometalúrgica
Farroupilha - RS

O clima vai pesar

Felicitamos a revista AMANHÃ pela reportagem "Agora é quente" (edição 255). Ao apresentar um panorama elucidativo sobre o assunto, o repórter Andreas Muller soube abordar o tema de uma forma clara e completa.

Leandro Mateus de Souza
Advogado
São Paulo - SP

SERVIÇO AO ASSINANTE

Ligue grátis
0800512214

Envie e-mail
circulacao@amanha.com.br



“No, we can’t”

Achei excelente o artigo “Nem todos podem ser Obama”, apresentado no portal de AMANHÃ. Os sete passos de Jerry Weissman para estruturar uma apresentação realmente funcionam. Parabéns a AMANHÃ, que acertou em cheio na escolha do tema e no modo prático como abordou o assunto.

Ademar Chies Júnior
Geriatra
Petrópolis - RJ

Entrevista oportuna

Na minha opinião, a entrevista feita com o consultor Ricardo Vargas (*edição 254*) foi adequada, interessante e oportuna. Parabéns ao entrevistado pelas respostas e pela ampla visão gerencial. Recordo apenas que, no Brasil, o projeto ficará concentrado no Ministério do Esporte e no Comitê Brasileiro para a Copa do Mundo 2014.

Júlio Sortica
Jornalista
Porto Alegre - RS

PORTAL AMANHÃ

Resultado da pesquisa do Portal AMANHÃ:

Qual competência é mais importante para a ascensão de um líder?

45,4%

Habilidade de fazer networking e marketing pessoal

27,3%

Capacidade de entregar e cobrar resultados tangíveis

27,3%

Facilidade de entender e administrar pessoas

www.amanha.com.br

Visite o site e vote na pesquisa deste mês

Se você pudesse optar por qualquer alternativa de pós-graduação, qual destas você escolheria?

Especialização ()

MBA ()

MBA Junior ()

Mestrado Executivo ()

Mestrado Acadêmico ()

Doutorado Acadêmico ()

Mais poder no seu www

- ▶ poder de gerenciamento
- ▶ poder de marca
- ▶ poder de comunicação on-line

Seu site com muito mais poder

Flexibilidade, atendimento pró-ativo e uma equipe de desenvolvedores especializada em diversas competências. Estes são alguns dos fatores que colocam a Ondaweb como uma escolha natural para o seu negócio.

Temos como nossa principal característica a orientação certa aos clientes e o foco nos resultados, a partir de uma leitura completa de cada projeto. Entre no nosso site, conheça nossos clientes e descubra como dar mais poder a sua marca.



Ondaweb
CRIAÇÃO DE SITES

www.ondaweb.com.br

(51) 3013 0218



HOJE O MEU SALÁRIO DÁ
PRA IR ATÉ O FIM DO MÊS.

João Alexandre Gonçalves,
28 anos.
Mensageiro de hotel.

Se existe um país que mudou para melhor, é o nosso.

O Brasil avança e o poder aquisitivo do trabalhador também. O salário mínimo aumentou 65% acima da inflação, em 6 anos. A renda cresce em todos os segmentos da sociedade e o consumo das famílias aumenta pelo quinto ano consecutivo. Tudo isso se reflete na melhoria das condições de vida dos brasileiros. Como o João, que agora consegue planejar um futuro melhor para sua família.

www.confiancanobrasil.gov.br

MAIS BRASIL PARA MAIS BRASILEIROS.



DESTAQUE



“O EMPREENDEDOR É UM ANIMAL DE CAÇA”

Jorge Gerdaupeter responde às perguntas de seis líderes empresariais sobre liderança, inovação e sustentabilidade

CRIATIVIDADE BRASILEIRA A SERVIÇO DO TWITTER

Vitor Lourenço, um campinense de apenas 21 anos, é um dos três *designers* da empresa que criou a mais nova febre social da internet

POR QUE OS CEOS TÊM MEDO DAS REDES SOCIAIS?

Dois especialistas americanos contam a AMANHÃ por que até mesmo nos EUA os líderes empresariais relutam em botar a cara nos novos ambientes digitais como Twitter e Facebook.



www.twitter.com/revista_amanha

O R DOS BRICS

Direto de Moscou, o diplomata licenciado Carlos Serapião Jr. analisa acontecimentos da economia global

SR. CONSUMIDOR

O professor e consultor André D'Angelo comenta as ideias e as novas descobertas em comportamento do consumidor

NEGÓCIOS DO SUL

Um resumo de todos os principais negócios envolvendo a Região Sul do país – fusões e aquisições, anúncios de investimentos e mudanças em cargos executivos

A CONSTRUTORA QUE CRUZOU A CORDILHEIRA

Em meio à crise internacional, a Plaenge compra a chilena CVPSA – mas nem por isso está desatenta ao mercado brasileiro. “Estamos analisando possibilidades”, revela Fernando Fabian, diretor da empresa



Fotos: Divulgação

ENTRE CRISE E GRIPE A, BOURBON HOTÉIS EXPANDE NEGÓCIOS

Alceu Vezozzo Filho, vice-presidente da rede, revela plano de abrir dez novas unidades – três fora do Brasil. Os hotéis devem estar prontos em até dois anos

O NEGÓCIO DELES É O SORRISO DOS OUTROS

Ortodontic Center pretende saltar de 25 para 150 franquias em menos de três anos. Fernando Massi, sócio-diretor da rede, afirma que o mercado não está saturado: “Tem boca e dente para todos os dentistas trabalharem à vontade”

JUNTE-SE À REDE AMANHÃ. ENTRE EM WWW.AMANHA.COM.BR E FAÇA COMO 32 MIL PROFISSIONAIS E EMPREENDEDORES BRASILEIROS: CADASTRE SEU E-MAIL PARA RECEBER, DIARIAMENTE, CONTEÚDO SELECIONADO SOBRE GESTÃO E NEGÓCIOS.

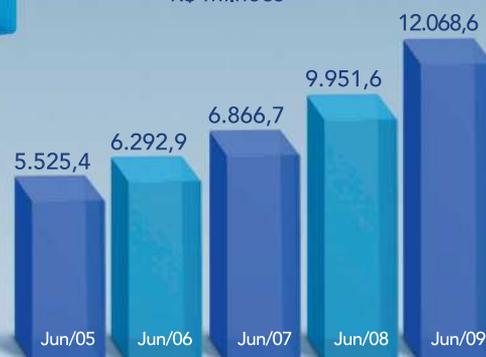
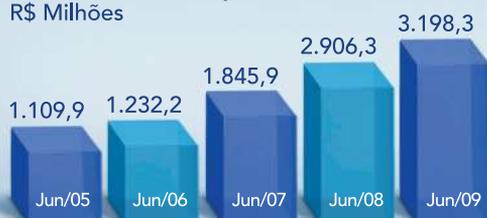
A CADA ANO QUE PASSA, QUEM TEM BANRISUL FICA MAIS FORTE.

O Rio Grande do Sul conta com a solidez do maior banco estadual e a 10ª maior instituição bancária do País. É necessário superar-se para atuar com competitividade neste mercado e ter visão estratégica. É preciso, na era da informação, fazer da tecnologia um diferencial, ser pioneiro, utilizá-la de modo a agregar agilidade e segurança aos serviços. O Banrisul com investimentos em modernas ferramentas de gestão e tecnologia, conquistou prêmios internacionais em TI e passou a oferecer ainda mais segurança aos seus mais de 3 milhões de clientes. E assim, continua crescendo forte, próspero e com muita saúde financeira.



Operações de Crédito R\$ Milhões

Patrimônio Líquido R\$ Milhões



Balço Patrimonial Consolidado

em 30 de junho de 2008 e 30 de junho de 2009

(em milhões de reais)

ATIVO	2008(*)	2009	PASSIVO	2008(*)	2009
Circulante e Realizável a Longo Prazo	22.858,5	27.404,5	Circulante e Exigível a Longo Prazo	20.315,3	24.543,4
Disponibilidades	251,2	314,9	Depósitos	13.004,8	14.871,0
Aplicações Interfinanceiras de Liquidez e Títulos e Valores Mobiliários	9.134,8	12.996,3	Captações no Mercado Aberto	2.547,5	2.863,2
Relações Interfinanceiras e Interdependências	3.202,3	1.834,2	Relações Interfinanceiras e Interdependências	622,2	402,4
Operações de Crédito e Arrendamento Mercantil	8.651,9	10.433,7	Obrigações por Empréstimos e Repasses	1.110,0	1.359,5
Outros Créditos e Outros Valores e Bens	1.618,3	1.825,4	Instrumentos Financeiros Derivativos	27,6	42,2
Permanente	364,6	338,8	Outras Obrigações	3.003,2	5.005,1
TOTAL DO ATIVO	23.223,1	27.743,3	Patrimônio Líquido dos Acionistas Minoritários	1,5	1,6
			Patrimônio Líquido	2.906,3	3.198,3
			TOTAL DO PASSIVO	23.223,1	27.743,3

(*) RECLASSIFICADO

FRANCISCO GRACIOSO

Presidente do Conselho Deliberativo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

O GURU DA ESPM PREVÊ A DILUIÇÃO DE FRONTEIRAS ENTRE A COMUNICAÇÃO E O ESPETÁCULO, DIZ QUE O ADMINISTRADOR DEVE APRENDER A TRABALHAR SOB INCERTEZA E SER COMPETENTE - COM DIPLOMA OU NÃO

A propaganda terá um tom de farsa

{Eugênio Esber}

O homem que comandou com estilo férreo a transformação da ESPM em uma das principais escolas de negócios do Brasil não acha que o diploma superior seja "muleta" para legitimar um administrador. Um ponto de vista incomum para alguém nesta posição, mas que não surpreende em se tratando de Francisco Gracioso. Embora tenha presidido a ESPM por 26 anos e seja a personalidade que dá nome ao campus e ao prêmio de excelência que a instituição concede a seus melhores alunos, Gracioso é um híbrido de acadêmico e player de mercado, com longa passagem pela agência McCann-Erickson, especialmente na área de criação. Aos 79 anos, sua rotina executiva arrefeceu. Agora, preside o Conselho Deliberativo da ESPM, e reserva mais tempo para estudos como o que resultou no livro *As Novas Arenas da Comunicação com o Mercado – reunião de ensaios que compartilha com outros autores da escola*. Na entrevista a seguir, Gracioso explica a relação entre novas e velhas arenas à luz do marketing e da propaganda - temas de outros livros que publicou.

A propaganda perdeu relevância? Ou está em transformação simplesmente?

A rigor, a propaganda continua muito importante em nosso país e a prova disso está no crescimento contínuo das verbas publicitárias. Mas ela não está mais sozinha como instrumento de comunicação com o mercado e o seu principal objetivo, hoje em dia, é a defesa das marcas e a conquista de *marketingshare*.

Quais são as novas e as velhas arenas da comunicação?

Entre as velhas arenas, a principal é a propaganda tradicional, através de anúncios assinados pelo patrocinador. Entre as novas arenas, destaco pelo menos seis, a saber: Mundo do Entretenimento (desde Madona até o Rock in Rio), Esporte (patrocínio de esportistas e clubes), Mundo da Moda (desde Gisele Bündchen a São Paulo Fashion Week), Comunicação Promocional e Dirigida (promoções, concursos, premiações, internet, telemarketing, etc.), Grandes eventos promocionais, como salões e feiras, e Grandes cadeias varejistas. Além disso, pode-se também chamar de nova arena o uso disfarçado da propaganda através de mil formas diferentes do velho *merchandising*. No futuro, isto

acabará criando problemas éticos para os anunciantes e os veículos.

Que instrumentos de merchandising podem se revelar problemáticos? Quais os dilemas éticos que podem se apresentar para anunciantes e veículos?

Neste caso, refiro-me às afirmações feitas com cunho editorial que pressupõem o aval, ou endosso, de veículo que transmite a mensagem. Quero lembrar, neste ponto, que a definição clássica de propaganda é a seguinte: "Propaganda é toda mensagem transmitida através de veículos de massa com a identificação ou assinatura de seu patrocinador". Ora, sabemos muito bem que muitas mensagens de interesse comercial já estão sendo transmitidas anonimamente, através não só das novelas, mas também através de programa de cunho jornalístico. Há muitos anúncios disfarçados em entrevistas e até mesmo em reportagens editoriais. Na verdade, o céu é o limite deste assunto e pode-se incluir propaganda disfarçada para praticamente toda a pauta editorial dos veículos impressos e eletrônicos.

Que desafios esta configuração traz para os profissionais de marketing?

A comunicação de mercado passou a ser um desafio criativo constante para os profissionais do setor. Antigamente, a criatividade se resumia aos anúncios e comerciais, mas hoje o desafio está nas estratégias que combinam as novas e as velhas arenas. Temos muito o que aprender com empresas como a Microsoft, por exemplo, que raramente publicam anúncios e, no entanto, dominam a mídia.

As possibilidades introduzidas pelo avanço da internet – como redes sociais, "propaganda viral", etc. – poderiam ser consideradas uma nova arena da comunicação, à parte daquelas seis novas arenas (sete, incluindo propaganda disfarçada) que o senhor apontou?

Sem dúvida, o mundo digital consti-

tui uma nova arena da comunicação. Referi-me a ele quando incluía a internet entre as sete arenas. Quero aproveitar a ocasião para expressar a minha convicção de que este novo mundo digital não deve ser considerado apenas como um novo veículo de propaganda, como considero as agências. A internet, os círculos de relacionamento e os *blogs* são um conjunto ainda em formação e que não deve ser rotulado, ao menos por enquanto.

Se as marcas são seres mutantes, como o senhor sustenta, qual o papel do profissional de branding de produtos e serviços voltados para públicos conservadores?

Não só no caso de produtos conservadores, a função do branding consiste

em criar e projetar marcas que transcendem até mesmo os objetivos de marketing. No mundo de hoje, as marcas são quase sempre de "família" e devem permanecer fortes mesmo que determinados produtos deixem de existir.

Isso significa que trabalhar a marca corporativa passa a ser mais importante do que lapidar a marca dos produtos e serviços da companhia?

Foi exatamente isso que eu quis dizer. As marcas corporativas, como Bradesco, Sadia, SulAmérica ou Volkswagen, são hoje muito mais importantes do que as marcas de produtos e serviços isolados. Não se pode esquecer que nos dias de hoje, devido aos avanços da tecnologia, as diferenças concretas entre os produtos



“Não houve histeria. Esta crise tinha o mesmo potencial destrutivo de 1929. É que agora os governos agiram com mais decisão. Mas isto tem um preço que o mundo ainda vai pagar”

concorrentes são quase inexistentes. A verdadeira diferença reside na confiança que inspira a marca corporativa que garante um determinado produto. A propósito, isto cria uma nova responsabilidade para os detentores dessas marcas corporativas. Elas devem se manter sempre atuais, independentemente das diferenças entre as gerações, por mais difícil que seja prever o que vão querer os nossos futuros clientes daqui 20 ou 50 anos. Fazendo uma analogia, é como o problema enfrentado por Mauricio de Sousa ao criar as Aventuras da Turma da Mônica. As aventuras originais, feitas para as crianças de 50 anos atrás, pouco têm a ver com as de hoje. No entanto, a marca "Mauricio de Sousa" continua a fascinar as crianças de hoje como fascinava as de ontem.

A indústria tende a seguir perdendo poder de barganha na relação com o varejo?

Sem dúvida. A atual crise assistirá a

um novo avanço em seu relacionamento com a indústria de bem de consumo. A ameaça agora está nas *house-brands*, que hoje representam apenas 7% das vendas, mas chegarão a 30% ou 40% nos próximos cinco anos.

As escolas de negócios estão sendo criticadas, após a eclosão da crise, pelo tipo de administrador que estão formando – especialmente nos Estados Unidos. Onde os cursos de Administração estão falhando?

Creio que o problema básico consiste na ênfase que o mundo acadêmico dá à previsibilidade, como fator principal do sucesso nos negócios. Os últimos acontecimentos (crise financeira global, mudanças políticas inesperadas) comprovaram novamente que é preciso aprender a viver sob o signo da incerteza. O novo desafio das escolas de negócios consistirá em conciliar esta realidade com a necessidade de se planejar o futuro. Cada vez mais, a principal fun-

ção do planejamento estratégico será a construção e defesa de marcas que ficarão acima das incertezas.

O casamento do espetáculo com a comunicação, que o senhor define como uma aliança pós-moderna, pode redundar em divórcio litigioso? Quais os riscos a observar nesta estratégia?

Quando expus a tese da Sociedade do Espetáculo, deixei claro que esta aliança não é nova. O mundo sempre precisou do espetáculo e sempre precisará. O que é novo é a extensão deste princípio para a comunicação comercial, como ocorre atualmente. Sinceramente, não vejo nenhum risco de separação litigiosa nesta aliança. Ao contrário, prevejo que o espetáculo ganhará cada vez mais força.

Há limites éticos importantes a observar nesse casamento?

Creio que não. Por "casamento" refiro-me, naturalmente, ao uso do espetáculo como forma de valorizar o conteú-



“As marcas corporativas têm o desafio de se manter atuais. A marca Mauricio de Sousa fascina as crianças de hoje, como fascinava as de 50 anos atrás”

do de uma mensagem. Isto fez com que a própria propaganda adquirisse foros de espetáculo com o correr do tempo. Acho que isto só tende a crescer no futuro, correspondendo ao caráter hedonista das novas gerações. Em resumo, não vejo como seja possível um divórcio, mas concordo que isto, cada vez mais, se transforma em um problema ético. A rigor, poder-se-ia dizer que a propaganda poderá assumir no futuro um tom de farsa. Quem viver, verá.

No momento de maior tensão dos mercados, houve quem comparasse a crise global à de 1929 e surgiram, também, os prognósticos de um colapso do capitalismo. Com a visão de quem acompanhou muitas turbulências, que dimensão o senhor dá à crise deflagrada em 2008? Houve histeria nas previsões?

Não, não houve histeria. Potencialmente, esta nova crise tinha o mesmo poder destrutivo da crise de 1929, mas desta vez os governos agiram com mais decisão e amenizaram o efeito da crise, injetando na economia mundial cerca de US\$ 13 trilhões. Mas isto tem um preço que o mundo ainda vai pagar nos próximos anos. Alguns economistas acreditam que o mundo só voltará a crescer realmente dentro de cinco anos.

A crise atual rendeu críticas até mesmo às escolas de negócios, que estariam forjando líderes dispostos a correr todos os riscos possíveis em busca de resultados de curto prazo. Como o professor Francisco Gracioso vê a formação dos executivos contemporâneos?

Não concordo com esta tese. A única escola de negócios que contribuiu para

esta crise foi a famosa Escola de Chicago, onde pontificava Milton Friedman. Ele e outros economistas da mesma tendência foram os principais responsáveis pela ruptura que houve na teoria econômica, nas últimas décadas do século 20.

O fim da exigência de diploma de Jornalismo para quem atua no setor abre a possibilidade de desregulamentação de várias profissões. A profissão de administrador vai pelo mesmo caminho?

Espero que sim. Sempre fui contra a regulamentação do jornalismo, publicidade e administração de negócios. Como acontece em todo o mundo, o Brasil deveria libertar-se dessas lembranças do getulismo e do autoritarismo. Aqui na ESPM, nós ensinamos o aluno a competir no mercado, sem ter de se apoiar no diploma, como se fosse uma mula. ■

fnac

Um shopping inteirinho de cultura, tecnologia, acessórios e serviços.

Há dez anos a Fnac traz os grandes sucessos e as principais novidades em música, literatura, arte e tecnologia para pessoas que não abrem mão de consumir aquilo que a humanidade produz de melhor: conhecimento.

Visite a Fnac Porto Alegre no BarraShoppingSul.

10 anos **fnac**

Quatro pecados da gestão de marcas

{Jaime Troiano}

**QUAIS SÃO OS ERROS
CAPITAIS DOS
PROFISSIONAIS DE
BRANDING? É O QUE
MOSTRA ESTE TRECHO
DE ENCERRAMENTO
DO NOVO LIVRO DO
CONSULTOR JAIME
TROIANO, QUE
AMANHÃ PUBLICA
COM EXCLUSIVIDADE**

O *branding* ainda está na adolescência. Por isso, descrevo quatro pecados que parecem pueris, mas que influenciam diretamente o futuro da administração de marcas.

Os textos deste livro são fruto de experiências e de inquietações profissionais, mas também de natureza intelectual. Impossível mergulhar neste terreno tão complexo, que envolve pessoas e entidades de caráter intangível como as marcas, sem entrar em especulações não mercadológicas.

Minha formação acadêmica, que migrou de uma graduação em engenharia química para estudos mais abrangentes em sociologia, conduziu minhas preocupações para terrenos que não se resolvem por meio de uma só equação. E meu curso de pós-graduação em sociologia da religião completou essa trama. Seu conteúdo me aproximou muito das conexões entre consumidores e marcas. Os longos e apaixonantes estudos e investigações, teóricas e empíricas, sobre a vinculação entre indivíduos e a instância religiosa, entre o sagrado e o profano, sempre conviveram muito bem com os desafios de compreender as conexões entre consumidores e marcas. A materialidade das relações de consumo e a “transcendência” do envolvimento com as marcas sempre me pareceu mais do que um simples paralelo gratuito ou uma ingênua metáfora.

Poderia parecer muito estranha uma formação voltada para temas tão distantes do território mercadológico, mas não é. Se somar a ela a minha experiência prá-

tica com a aprendizagem de processos químicos, o círculo se fecha mais ainda. Qual é, afinal, a relação de elementos concretos, visíveis e palpáveis de um laboratório químico com a invisível presença de instâncias moleculares a que não temos acesso direto? De um jeito ou de outro, meu pensamento sempre gravitou ao redor dessa fascinante conexão entre o objeto concreto diante de nós e instâncias muito mais “rarefeitas”.

Conduzidos em ocasiões diversas, os trabalhos reunidos nas páginas do livro *As Marcas no Divã* pretenderam uma unidade. A unidade está traduzida na tentativa de compreender cada vez mais como se constrói e como se administra a conexão entre marcas e consumidores. Não acredito que estejamos no fim nem tampouco no princípio do fim da discussão desse tema. Estamos apenas no princípio do começo. Como, aliás, é o caso do próprio marketing, quando comparado à senioridade de suas irmãs ou primas mais velhas, com tradições seculares, como a sociologia, a psicologia e as ciências da natureza.

O estudo sobre o papel das marcas na vida da empresa, ou *branding*, é tão apaixonante quanto jovem, ou quem sabe ainda adolescente. E, como todo adolescente, nem sempre é o melhor conselheiro. Precisa trilhar um longo caminho ainda desconhecido. Lógico que as pedras nesta estrada também causam tropeços, mas é

com eles que se aprende. Essas dificuldades, outras ciências bem mais antigas do que o marketing também enfrentaram. A juventude desse tema criou algumas certezas e convicções perigosas, principalmente por serem prematuras. O fascínio que o *branding* exerce em muitos círculos profissionais não pode criar ingênuas expectativas de uma eficácia absoluta. Alguns pecados têm sido cometidos em seu nome, como fruto de uma indisfarçável tendência de ser tratado como “algo de iniciados”. Como se *branding* tivesse uma vocação “sacerdotal”, daquelas que impõem regras e diretrizes aos não iniciados e leigos.



As Marcas no Divã, de Jaime Troiano: os elos que unem as marcas aos consumidores

Por isso, achei que esse encerramento seria o espaço ideal para indicar quais são esses pecados dos quais devemos nos proteger:

Não medir os resultados

Ou seja, tratar o *branding* como uma atividade desconectada do *bottom line*, dos resultados da empresa. Ao contrário, ela não pode ser aceita como uma atividade intelectual que constrói lindos castelos desconectados dos círculos operacionais da organização. De alguma forma, construir métricas que sinalizem

a sua contribuição para os resultados da empresa é obrigação dos profissionais que militam nessa área. Mesmo entendendo “resultado” na sua acepção mais ampla, de conquistas econômicas e perceptuais. É urgente formular sistemas que possam aferir o ROBI (*return on brand investment*). Ainda que estejamos na infância desses sistemas, e ainda que nem todos nas organizações e no seu exército de fornecedores torçam para que isso ocorra, temos a missão de empreender essa cruzada.

Sem isso, *branding* e consultoria de marca vão se tornar uma cara e cosmética ferramenta, que perderá seu brilho em pouco tempo.

Ser possessivo

Assumir o *branding* como uma jurisdição dos departamentos de marketing é uma visão possessiva e politicamente delicada, que não reflete nem de longe a grandeza da verdadeira natureza do *branding*. E não reflete, também, a visão do principal executivo das organizações. Os profissionais de marketing são e devem continuar sendo os principais operadores desse processo, ao lado de apoios externos. Mas, em hipótese alguma, o *branding* deveria ser uma “capitania hereditária” do departamento de marketing. Essa inspiração muitas vezes quase “feudal” nega o *branding* em sua essência. Ele é um movimento de inclusão, de disseminação de identidade e nunca um limitador de território. As empresas que alijam setores não conectados com as áreas de marketing e negócios das operações de *branding* ignoram ricas contribuições e desestimulam a cumplicidade e a integração.

Tomar a parte pelo todo

Entender *branding* como uma ferramenta que se concentra na organização dos elementos de representação visual da marca. Este é o pecado da “metonímia” – tomar a parte pelo todo. É lógico que os sinais de expressão de uma marca revelam sua natureza, sua vocação sua personalidade. Afinal, *vultus animi ianua et tabula* – ou seja, o rosto é a porta e o quadro de avisos do espírito. Apesar da nobreza do papel das construções gráficas da marca, elas são uma derivação de construções conceituais que começam muito antes do *design* e terminam muito depois. Os escritórios de *design* mais profissionais e competentes com os quais já convivi, e o Brasil tem uma boa quantidade de empresas dessa categoria, compreenderam bem isso, desde o momento em que começaram a pisar nesse novo espaço que é o *branding*. Mas nem todos são assim. E algumas empresas que con-



tratam seus serviços acreditam que é possível enfrentar os desafios do *branding* com recursos de representação visual apenas.

Apropriação indébita

Achar que *branding* é uma ferramenta para uso exclusivo em marcas corporativas. Esse pecado ignora qual é a fonte essencial de receita das empresas: seus produtos e serviços. Como se as marcas de produtos e serviços fossem cidadãs de

segunda classe. Naturalmente, essa é uma distorção em *branding* que acomete principalmente as empresas com uma arquitetura de marca monolítica, em que o nome da empresa se estende a toda sua linha de negócios. Princípios de *branding* devem orientar tanto o pensamento corporativo como a administração de todas as marcas da empresa. Por conta dessa suposta qualificação do *branding* apenas como ferramenta corporativa, é comum vermos no mercado esforços

artificiais para se erguer arquiteturas monolíticas onde elas não são nem um pouco desejáveis e apropriadas.

Branding ou consultoria de marca estão comprometidos com a genética, a cultura, a expressão e o desenvolvimento das organizações. Os pecados que relacionei, pueris do meu ponto de vista, refletem muito menos má-fé de seus operadores e muito mais o que já comentei antes: o estágio de vida em que nos encontramos ainda hoje, quando falamos de ges tão de marcas.

USP: Que saudades!

Este não é um texto sobre meus tempos de Universidade de São Paulo. É nostálgico, só que em relação à outra USP: *Unique Selling Proposition*. Com essa expressão ou outras equivalentes, *Unique Selling Proposition* foi uma grande conquista técnica no desenvolvimento de estratégias de comunicação sólidas, duradouras e persuasivas.

O que é USP? Uma ideia diferenciada, positiva e atraente que coloca seu produto, empresa e marca de uma forma perceptualmente distinta na mente e no coração de seus clientes e consumidores. Em última instância, o que leva o consumidor a escolher a sua marca e não a do concorrente.

Alguma coisa aconteceu e a USP tem sido atropelada por pressa, imediatismo e inexperiência de muitas empresas em suas iniciativas de comunicação. Identificar uma *Unique Selling Proposition* exige, essencialmente, conhecer o negócio da marca ou da empresa a partir de suas entranhas.

Identificar uma *Unique Selling Proposition* exige também um sentido de genuína convivência com o mercado e com os consumidores (seja através de pesquisa ou não) para penetrar na trama dos processos de decisão de compra.

A falta de “USP inside” é mais ou menos como a falta de proteína dos zero aos dois anos de idade nos seres humanos: não há recuperação possível. E os efeitos dessa carência são múltiplos:

1. É esperar demais da criação!

Chegar a esta ideia diferenciadora, positiva e atraente é uma responsabilidade estratégica, ainda que criativos também participem de sua construção. Sem ela, no entanto, a exigência de que tudo se resolva por fagulhas criativas é grande demais.

2. Quanto mais USP, menos GRP

Estamos em um mundo de batalhas cerebrais, embora a arena sejam as gôndolas, prateleiras e lojas. *Unique Selling Propositions* são as armas mais poderosas para ocupar um espaço definitivo na mente dos consumidores. Como alguém já disse, USP é, acima de tudo, um *unique buying proposition*, ou uma “forte razão para seu produto ser comprado”. Sem isso, apenas repetição é pura dispersão. GRP (*pontos de audiência bruta, em inglês*) não cura a falta de USP.

3. “Gatinho amigo, que caminho devo seguir?”

Esta era a pergunta de Alice para o experiente gato em *Alice no País das Maravilhas*. Como ela disse que queria ir para qualquer lugar, ele ironizou: “Ah... então qualquer caminho serve!”. Pois é, o gato foi um pioneiro em USP. Apesar do imediatismo e “curto-prazismo” dos dias atuais, o gato tem razão. Queimar as pestanas para formular USPs relevantes é um antídoto contra a falta de rumo e contra as cobranças que virão amanhã.

Para não cometer injustiças, não vou citar casos do mercado em que fica evidente o brilho estratégico que formulou *Unique Selling Propositions* eficazes e duradouros. São muitos, e imagino que deram bastante trabalho para serem criados. Em compensação, estão por trás de marcas fortes e de sólidos fluxos de caixa. Eles ajudam a matar as saudades.



PÓS-GRADUAÇÃO É NA UCS.

A Universidade de Caxias do Sul oferece mais de 100 cursos de pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento.

Confira os cursos de especialização e MBAs nas áreas de gestão, direito e negócios:

- Administração Estratégica de Serviços
- Comércio e Relações Internacionais
- Comércio Internacional
- Controladoria
- Cultura Organizacional e Comunicação com o Mercado
- Direito Administrativo
- Direito Civil
- Direito Constitucional Aplicado
- Direito do Trabalho
- Direito Empresarial
- Direito Imobiliário e Notarial
- Direito Internacional
- Direito Penal e Direito Processual Penal Contemporâneo
- Direito Previdenciário
- Direito Público
- Direito Tributário
- Executivo em Negócios da Moda
- Gestão da Produção e Logística
- Gestão da Tecnologia e da Informação
- Gestão de Negócios para Profissionais Liberais
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Políticas Públicas
- Gestão de Serviços da Saúde
- Gestão de Varejo
- Gestão do Cerimonial – Planejamento, Administração e Organização de Eventos
- Gestão do Esporte
- Gestão do Patrimônio Cultural
- Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos
- Gestão e Liderança Universitária
- Gestão Estratégica da Cadeia de Suprimentos
- Gestão Estratégica de Marketing
- Gestão Estratégica de Negócios
- Gestão Estratégica de Qualidade
- Gestão Financeira
- Gestão Pública
- Gestão Socioambiental
- Gestão Urbana em Arquitetura e Urbanismo
- Governança Corporativa
- *International Master of Industrial Management*
- Logística e Operações
- Mercado de Capitais
- Pedagogia Empresarial
- Planejamento e Gestão de Vendas
- Psicologia das Organizações e do Trabalho
- Turismo, Gestão e Desenvolvimento



PÓS-GRADUAÇÃO

ESPECIALIZAÇÃO, MBA, MESTRADO E DOUTORADO.



PARA MAIS INFORMAÇÕES, ACESSE WWW.UCS.BR

poucas palavras

ANTÔNIO AZEVEDO
ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO SISTÊMICO DA
CONSULTORIA METTOD

Como a espiritualidade pode ajudar um executivo a crescer?

A primeira e mais importante consequência da espiritualidade é a tolerância. Executivos que têm espiritualidade conseguem aceitar o seu par ou colega da maneira que ele é. Isso já faz muita diferença no ambiente competitivo que eles vivem hoje.

De que maneira essa atitude pode ajudar a empresa a buscar melhores resultados?

Ela torna a rotina dos funcionários menos conflituosa. Além disso, todos se dedicam mais ao trabalho e, conseqüentemente, rendem mais. Há companhias cujos líderes adotam uma postura espiritual que é seguida pelos comandados. Gerdau e Randon são exemplos claros disso.

Em que isso ajuda a empresa?

Com a espiritualidade, a pessoa também busca se alinhar com os valores e missão da empresa. Por isso, aplico em meus *coachings* um método conhecido como "Reflexão Estratégica Individual". A partir do conhecimento pessoal, o executivo procura trabalhar em empresas que estejam no compasso do seu ideal de vida.

CARREIRA

A PRAGA DO SPAM DE CURRÍCULO

A popularização da internet está criando um novo tipo de problema para os profissionais que ocupam posições de liderança: o *spam* de currículo. Hoje, é comum executivos receberem, via *e-mail*, penca de currículos de procedências desconhecidas – e que, muitas vezes, sequer têm relação com o ramo de atuação da empresa.

Além de inoportuno, o *spam* de currículo é inútil. Para Julio Carlotto, diretor executivo da Catho Consultoria em RH – que administra um dos maiores bancos de currículos *on-line* do país –, a chance de se arranjar um emprego via *spam* é praticamente nula. Ele explica que, para ter efeito, o envio de um currículo deve vir acompanhado de um contato direto com quem vai recebê-lo. Ou, pelo menos, ser feito pelos canais formais da empresa. "Eu sempre recomendo que as

organizações tenham em seus *sites* uma área para onde o candidato possa enviar seu currículo automaticamente. Se isso não for possível, basta criar um endereço de *e-mail* específico para esse tipo de contato", sugere Carlotto.

A clareza e a objetividade também é fundamental para quem faz uso do e-curriculum. Nesse sentido, diz Carlotto, uma boa dica é descartar informações como número de CPF, carteira de motorista ou estado civil e se concentrar em relatos que têm a ver com a vaga almejada.



TRABALHO

UMA BRECHA LEGAL CONTRA AS GREVES

Os funcionários entraram em greve? Então fique alerta: embora assegurado na legislação, o direito de cruzar os braços só pode ser exercido quando passa pelo crivo de uma assembleia de trabalhadores. Parece óbvio, mas não é. Em julho, por exemplo, um tribunal de São Paulo puniu o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de São Paulo, Mogi das Cruzes e Região por ter deflagrado uma greve sem aprovação formal em assembleia. Agora, os empregados terão de compensar os dias que permaneceram parados na Etelbrás Eletrônica Telecomunicações, a companhia que ganhou a ação.

Além de atropelar a assembleia, o sindicato também ignorou outro aspecto

legal básico: a necessidade de negociar com o empregador antes de partir para a greve. "A lei se encarrega de proteger a empresa por meio desses requisitos e também ao reconhecer a legitimidade de um pedido de greve", explica o especialista em direito trabalhista Fábio Cristóforo, do Gaiofato Advogados Associados, de São Paulo.

Só no ano passado, foram registradas 411 greves no Brasil, segundo os dados do Sistema de Acompanhamento de Greves (SAG), mantido pelo Dieese. Trata-se do maior número de paralisações observadas em um ano desde que o Departamento retomou o balanço, em 2004. Até então, o recorde de greves era o de 2006, quando 320 sindicatos decidiram parar.



103 anos de vidas

protegidas por quem é especialista em pessoas.



Em nosso aniversário de **103 anos** muito bem vividos, uma homenagem aos segurados Previsul.

www.previsul.com.br * 0800 709.8059


previsul
seguradora

A especialista em pessoas.

CULTURA

SERÁ QUE O VALE VAI PEGAR?

Na segunda quinzena de agosto, o governo federal encaminhou ao Congresso um projeto de lei que prevê a criação do “vale-cultura”, um benefício trabalhista que deverá funcionar de forma semelhante ao vale-refeição. O texto prevê que trabalhadores com renda mensal de até cinco salários mínimos tenham direito a um cartão magnético com um crédito de R\$ 50 mensais – que só poderão ser gastos em ingressos de cinema, teatro, shows e compra de livros, CDs e DVDs. Pelos cálculos preliminares do Ministério da Cultura, o programa poderá incluir 14 milhões de pessoas no mercado de “consumo cultural”. O empregador pagará 90% do valor de cada compra – o restante sairá do bolso do próprio funcionário.

Há quem duvide, porém, de que a lei encaminhada pelo governo terá um grande impacto na produção (e na demanda) cultural do país. Para Leandro Valiati, especialista em Economia da Cultura, existem outros mecanismos mais atrantes para as empresas que desejam alocar recursos para projetos culturais. A Lei Rouanet é uma delas. “Propaganda gratuita é o grande chamariz do incentivo à cultura”, resume ele. “Nesse sentido, a Lei Rouanet é mais efetiva.”

Um levantamento realizado pela Fundação João Pinheiro, de Minas Gerais, mostra que o “PIB da cultura” gira em torno de R\$ 30 bilhões anuais no Brasil. A Região Sul responde por aproximadamente 20% desse valor.

INDÚSTRIA

MAIS PESO NO SETOR AUTOMOTIVO

Na última década, a Região Sul se tornou área estratégica para a indústria automotiva brasileira. Graças, em grande parte, aos investimentos de duas montadoras: a General Motors, que opera uma planta em Gravataí (RS), e a Renault, que mantém uma fábrica em São José dos Pinhais (PR). Agora, puxado novamente por ambas as empresas, o sul está prestes a ganhar ainda mais peso no setor.

A GM pretende investir US\$ 1 bilhão na ampliação da fábrica de Gravataí. O objetivo é elevar a capacidade de produção da unidade em até 65% – totalizando 380 mil veículos por ano. Já a Renault estuda a viabilidade de um empreendimento que, extra-oficialmente, vem sendo chamado de “Projeto H79”. A ideia é criar, em São José dos Pinhais, uma linha de produção de utilitários esportivos baseada na arquitetura preexistente do Logan. A partir de 2011, quando entrar em funcionamento, a linha terá capacidade para desaguar no mercado cerca de 20 mil veículos por

ano. Isso sem contar a Chery, uma estatal chinesa que pode escolher um dos Estados do sul como base de suas operações no Brasil. A companhia pretende fabricar 150 mil carros por ano. “O sul tem mão-de-obra qualificada. Os sindicatos não são tão rígidos e as fábricas ficam próximas da Argentina”, assinala Leonardo Machado, analista da consultoria CSM Worldwide. Só com o acréscimo do projeto da GM, o sul passará a responder por 23,5% da produção nacional de veículos, estima ele.



Divulgação

E-COMMERCE

QUE TAL COMPRAR UM TERRENO NA LUA?

Muitos empreendedores ainda tentam lucrar com o poder de difusão da internet. Poucos conseguem. Mas não se pode negar que as tentativas são criativas. Que o diga o adolescente norte-americano responsável pela criação e manutenção do portal Lunar Embassy (www.thelunarembassy.com). O objetivo do *site*? Vender – literalmente – terrenos na lua. É tudo na base da brincadeira, claro. Mas uma brincadeira que dá dinheiro: milhares de internautas já teriam trocado um punhado de dólares em troca de um certificado de posse de alguns “acres lunares”.

Não é a primeira vez que a internet dá vazão a esse tipo de “negócio”. Em 2005, um jovem holandês faturou alto com o “sequestro virtual” de um coelho chamado Bernd. No portal “Save Bernd”, o sequestrador exibia fotos adoráveis do bichinho, mas prometia comê-lo no jantar caso os internautas não depositassem 1 milhão de euros em sua conta. A ameaça gerou ampla repercussão na *web* e despertou reações apaixonadas de algumas ONGs. Tudo em vão: ao todo, as contribuições dos internautas somaram “apenas” 71,4 mil euros e Bernd acabou na frigideira. “A internet é uma febre e algumas pessoas acabam se aproveitando disso. É algo que reflete um pouco do que somos no mundo *off-line*”, explica Thiane Loureiro, especialista em novas mídias da Edelman Digital.



Já percebeu que existem histórias, personagens e canções que, mesmo sem conhecê-las, parecem que fazem parte da gente?

22 de agosto.
Dia do Folclore.
Esse dia faz a diferença.

O Banco do Brasil é um dos maiores incentivadores da cultura brasileira. Seja por meio dos Centros Culturais, por programas de apoio a artistas nacionais ou ainda pelo fomento à educação de crianças em diversos cantos do país. Faz diferença ter um banco que conhece as suas raízes.



Paulo Quikino

Beatriz, filha do funcionário BB Clóvaldo Soares - BA

BANCO DA SUSTENTABILIDADE

O TEMPO (NÃO) PASSA



*DULCE MAGALHÃES
é sócia da Work
Educação Empresarial

“Estamos habituados a compreender o mundo de forma tridimensional. O tempo representa a quarta dimensão. Mas a verdade é que nós não o entendemos assim”

Esta é daquelas frases batidas, já repetidas tantas vezes que paramos de pensar sobre seu verdadeiro significado: o tempo passa. E como passa! Mais rápido do que gostaríamos, mais lento do que sabemos, mais intenso do que somos capazes de sentir.

Tecnicamente, porém, não podemos dizer que o tempo passa. Sendo uma das dimensões que compõem a realidade, o tempo não passa – nós é que passamos por ele. É como entrar e sair de uma sala. Nesse caso, dizer que o tempo passa é o equivalente a dizer que uma sala passou por nós.

Estamos habituados a compreender o mundo de forma tridimensional: altura, largura e profundidade. O tempo representa a quarta dimensão. Mas a verdade é que nós não o entendemos assim. Ele nos parece abstrato e, ao mesmo tempo, tangível. É um paradoxo, algo que não conseguimos abarcar com nossa mente, nem definir com a ajuda da imaginação. Isso ocorre por uma única razão: o fato de que não conseguimos compreender a natureza do tempo.

O tempo é uma redução da grandeza exponencial do infinito eterno. Como a existência é finita e se rege pelas leis da transitoriedade, não pode abarcar o que é infinito e eterno. Por isso, somos levados a existir dentro de uma realidade temporal para podermos lidar e aprender com nossos desafios. Só conseguimos entender aquilo que se encaixa nos padrões da tridimensionalidade.

Por exemplo: nossa consciência não tem condições de lidar com algo tão fluido e impalpável como o mundo da física quântica. Esse mundo atômico e rápido, em total e perene movimento, sem nenhuma barreira ou fronteira, é abstrato demais para nós. A nossa consciência – que é a forma pela qual experimentamos a realidade – trabalha baseada em dimensões. A realidade só nos é acessível quando tem forma e pode ser traduzida em altura, largura, profundidade, distância e posição no tempo.

Mas tudo que emana da consciência muda. Ela própria é pura mudança. O que era enor-

me na infância nos parece pequeno hoje. O que era longe fica perto e o que demorava passa rápido. A elasticidade da realidade é proporcional e equivalente à elasticidade da consciência. Todas as dimensões em que estamos inseridos são fruto de nossos paradigmas, nossa forma peculiar de ver a realidade. Em outras palavras, a realidade é a materialização do estado em que nossa consciência se encontra.

O tempo é um dos elementos que formam o grande mosaico da realidade em que vivemos. É uma das dimensões que nossa consciência utiliza para navegar por uma realidade muito mais vasta. Cada indivíduo vive o tempo de forma diferente. 24 horas não são simplesmente 24 horas.

Se tudo está em plena transformação em função das transformações que ocorrem em nossa própria consciência, não seria o caso de fluirmos mais fácil e levemente? Imagine que todo este vasto campo existencial que chamamos de vida seja, na verdade, uma enorme e imensurável ponte. Tudo é ponte. Não construa casa na ponte: ponte é para passar, para ir de um lugar a outro, para fazer a travessia de algo que era para algo que será. Pontes não são territórios para fincar raízes.

Gastamos nosso tempo construindo castelos de areia. Não entendemos que o mar da totalidade ainda vai varrer toda e qualquer construção que fizermos, seja ela material, emocional, social ou temporal. Tudo será varrido pelas ondas rítmicas da renovação perene. Nada do que foi será...

O tempo é apenas uma das dimensões e estamos passando por ele. A melhor forma de atravessá-lo é ter pouca bagagem. Não carregue muita coisa. Para que tanta quinquilharia? Deixe metade das lembranças para trás, abra mão dos ressentimentos mais pesados, livre-se de expectativas grandes demais, liberte-se da necessidade de *status*, deixe de comprar *souvenirs* para mostrar onde esteve. Viaje leve! E assim você perceberá melhor a paisagem e desfrutará mais das belezas da viagem.

O **GRUPO PURAS** é a melhor
escolha para quem faz
o Brasil mais forte.



• SMS Antes de Tudo

• Excelência em Processos

• Eficiência em Custos

• Inovação e Melhoria Contínua

• Governança Corporativa

• Responsabilidade Social

O GRUPO PURAS em NÚMEROS DADOS DEZEMBRO 2008

29 Anos de atividade • **21** Estados e DF • **320** Cidades • **864** Milhões de faturamento
1.008 Unidades Alimentação • **206** Unidades Facility • **740** Mil refeições/dia • **18.800** Profissionais
27% Crescimento em 2008 • **82,3%** Clima dos Profissionais • **98%** Retenção de CLIENTES
94% Índice de Satisfação de CLIENTES • **86%** Média de Satisfação de CONSUMIDORES



PURAS



ALL SERVICE



UM PASSEIO VIRTUAL

A construtora Tenda resolveu inovar na forma de mostrar os imóveis para os clientes. No início de julho, lançou um *site* que usa a realidade aumentada, uma tecnologia que mistura elementos do mundo real e do mundo virtual. O usuário precisa ter o folheto de um empreendimento da Tenda e aproximar da *webcam* do computador (sem *webcam* não é possível realizar o processo). Nesse momento, o empreendimento escolhido aparece na tela em três dimensões. À medida que o consumidor gira o folheto, consegue ver os diferentes ângulos do empreendimento e o interior dos apartamentos. “As pessoas adoram usar essa ferramenta e também mostrá-la para os amigos e familiares”, conta Dirce Amaral, diretora de marketing da Tenda.



NADA REPETIDO

Uma nova tecnologia permite reduzir em até 99% o volume dos dados de uma empresa na hora de armazená-los. Trata-se da “desduplicação”, que elimina arquivos (ou trechos de arquivos) repetidos em um servidor. “Quando uma pessoa manda um *e-mail* para várias outras com um arquivo em anexo, ela multiplica esse arquivo”, exemplifica Ricardo Costa, gerente de produtos da EMC. Com a desduplicação, o arquivo é armazenado apenas uma vez e os destinatários da mensagem recebem um “ponteiro” – isto é, um atalho para acessá-lo. A tecnologia pode ser usada em armazenamento e *backup*.

A NUVEM QUE DÁ MEDO

Uma pesquisa da TheInfoPro mostra que mais da metade (53%) dos profissionais de segurança da informação estão “muito preocupados” com os riscos da computação em nuvem – como são conhecidas as soluções que armazenam arquivos em locais indeterminados da *web*. Fabiano Takahashi, diretor de produto e marketing para servidores e storage da HP, é um dos que se dizem preocupados. Mas ele pondera: o risco de se perder um arquivo na nuvem é o mesmo que existe nas soluções tradicionais de armazenamento. “Quem me garante que os meus dados vão estar protegidos se acontecer algo com a minha infraestrutura?”, questiona.



A POLÊMICA DO PROVEDOR

Em julho, o Cade decidiu multar a Telefônica em R\$ 1,9 milhão por supostamente favorecer seus próprios provedores de acesso (Speedy e Terra) ao vender planos de acesso à internet banda larga. O episódio trouxe à tona novamente um antigo debate: afinal, por que é necessário ter um provedor para navegar na *web*? “Essa discussão se arrasta há muito tempo”, diz o presidente da consultoria Teleco, Eduardo Tude. Ele lembra que, quando a legislação brasileira para o setor foi criada, as empresas de telecomunicações eram estatais. A figura do provedor tinha, então, a função de garantir que parte dos serviços relacionados à internet ficasse nas mãos da iniciativa privada. Logo depois, porém, as empresas foram privatizadas – mas os provedores de acesso continuaram mesmo assim.

NO ESTILO DE JAMES BOND

Que tal atender o telefone falando junto ao relógio de pulso? Esta é a proposta da Samsung com o “watchphone” S9110. Com 11,98 mm de espessura, o aparelho é o mais fino do mundo e funciona 100% com comandos toque-tela. Por enquanto, está disponível apenas na França por 450 euros – não há previsão de chegada ao Brasil.



Fotos: Divulgação

ENTREVISTA

Miguel Abuhab

Fundador da Datasul,
presidente do Conselho
da Neogrid

O que mudou na sua rotina depois da venda da Datasul à Totvs (Abuhab foi fundador da Datasul, vendida à Totvs em julho de 2008)?

Tenho me dedicado bastante à Neogrid, que está atuando numa área com muitas oportunidades, que é a de *supply chain*. O nosso foco é: como podemos ajudar os fornecedores das redes de varejo. Eu tenho feito palestras sobre esse tema. Estamos trabalhando com um novo conceito, que é o de o fornecedor ter diariamente as informações sobre as vendas que ocorreram no supermercado. Assim ele faz a reposição com maior frequência e não falta produto. O supermercado nem precisa fazer o pedido.

A Neogrid adquiriu empresas em outros países e pretende ser uma empresa global. O senhor está viajando mais?

Sim. Com a venda da Datasul, eu achei que ia ter mais tempo livre, mas não foi o que aconteceu. Estou viajando com bastante frequência. Mas quando a gente se aposenta a gente só faz o que gosta. O que envolve inovação me entusiasma. Em setembro, eu tenho uma reunião na Suíça e depois vou passar duas semanas na China, fazendo pesquisas de mercado. Depois volto para o Brasil e, em novembro, vou para o Japão visitar clientes e identificar mais algumas oportunidades por lá.

{Auri Rodrigues Filho*}

Assim nasceu o super-RH

O QUE ESTÁ POR TRÁS DA DECISÃO DA FERRAMENTAS
GERAIS DE CRIAR UM DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL POR
GERIR PESSOAS E CONDUZIR ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS



**Auri Filho é gerente corporativo da Área de Gestão de Pessoas – o antigo departamento de RH – da Ferramentas Gerais. Neste artigo exclusivo, ele conta como e por que a Área de Gestão de Pessoas assumiu a responsabilidade de elaborar e conduzir todo o planejamento estratégico da empresa.*

Quando o departamento de Recursos Humanos de uma empresa se transforma em “Área de Gestão de Pessoas”, é preciso mudar mais do que a plaquinha que fica na porta do setor. É necessário, também, formar uma equipe estruturada e alinhada com os objetivos e metas da organização. Uma equipe que seja capaz de enxergar a parte submersa do *iceberg* lá onde se encontram as percepções, sentimentos, atitudes, valores e comportamentos que regem a organização. E de executar um conceito bastante difundido, mas ainda pouco praticado: o de que as pessoas têm um papel estratégico no ambiente corporativo.

A Ferramentas Gerais inovou ao colocar em prática esse discurso. Agora, o

Planejamento Estratégico da empresa parte de dentro do RH – ou melhor, da “Área de Gestão de Pessoas”. Trata-se de uma mudança essencial, que traduz não só uma tendência, mas uma necessidade da organização como um todo. O discurso de que “empresas são feitas por pessoas” precisa ser aplicado na prática. Vivenciar essa nova experiência é algo que oportuniza a ampliação dos horizontes, a identificação de novos rumos e o aumento do leque de ideias por parte dos colaboradores. É justamente aí que a empresa ganha em vantagem competitiva.

Na prática, o que muda é o raciocínio que guia a gestão do Planejamento Estratégico. Antes, escolhíamos um caminho e depois, as pessoas para trilhá-

lo. Hoje, escolhemos as pessoas e elas é que indicam o caminho. A própria mudança de nome do departamento de Recursos Humanos, que passou a se chamar “Área de Gestão de Pessoas”, reflete essa nova realidade. Geralmente, o termo “recurso” é associado à área financeira ou tecnológica. É comum pensar em “recurso” como uma coisa ou um objeto, e não como uma pessoa. Daí a troca do nome: se pessoas são diferentes de recursos, nada mais lógico do que colocar “pessoas” no nome dessa área tão importante.

Gestão de pessoas

Para encarar esse desafio, é preciso que todas as pessoas que atuam na Área de Gestão de Pessoas tenham o planejamento em mente. A forma que encontramos para mudar a cultura dos colaboradores que atuavam no RH foi criar uma ferramenta palpável, que eles pudessem tocar, ver e ouvir todo dia. Foi assim que nasceu o “Modelo de Gestão de Pessoas”. Trata-se do Planejamento Estratégico da empresa desdobrado para dentro da área. Na prática, nada mais é do que os objeti-



Divulgação

“MONTAMOS UMA EQUIPE CAPAZ DE EXECUTAR UM DISCURSO MUITO DIFUNDIDO, MAS POUCO PRATICADO: O DE QUE AS PESSOAS TÊM PAPEL ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS ”

vos gerais da corporação traduzidos para os limites nos quais podemos atuar.

No modelo estão descritos desde o objetivo principal da Ferramentas Gerais – “Vender Mais, Melhor e Sempre” – até o desdobramento dentro da Área de Gestão de Pessoas, que tem a missão de transformar 2 mil colaboradores em 2 mil vendedores. A partir daí, tornamos mais explícitos os planos estratégicos, táticos e operacionais da empresa, permitindo que as pessoas tenham uma visão macro, saibam entendê-la e principalmente, discuti-la.

Mudança organizacional

A cultura da Ferramentas Gerais e de seu presidente, Marcelo Favieiro, é fortemente alicerçada em um tripé: Tecnologia, Disponibilidade e Pessoas. Trata-se de uma premissa fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa no longo prazo. Nesse contexto, a mudança relegou à Área de Gestão de Pessoas uma atuação estratégica ativa. A área é responsável por proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional a todos os colaboradores para

que, em equipe, eles possam atingir os objetivos estratégicos construídos pelo próprio grupo.

Até o momento, o impacto da mudança tem sido muito positivo, tanto em relação ao público interno quanto ao externo. Nossos *stakeholders* têm, hoje, um entendimento muito mais claro de quais são as atribuições da Área de Gestão de Pessoas. Eles sabem que a área participa ativamente dos assuntos estratégicos da empresa – isto é, que discute o futuro da organização e tem um papel fundamental na construção do nosso Planejamento Estratégico. Ao mesmo tempo, os colaboradores e os gestores reconhecem a importância dessa nova abordagem – o que fica claro ao início de cada novo projeto ou ação.

É um trabalho de longo prazo. As pessoas, de um modo geral, estavam descrentes de que seria possível praticar a teoria e fazer com que a área de Recursos Humanos atuasse estrategicamente. A superação dessas dificuldades se deu, principalmente, com a entrega de resultados, quando as pessoas começaram a sentir os efeitos de toda essa mudança –

que ocorreu sem perdas na qualidade do trabalho e no cumprimento dos prazos. De certa forma, estamos mostrando a todos como a Área de Gestão de Pessoas pode contribuir verdadeiramente para o alcance de resultados das demais áreas.

Ao mesmo tempo, sabemos que desenvolver um trabalho pioneiro exige um alto investimento. Mas, quando esse projeto der certo, estaremos à frente das empresas que ainda não o fizeram. O grande desafio é ter perseverança (e uma boa dose de paciência) diante das eventuais resistências. Temos nossos objetivos bem definidos e estamos com as pessoas certas. Barreiras e obstáculos certamente aparecerão pelo caminho. Para superá-los, basta dar tempo ao tempo e sermos persistentes em nossos propósitos e práticas de gestão. É preciso vivenciar essa atmosfera todos os dias, rever nossos planos de ação, avaliar e aprimorar constantemente nossos indicadores e, principalmente, envolver a equipe nesse processo. Somente assim conseguiremos gerir pessoas – e não apenas recursos humanos. ■

QUATRO CAMINHOS PARA À INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL



HITENDRA PATEL
é diretor do Center
for Innovation,
Excellence and
Leadership, em
Cambridge (EUA), e
autor do livro *101
Innovation
Breakthroughs*

“Produtos e tecnologias realmente inovadores substituem recursos escassos por outros, mais abundantes e renováveis”

Na última edição de AMANHÃ, apresentei os “pilares” que sustentam a inovação ao longo do tempo, todos eles abordados no livro *Innovations – The New Ways Companies are Making a Difference and Making Money* (veja mais detalhes no final deste artigo). Descrevi três fatores básicos de sucesso: planejamento e “capital paciente”, patrocinadores apaixonados e persistentes e, finalmente, modelos de negócios inovadores. Esses fatores são comuns a todos os tipos de inovação – inclusive àqueles que não têm foco em sustentabilidade.

Há, porém, outros fatores que determinam o modo com que as inovações alcançam resultados sustentáveis. São características em comum que, de uma forma ou de outra, tornam as inovações melhores do que as alternativas já existentes no mercado. São elas: 1) ênfase em ganhos de eficiência com recursos não-renováveis; 2) uso de materiais, processos ou tecnologias mais ecológicos sem perda de desempenho; 3) criação de sistemas simples, mas eficazes de coleta e monitoramento de informações; e 4) criação de benefícios não-lineares para as diversas partes envolvidas. Podemos desdobrar essas quatro características da seguinte forma:

Fazer mais com menos

Um dos atributos que tornam a inovação sustentável é a eficiência na utilização de recursos não renováveis. Embora não sejam a “última bala na agulha”, essas inovações incrementais atuam como pontes para tecnologias que fazem uso integral de recursos renováveis – mas que, hoje, ainda são novas ou caras demais para servirem como substitutos eficazes às tecnologias já existentes.

Por exemplo: o primeiro veículo híbrido produzido em massa no mundo, o Toyota Prius, tem a propriedade de consumir pouquíssimo combustível. Mas foi feito para funcionar no sistema de transporte já existente, baseado em combustíveis fósseis, na distribuição de postos

de gasolina etc. Enquanto isso, as outras companhias despejaram vários bilhões de dólares e dedicaram muitos anos ao desenvolvimento de veículos inteiramente elétricos. Para deslanchar, porém, os elétricos ainda dependem de avanços na infraestrutura e de um comportamento inteiramente novo do consumidor. Ao apostar em uma solução intermediária, que fazia um uso mais eficiente de combustíveis, a Toyota construiu uma posição dominante no mercado de veículos ecológicos. Não por acaso, deverá lançar a terceira geração de híbridos ainda neste ano.

Substituição sem perda de desempenho

Produtos e tecnologias realmente inovadores substituem recursos escassos ou finitos por outros, mais abundantes ou renováveis – plástico orgânico em vez de plástico à base de petróleo, bambu em vez de madeira etc. Essas inovações também incluem produtos plenamente reciclados ou recicláveis. Um exemplo é o “Common Threads”, programa de reciclagem adotado pela fabricante de roupas de inverno Patagonia. A empresa desenvolveu uma tecnologia que permite reutilizar partes de jaquetas usadas na fabricação de peças novas – e sem perdas de qualidade. A tarefa não foi fácil. A Patagonia sabia que seus clientes não ficariam satisfeitos com roupas de qualidade inferior. Por isso, passou anos buscando os materiais e o sistema de reciclagem certos. Tendo obtido sucesso com jaquetas de lã do tipo “fleece”, a empresa planeja, agora, expandir o programa para todas as suas linhas de vestuário.

Informar e delegar

As inovações que perduram ao longo do tempo fornecem informações precisas e relevantes a respeito de quando, como e por que utilizam certos recursos. De posse dessas informações, os consumidores aceitam assumir novos comportamentos. É justamente por isso

Edmund Hillary foi o 1º homem a chegar ao topo do Everest. Quer dizer, depois do sherpa que o levou até lá.



Nos momentos mais difíceis você precisa dos melhores parceiros: a PwC acaba de ser eleita pelo prestigiado Kennedy Report a líder global em serviços de consultoria em Gestão de Negócios. Se você também busca soluções estratégicas inovadoras para o seu negócio, faça como 80% das empresas listadas no ranking Fortune 500: chame a PwC.

pwc.com/br

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

que inovações desse tipo são críticas. Embora importante, a tecnologia propriamente dita gera poucos benefícios ambientais quando vem desacompanhada de mudanças no comportamento humano. É preciso oferecer informações detalhadas sobre o uso individual de recursos comunitários para que as pessoas também se ajustem. Nesse sentido, dois projetos-pilotos – o PowerMeter, do Google, e o Sistema de Informação do Uso de Energia, do Oberlin College – mostram que a disponibilidade de informações é essencial para que o consumidor tome decisões melhores e mais inteligentes no controle do desperdício. Ambas

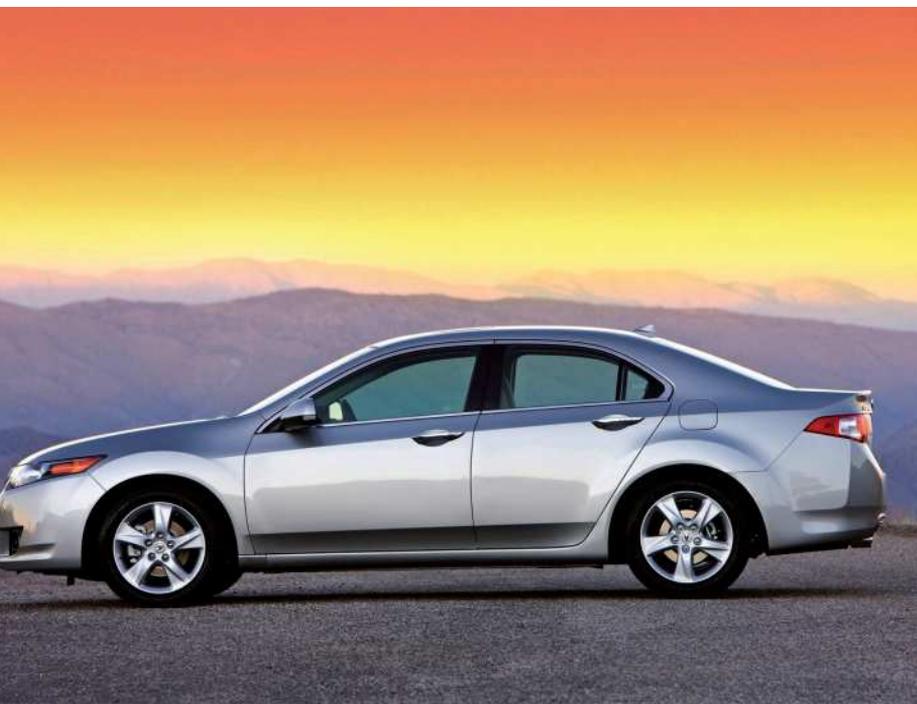
as iniciativas permitem que as pessoas monitorem os custos de operação de suas casas, escritórios, prédios etc.

O ponto-em-que-todos-ganham

A quarta característica típica das inovações que se tornam sustentáveis é o chamado “ponto-em-que-todos-ganham”. Começemos com um exemplo, o da norte-americana PFNC – sigla de “Por Fin, Nuestra Casa”. O negócio da empresa é transformar contêineres vazios vindos da China em casas para os trabalhadores mexicanos que vivem nas proximidades da fronteira com os Estados Unidos. A PFNC parte da premissa de que reciclar esses contêineres ou embarcá-los de volta para a China é uma operação cara demais. Além disso, percebeu que muitos trabalhadores mexicanos não se incomodariam de viver em contêineres improvisados – até porque a maioria deles vive em favelas de papelão e alumínio.

A casa-contêiner vem equipada com materiais renováveis e custa menos de US\$ 8.000. Mesmo assim, ainda é cara demais para alguns trabalhadores. Por isso, a PFNC está trabalhando para que as grandes empresas norte-americanas – que empregam essa mão-de-obra de baixa renda – paguem o custo inicial de moradia e descontem um valor razoável de seus funcionários a cada mês. As empresas gostam da ideia porque ela cria casas sólidas e comunidades estáveis, o que reduz o *turnover* típico dos empregados desse grupo social. A PFNC fatura o suficiente para continuar a reciclagem de contêineres e investir em crescimento. E os trabalhadores mexicanos conseguem moradias acessíveis e mais dignas. Eis aí o ponto-em-que-todos-ganham: trata-se da capacidade de trazer resultados interessantes para pelo menos três grupos diferentes, cada qual com necessidades, recursos e comportamentos muito distintos.

Embora não sejam os únicos, esses quatro “caminhos” estão sempre presentes nas inovações sustentáveis. Procure encontrar uma maneira de trilhá-los – e você encontrará a forma mais inteligente e bem-sucedida de acelerar a chegada das suas inovações ao mercado.



Divulgação

Nota: Este artigo é o segundo de uma série adaptada do livro Sustainability Innovations – The New Ways Companies are Making a Difference and Making Money, a ser publicado pelo IXL Center. Escrito por Hitendra Patel em coautoria com Ronald S. Jonash e Tyler McNally; o livro apresentará mais de 50 dos melhores produtos, serviços e iniciativas que aliam a necessidade de agregar valor a clientes, empresas e investidores com a necessidade de preservar o meio ambiente. Para receber mais informações sobre as pesquisas do IXL Center ou para recomendar uma empresa, produto ou iniciativa que, na sua opinião, merece aparecer no livro sobre Inovações Sustentáveis, escreva diretamente para Tyler McNally no e-mail tyler.mcnally@ixl-center.com

TEM NOVIDADE NO AR

500 MAIORES DO SUL

Incluindo as empresas participantes do
CARBON DISCLOSURE PROJECT

O maior ranking regional de empresas do país está chegando a sua 19ª edição com uma grande novidade: a publicação do relatório brasileiro do Carbon Disclosure Project, que mostra as empresas mais avançadas na busca de soluções para reduzir a emissão de gás carbônico e o aquecimento global. O ranking **500 Maiores do Sul** aponta as 500 maiores empresas da região, as 100 maiores dos estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, as companhias que se destacaram em mais de 30 setores e, ainda, as 300 empresas emergentes, que buscam um espaço entre as maiores do sul.

Confira na próxima edição da revista Amanhã.

**GRANDES
LÍDERES**

Realização
REVISTA
AMANHÃ
amanha.com.br

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

O consumidor que vê o futuro

{André Cauduro D'Angelo}

O “CONSUMIDOR-COLABORADOR” AJUDA AS EMPRESAS A SAIR DO FEIJÃO-COM-ARROZ DAS FERRAMENTAS CONVENCIONAIS DE MARKETING E SE TORNA UM TRUNFO PARA AQUELAS QUE SABEM APROVEITAR SEU POTENCIAL

No filme *Quero Ser Grande* (1988), Tom Hanks interpreta um pré-adolescente que tem seu desejo de se tornar adulto subitamente atendido por uma máquina em um parque de diversões. Embora passe a habitar o corpo de um homem de 35 anos, o garoto continua com uma mentalidade infantil – a ponto de, em uma sequência clássica, refestelar-se em uma loja de brinquedos como qualquer menino. O detalhe curioso do filme é que as travessuras na loja não lhe rendem carraspanas de seguranças ou o olhar de reprovação de outros adultos,

como se poderia esperar de qualquer roteiro-clichê. Hanks, ao contrário, torna-se diretor de marketing de uma fabricante de brinquedos, nomeado por ninguém menos que o proprietário – testemunha acidental de suas traquinagens no ponto-de-venda. O chefe identifica nele as características ideais para o posto: um profissional apaixonado pelos produtos que vende e, por isso, capaz de enxergá-los sob a ótica de... uma criança.

Desde os primeiros anos desta década, a história de *Quero Ser Grande* deixou de ser uma completa fantasia. Não,



ainda não existem máquinas milagrosas que envelheçam ou rejuvenesçam alguém a partir de um simples pedido. Mas, sim, já existem empresas que transformam pessoas aparentemente comuns em aliadas de seus negócios, reservando-lhes, senão um assento na diretoria, ao menos uma posição de protagonismo no desenvolvimento de novos produtos e na antecipação de tendências de consumo. São os consumidores-colaboradores, personagens recentemente incorporados à rotina de companhias interessadas em obter *insights* mais originais do que aqueles gerados por pesquisas de mercado convencionais e por *brainstorms* internos.

O consumidor-colaborador não assume uma faceta única, mas alguns traços comuns ajudam a esboçar sua fisionomia. O principal deles é a capacidade de desempenhar um papel que, normalmente, é chamado de “formador de opinião” – mas que, hoje, recebe uma infinidade de rótulos (veja o quadro “As diferenças entre os visionários” nas páginas seguintes). São pessoas com hábitos de consumo, estilos de vida e comportamento diferentes da média. Atentas ao que acontece em vários cantos do mundo, elas são mais abertas às novidades e mantêm um círculo de relações amplo e diversificado, o que as coloca em contato com múltiplas fontes de influência em matéria de cultura e comportamento. Assim, funcionam como antenas capazes de capturar algumas das transformações em curso na sociedade – insumo decisivo para aquelas companhias interessadas em desenvolver produtos, serviços e campanhas de marketing fundamentados em tendências emergentes.

Os consumidores-colaboradores não oferecem cenários prontos sobre o *modus operandi* do mundo do consumo. Ao contrário: sua tarefa é colecionar informações a partir de tudo o que observam no cotidiano e documentá-las por meio de fotos, textos e depoimentos orais



Tom Hanks em *Quero Ser Grande*: o consumidor se torna diretor de marketing

– que alimentam uma engrenagem especialmente montada para identificar tendências de consumo. Pode ser um comentário de um conhecido numa festa, a roupa esquisita de um adolescente no shopping ou uma imagem curiosa captada em uma caminhada pelas ruas: tudo é matéria-prima potencial para esse consumidor. Cabe, então, a um time multidisciplinar – formado por profissionais oriundos das ciências sociais, da publicidade e da administração – encontrar pontos de convergência entre relatos fragmentados e aparentemente incongruentes, de modo a construir um mosaico capaz de oferecer um norte para as ações de marketing da empresa. A Grendene, por exemplo, é uma das companhias que estão aplicando esse método com sucesso (veja o quadro “Um laboratório de trendsetters” na última página desta reportagem).

Se o trabalho de interpretar as informações brutas fica por conta da empresa, qual a contribuição real do consumidor nesse processo? Justamente o fato de

não pertencer aos quadros da companhia e nem estar submerso no cotidiano organizacional. Geralmente, o consumidor-colaborador não é remunerado – apenas cumpre a atividade em nome do prazer genuíno de contribuir com uma empresa com a qual se identifica. Seu maior trunfo não está em qualquer habilidade dita “profissional”, como o rigor analítico, a capacidade de síntese ou o pendor pelo trabalho intelectual, e sim na personalidade afeita a novidades, na curiosidade aguçada e na riqueza dos contatos sociais. Sem falar, é claro, no saudável distanciamento da rotina corporativa que tanto castiga a criatividade e impõe limites à visão dos gestores.

O potencial da cocriação

Mas já que existem consumidores dispostos a ajudar as empresas, por que não dar a eles a chance de botar a mão na massa? Eis aí uma segunda maneira pela qual as organizações se valem dos consumidores-colaboradores: a cocriação. O termo foi usado pela primeira vez em

2000, pelo guru C.K. Prahalad, em artigo na *Harvard Business Review*. Nele, Prahalad exortava as empresas a “cooptar a competência do cliente”, envolvendo-o na elaboração de produtos e serviços, fossem eles radicalmente novos ou versões melhoradas de atuais. Os tempos, lembrava o autor, eram propícios a isso: a internet já provocava uma revolução nas comunicações e a criação colaborativa se mostrava promissora. De lá para cá, a cocriação só fez crescer. Se no início ela ficou restrita ao desenvolvimento de *softwares* de código aberto, como o Linux, ou a *sites* colaborativos, como a Wikipédia, hoje ela já está na pauta de

grandes organizações.

Uma delas é a Lego, fabricante dinamarquesa de brinquedos. Em 2005, diante da necessidade de promover uma mudança na sua linha de produtos robóticos, os Mindstorms, a companhia não teve dúvidas: recrutou quatro aficionados norte-americanos, todos acima de 40 anos, e os incorporou ao desenvolvimento da nova geração de seus brinquedos. O processo levou 11 meses e envolveu intensa troca de *e-mails* entre os fãs recrutados e os engenheiros da Lego – sem contar os encontros na sede da empresa em Copenhague. Desde então, a Lego tomou gosto pela cocriação, a ponto de dispo-

nilizar um *site* (www.legofactory.com) totalmente destinado aos usuários interessados em desenvolver seus próprios brinquedos. Nele, também é possível adquirir Legos criados por fãs da marca espalhados pelo mundo.

A Nokia tem uma iniciativa parecida. No Nokia Beta Lab, a empresa finlandesa de telefones celulares disponibiliza, para usuários cadastrados, prévias de projetos em andamento, acolhendo opiniões que podem ser incorporadas ao produto final. Diferentemente da Lego, que recrutou a dedo alguns aficionados e os envolveu no desenvolvimento de novos produtos, a Nokia opta por abrir-se à contri-

A eclética rotina de um consumidor-colaborador

Carla Falcão Bueno é uma das mentes inquietas que estão ajudando as empresas a antecipar tendências de consumo. O que ela tem de especial? Simples: uma capacidade incomum de se manter atenta ao que acontece em diferentes

públicos e áreas de conhecimento. Carla é formada em publicidade por uma universidade do Rio Grande do Sul, mas trabalha em uma empresa especializada em tecnologia da informação e internet – em São Paulo. “Não gosto de ficar muito tem-

po no mesmo lugar. Gosto de dinâmica, de viajar e conhecer pessoas”, garante ela. Nas horas vagas, Carla também participa de um grupo de estudos sobre filosofia e exercita seus dotes em “pintura mediúnica”, em que o pintor incorpora o espírito e reproduz o estilo de artistas já falecidos.

Hoje, o ecletismo de Carla está a serviço do Ibope. Ela é um dos “supergroups” (veja o quadro “As diferenças entre os visionários”) que ajudam o instituto de pesquisas a identificar comportamentos, preferências, hábitos e tendências de consumo. O trabalho tem alto valor estratégico – tanto, que nem Carla e nem os executivos do Ibope aceitam falar abertamente sobre ele. Tudo que se sabe é que o papel de consumidores como Carla é proporcionar *insights* diferenciados. O resto é segredo. “O consumidor médio não tem um grande envolvimento com os produtos ou serviços a ponto de sinalizar algo”, conta Vera Lúcia Pompeu de Toledo, diretora de atendimento e planejamento do Ibope – e responsável por coordenar as atividades de inovação da empresa.



Rubens Chiri

Carla Bueno, em casa: filosofia, pintura mediúnica e um emprego no Ibope

buição de todos aqueles que quiserem conhecer as novidades de antemão – e, claro, estiverem dispostos a dar um *feedback* a respeito.

Modismo ou tendência?

Diante desse cenário, surge a pergunta inevitável: trata-se apenas de mais um modismo gerencial ou de algo consistente, duradouro? Embora o mundo corporativo – e o marketing, em especial – seja pródigo em fabricar novidades com mais aparência do que conteúdo, a perspectiva é de que, sim, os consumidores-colaboradores sejam uma tendência robusta. Ao longo de sua evolução, o marketing tem feito movimentos constantes de aproximação entre empresas e consumidores. O fortalecimento da segmentação, nos anos 50 e 60, a popularização das pesquisas de mercado, uma década depois, e o advento da customização em massa, mais recentemente, são representativos de uma tentativa permanente de tornar as empresas menos autocentradas – e, por consequência, mais orientadas para os interesses e desejos do mercado. Hoje, é muito raro um produto ir para as lojas sem passar pelo crivo de um grupo representativo do público-alvo em algum momento. O consumidor-colaborador pode ser visto como um passo adiante nessa trajetória

Consumidores-colaboradores são produto de uma era na qual a tecnologia permite colocar o mundo inteiro em contato, em tempo real. Fotografias da vitrine de uma loja desconhecida de Amster-



O mascote do Linux: a cocriação deixa de ser um conceito restrito ao mundo tecnológico



Divulgação

Projeto da Lego Factory: referência global no marketing do “faça você mesmo”

dã, feitas com o celular, podem chegar ao *e-mail* de um estilista brasileiro em questão de segundos. Desenvolvedores de um *software* livre são capazes de trocar impressões sobre o andamento de seu trabalho conjunto a partir de diferentes lugares do planeta e sem nunca terem se visto ao vivo. Telespectadores podem lotar a caixa de *e-mails* de uma empresa com reclamações sobre uma campanha publicitária tão logo ela vá ao ar.

Há, contudo, que se fazer uma ressalva: o consumidor-colaborador não é uma solução ao alcance de todas as empresas. Na verdade, ele tende a ser um diferencial somente para aquelas empresas voltadas ao consumidor final, que são fortemente competitivas e bastante dependentes da criação de diferenciais de qualquer tipo. A colaboração funciona melhor em setores que valorizam a inovação e que exigem de seus departamentos de marketing uma atualização permanente sobre o que fazem clientes e concorrentes.

Por isso, o mais indicado é enxergar o consumidor-colaborador como uma ferramenta adicional com a qual as empresas podem tornar suas ações de marketing mais apuradas. Para tanto, é fundamental ter em mente que o consumidor nem sempre é mais sábio e confiável do que os profissionais de marketing. É, somente, uma fonte complementar – ainda que importante – de informação e inspiração. Ele tanto ajuda a prevenir erros corporativos fatais, como encasulamento e arrogância, quanto pode favorecer outros igualmente perigosos: submissão excessiva à opinião externa e renúncia à tomada de decisão autônoma sobre as iniciativas de marketing.

Vantagem competitiva?

Em outras palavras, o consumidor-colaborador não representa, necessariamente, uma vantagem competitiva. Tudo depende da capacidade de utilizá-lo com sabedoria. Vantagens competitivas precisam se mostrar imunes ao tempo e à

As diferenças entre os visionários

Antigamente, eles eram conhecidos como “formadores de opinião”. Hoje, eles recebem rótulos específicos para a função que desempenham. Confira:



Future shapers: como o próprio nome indica, são consumidores altamente influentes, capazes de “moldar o futuro”. Têm o hábito de adotar novas ideias antes dos outros e se mostram fiéis a valores associados ao consumo responsável.



Mentes brilhantes: são pessoas com um olhar crítico aguçado e um senso estético diferenciado. São sensíveis, mantêm-se antenadas a novas tecnologias e demonstram uma grande capacidade de pensar “fora da caixa”. Raramente seguem a moda – preferem criá-la ou influenciá-la.



Trend creators: são consumidores introspectivos, mas geniais – na maioria dos casos, *experts* em determinados assuntos –, que conseguem desenvolver novos usos ou aplicações para produtos e serviços. Geralmente, esses “criadores de tendências” têm entre 18 e 28 anos.



Early adopters: são os consumidores de referência para a área da tecnologia. O *early adopter* faz questão de ser o primeiro a usar um novo produto e testar suas funcionalidades. É um caçador de novidades e gosta de bancar o “especialista” nos equipamentos que adquire.



Supergroups: são pessoas com grande facilidade para trabalhar em equipe e buscar ideias novas e inusitadas. Divertem-se pensando “fora da caixa”, estão abertas a erros e têm paixão por novos conhecimentos. Conseguem antecipar tendências de qualquer tipo de segmento.



Trendsetters: são pessoas talentosas, com uma grande capacidade de identificar tendências em situações incomuns. Frequentam ambientes *cults* e mantêm uma rede de contatos altamente qualificada, que os ajuda a entender o que é *in* e o que é *out*.

imitação para se provarem sustentáveis. O crivo do tempo ainda está por vir. Hoje, ao que tudo indica, o consumidor-colaborador torna mais fina a sintonia entre empresa e mercado, contribuindo para soluções criativas e inesperadas – o que não quer dizer que este efeito vá perdurar eternamente. Já o teste da imitação abre espaço para uma outra discussão. O mundo corporativo tende ao mimetismo. Práticas que se mostram melhores ou mais eficientes costumam se espalhar rapidamente pelas organizações. Como, então, transformá-las em diferenciais concretos?

Um caso análogo ajuda a responder essa questão. A preocupação com a gestão de recursos humanos é relativamente recente entre as organizações – o que não a impediu de se disseminar no mundo empresarial, especialmente entre as corporações maiores. Nem por isso a administração de pessoas deixou de constituir uma vantagem competitiva. Ela apenas mudou de feição. Toda companhia de grande porte tem uma diretoria de RH, mas só algumas delas fazem desse departamento um elemento potencialmente capaz de desequilibrar o jogo competitivo a seu favor. O mesmo tende a ocorrer no marketing: somente aquelas organizações que mantiverem a excelência ao recrutar e gerenciar consumidores-colaboradores conseguirão obter uma vantagem competitiva verdadeira – ou duradoura.

Mais que um *brainstorm*

A primeira regra é ter em mente que este é um processo rico em ideias e informações – o que não significa, necessariamente, profuso em relevância e consistência. A filtragem é obrigatória, sob pena de a colaboração ser transformada em um *brainstorm* gigante e sem rumo. Nessa hora, ter um foco definido ajuda muito, pois estabelece parâmetros objetivos pelos quais as contribuições podem ser

julgadas. A disponibilização de uma infraestrutura adequada para a participação do consumidor também é importante. Recursos – como espaço físico, tecnologia, dinheiro, pessoas etc – ajudam a potencializar o resultado das contribuições. Até porque sinalizam comprometimento da organização com o projeto, despertando um bem-vindo desejo de retribuição por parte dos consumidores.

“Retribuição”, aliás, é apenas uma das palavras que ajudam a explicar por que certos consumidores se engajam na cocriação e na prospecção de tendências. Ser convidado por uma grande empresa para ajudar a desenvolver novos produtos mexe com a vaidade dos consumidores. Lisonjeados com a deferência e atraídos pelo aspecto lúdico e coletivista do trabalho, eles tendem a demonstrar um

engajamento igual ou maior do que o de um profissional remunerado. Dinheiro, claro, será sempre um estímulo, mas a paixão pela marca e pelo produto pode ser tão ou mais decisiva para essas pessoas. No caso da Lego, por exemplo: a companhia dinamarquesa sequer arcou com os custos das viagens dos consumidores à Copenhague durante o processo de desenvolvimento dos novos Mindstorms. O dinheiro saiu do bolso dos próprios aficionados. Outros admiradores da marca se esmeram em criar novos Legos em troca, apenas, do reconhecimento de seus pares, com foto e perfil publicados no *site* da companhia. Daí que empresas com fãs – as *loversmarks*, para usar uma expressão em voga – tendem a largar na frente na hora de atrair consumidores-colaboradores.

O fim da história

Anos atrás, o cientista político norte-americano Francis Fukuyama tratou a derrocada comunista como “o fim da História”. O conceito remontava a Hegel, filósofo alemão dos séculos 18 e 19 que via a evolução social não como um processo de duração indefinida, e sim destinado a findar com o triunfo do Estado liberal. O liberalismo seria como que um estágio ideal do qual não caberia volta e tampouco continuação, dada a sua superioridade sobre os demais sistemas experimentados.

Para os mais românticos, a emergência do consumidor-colaborador poderia representar o equivalente ao “fim da História” também para o marketing. Finalmente seria dado ao cliente o papel de protagonista do mundo empresarial em uma quase fusão entre produção e

Uma antena para captar tendências de consumo

O artista plástico Nazareno Rodrigues Alves, de 40 anos, tem pouca ou nenhuma familiaridade com o mundo dos negócios. Mas é um personagem cada vez mais importante para a definição de estratégias de marketing inovadoras de grandes empresas. Natural de São Paulo, ele é um legítimo *trendsetter*, um aficionado por artes e cultura que ajuda as companhias a tomar decisões criativas no desenvolvimento de estratégias de marketing (veja mais detalhes no quadro “As diferenças entre os visionários” nas páginas anteriores). Nazareno gosta de ler livros de todos os tipos – atualmente, prefere os *thrillers* de Edgar Allan Poe – e não desperdiça a chance de ir ao cinema, seja para assistir a musicais pop como “Mamma Mia”, seja para refletir com um autêntico filme francês, do calibre de *O Segredo do Grão*.

Profissionalmente, Nazareno dedica a maior parte do tempo às artes. Sua especialidade são instalações que mesclam literatura, fotografia e diversas outras mídias – tudo que “transmita sensações”, segundo ele. Além disso, faz questão de manter distância da mesmice. “Minha

rotina é não ter rotina”, define ele. A variedade, diz ele, é essencial para aguçar a criatividade e, principalmente, para que Nazareno se mantenha em dia com o que é dito, pensado ou usado por aí. No final das contas, ele funciona como uma “antena” que capta essas informações e as repassa para as empresas.



consumo. Postulações do tipo “o cliente é rei” sempre fizeram parte da cartilha marqueteira. Sua beleza retórica, porém, nem sempre correspondeu ao seu apelo prático. O resultado foi uma desconfiança quase generalizada sobre o marketing e sobre os reais benefícios da economia de mercado. Sob essa perspectiva otimista, consumidores-colaboradores poderiam representar mais do que o aprimoramento máximo do marketing como atividade gerencial. Poderiam sinalizar, também, a “vitória ideológica” do sistema econômico em que o marketing foi concebido. Uma verdadeira exaltação, em suma, à virtude capitalista de dotar a sociedade dos recursos materiais que, de fato, ela deseja.

Trata-se de uma visão romântica – merecedora, portanto, de um certo ceticismo. Primeiro, porque as empresas mantêm o controle dos processos nos quais inserem o cliente e garantem que, a despeito do aparente diletantismo, prevaleça o espírito pragmático. As organi-

Divulgação



Arte e tecnologia: na Nokia, os consumidores são convidados a dar pitacos sobre lançamentos

zações se reservam o direito de coletar, interpretar e julgar as informações que recebem de acordo com os seus próprios interesses, conveniências e – por que não? – vieses. Se abrissem mão dessa prerrogativa, elas estariam delegando poderes

de uma maneira temerária. Consumidores, afinal, não são obrigatoriamente melhores do que os profissionais de marketing na missão de tomar o pulso do mercado. Franquear espaços à colaboração do cliente não torna os mecanismos de participação menos sujeitos a controles – nem os desobriga de apresentar resultados. Ao contrário: todos os processos de marketing, ortodoxos ou não, só fazem sentido quando analisados sob a ótica dos resultados.

A analogia com “o fim da História” não é totalmente descabida, contudo. As utopias marxistas calcadas no coletivismo colaborativo podem estar assistindo ao triunfo de seu simulacro possível. Uma espécie de elogio cínico a certos ideais que, hoje, parecem tão fora de lugar quanto um homem de 35 anos se divertindo em uma loja de brinquedos. ■

André D'Angelo é responsável pelo blog “Senhor Consumidor”, disponível no portal AMANHÃ – www.amanha.com.br. É autor do livro *Precisar, não Precisa – Um Olhar sobre o Consumo de Luxo no Brasil* (Ed. Lazuli/Cia. Editora Nacional) e professor da Esade e da Faculdade dos Meios de Comunicação Social da PUCRS. Seu trabalho pode ser visto no site www.precisarnaoprecisa.com.br. E-mail: livro@precisarnaoprecisa.com.br.

Um laboratório de *trendsetters*

No Brasil, uma das principais referências do marketing feito em colaboração com o consumidor é a Grendene. Há dez anos, a empresa vem remodelando sua linha de calçados femininos a partir de uma firme parceria com “consumidores de vanguarda” – ou *trendsetters*. Em uma espécie de laboratório virtual, a empresa permite que esses consumidores testem produtos e discutam conceitos de mercado. “Esses consumidores são tão importantes para nosso negócio que desenvolvemos uma marca 100% focada neles: a Melissa,” conta Francisco Schmitt, diretor de relações com o investidor da Grendene.

Schmitt explica que a Melissa é uma espécie de tubo de ensaios da Grendene. “O que dá certo na Melissa depois é aplicado em outras linhas”, garante. A empresa criou vários canais para coletar informações sobre o que as *trendsetters* falam e pensam a respeito da Melissa. No site da marca, por exemplo, há um *blog* em que as consumidoras mais fiéis postam opiniões sobre os produtos e sugerem ideias para o desenvolvimento de novos modelos. A Grendene investe, hoje, cerca de R\$ 150 milhões por ano – o equivalente a 10% de sua receita bruta – em pesquisa e desenvolvimento. “Usamos todas as ferramentas da caixinha,” conta Schmitt.

90% da comunidade rural afirma: Canal Rural é o veículo que representa o agronegócio no Brasil.*

E o melhor de Jornalismo, Serviços e Entretenimento você encontra aqui.



Bom Dia Campo

Segunda a sexta,
às 6h



Agrótikos

Sábado e domingo,
às 10h30



Criadores

Sábado, às 20h
Domingo, às 11h30



Rural Meio-Dia

Segunda a sexta,
das 12h às 13h



PBR

Sábado e domingo,
das 12h30 às 13h30



Rural Notícias

Segunda a sexta,
das 19h às 20h

A maior distribuição de sinal do agronegócio:

Assista ao Canal Rural pelos canais 35 da NET, 105 da SKY, pelas operadoras NEO TV, pela parabólica (frequência 4171 Mhz Banda L 0980 Mhz, polarização horizontal, Star One C2 - 70W) ou em tempo real pelo site: www.CANALRURAL.com.br.

Fale com o Canal Rural:

Acesse o Fale Conosco no www.CANALRURAL.com.br ou nos telefones (11) 3882 9100 / (51) 3218 5111.



CANALRURAL

* Segundo Instituto Vox Populi.

{Daniela Zanuncini*}

O corpo nunca mente

“Existem sinais que denunciam uma mentira: coçar o nariz, tocar o rosto, afrouxar o colarinho etc. Se você perceber esses gestos no seu interlocutor durante uma negociação, fique atento”

Ler o corpo e saber interpretar o real significado da comunicação não verbal pode ser um grande diferencial em uma negociação. Quantos não gostariam de saber o que a outra pessoa está pensando, qual será seu próximo passo? Pois a verdade é que o inconsciente está marcado no corpo. Aquilo que a outra pessoa não diz pode estar lá, pronto para ser visto – se você tiver habilidade para ver.

Quando a criança nasce, sua comunicação com o mundo é 100% corporal. Essa forma de comunicação perdura até os dois anos de idade, em média, quando as primeiras palavras e frases começam a tomar forma. Até então, o mundo da criança é visual e gestual. O corpo se expressa – e continua se expressando ao longo de toda a vida.

Não é à toa que, em nossa comunicação, o que é dito (conteúdo) representa apenas 7% do que queremos transmitir. Outros 38% se referem ao tom da nossa voz e 55% correspondem à expressão corporal? No tom de voz (38%), percebemos as emoções presentes na comunicação – um fator importantíssimo para captar o real sentido por trás das palavras. A mensagem é comunicada por meio da ênfase que colocamos em diferentes palavras e gestos.

Para se comunicar de forma eficaz, porém, não basta modular o tom de voz e a postura. Só se comunica com eficácia quem tem flexibilidade para receber o que é transmitido pelo outro. Por isso, é preciso – sempre – ouvir com atenção e evitar o pecado do egocentrismo. Muitas vezes, estamos tão concentrados em nós mesmos, esperando para expor o nosso ponto de vista, que esquecemos de escutar.

A comunicação se processa efetivamente quando compreendemos o que o outro está transmitindo e vice-versa. Para verificar a compreensão do outro, a melhor maneira é perguntar se ele entendeu – ou simplesmente observá-lo. José Angelo Gaiarsa afirma que levamos apenas sete segundos para ler a lingua-

gem do corpo de nossos interlocutores, desde que estejamos 100% concentrados nisso. Além disso, é fundamental desenvolver e exercitar a empatia – ou a habilidade de se colocar no lugar dos outros. Somente assim haverá condições de se chegar ao entendimento pleno.

Em uma negociação, esse conhecimento é essencial para quem está disposto a observar o que não foi dito. Ao mesmo tempo, vale a pena seguir algumas dicas:

- Sentar-se frente a frente pode gerar uma postura desafiadora e estimular o confronto. Posicione-se assim diante de quem realmente você pretende confrontar.

- Mesas-redondas tendem a estimular a conciliação. Quando as pessoas se sentam lado a lado, automaticamente se instaura na sala um clima favorável ao acordo.

- Se a mesa for quadrada ou retangular, procure se sentar ao lado da pessoa com quem você pretende negociar. É uma forma subliminar de dizer que “estamos do mesmo lado”.

- Interesse ou desinteresse podem ser medidos pelo conjunto “olhar atento–corpo inclinado para frente”. Observe os momentos em que isso acontece.

- Mãos juntas passam confiabilidade. Observe os políticos quando eles precisam justificar algo: eles foram devidamente orientados a manter as mãos unidas nessas ocasiões.

- Existem alguns sinais que, combinados, ajudam a denunciar uma mentira, um blefe etc. São eles: coçar o nariz, tocar o rosto repetidas vezes com as mãos, afrouxar o colarinho, coçar o pescoço ou nuca, esconder a boca, etc. Se você perceber esses gestos no seu interlocutor durante uma negociação, deixe o assunto evoluir e repita a mesma pergunta mais tarde. Se eles se repetirem, fique atento: o corpo nunca mente.

**Daniela Zanuncini é consultora empresarial e diretora da Bem-Estar Desenvolvimento Humano*

AE Broadcast.

Para investidores que buscam algo mais que informação

AE Broadcast é um sistema completo, preciso e confiável. É a principal referência em informações em tempo real e online do Brasil.

O AE Broadcast se destaca pelas suas cotações, as melhores notícias, gráficos, análises e ferramentas integrados em uma única plataforma.

AE Broadcast. Líder de mercado com mais de 15 mil usuários e a credibilidade do Grupo Estado.

**Assine AE Broadcast.
O sistema para quem decide.**



Grande São Paulo (11) 3856-5175
Outras localidades 0800 016 13 13
comercial.ae@grupoestado.com.br
www.ae.com.br

AE AGÊNCIA ESTADO
Broadcast

A batalha da arena

{Ricardo Lacerda}

NO RIO GRANDE DO SUL, O GRÊMIO QUER APROVEITAR O EMBALO DA COPA PARA ERGUER UM ESTÁDIO NOVO – QUE PODERÁ DAR ORIGEM A UM COMPLEXO IMOBILIÁRIO DE ATÉ R\$ 1,4 BILHÃO

Como quase tudo que envolve o futebol no Rio Grande do Sul, o projeto do Grêmio de construir uma arena esportiva é marcado pela bipolaridade. De um lado, encontram-se aqueles que duvidam da capacidade de um clube de futebol de erguer um estádio novo nas rebarbas da maior crise econômica desde 1929. De outro, colocam-se aqueles que têm plena confiança na viabilidade do projeto. Por enquanto, é arriscado dizer qual dos dois lados prevalecerá. O certo é que a “Arena do Grêmio” envolve cifras capazes de seduzir empresários de ambas as correntes. Orçada em R\$ 310 milhões, a obra foi concebida como a pedra fundamental de um amplo complexo imobiliário na capital gaúcha – este, de R\$ 1,4 bilhão. Quem está à frente do projeto garante que tudo vai bem, obrigado. “Estamos finalizando os estudos de viabilidade urbanística e ambiental para apresentar à Prefeitura e iniciar as obras em julho de 2010”, afirma Eduardo Pinto,

líder de desenvolvimento da OAS. A construtora, uma das cinco maiores do Brasil, será responsável por erguer não só a Arena, mas todo seu entorno – que terá centro empresarial, prédio-estacionamento, centro de eventos, shopping, hotel e várias torres residenciais.

Adalberto Preis, presidente da Grêmio Empreendimentos, empresa gestora do projeto junto à OAS, garante: a Arena estará pronta em dezembro de 2012. Tãmanha confiança vem da estratégia utilizada para tirá-la do papel. No negócio, deve entrar o Estádio Olímpico, que ocupa vários hectares em um dos bairros centrais de Porto Alegre. Avaliada em R\$ 70 milhões, a área será entregue pelo Grêmio à OAS quando a nova Arena estiver concluída. O Grêmio permitirá, ainda, que a OAS explore receitas de bilheteria e locações do estádio. Em compensação, receberá reembolsos anuais e poderá faturar com o quadro social e com a publicidade do novo estádio.

A Arena, cabe dizer, dificilmente sediará jogos da Copa de 2014. “Já foi definido que, em Porto Alegre, o estádio-sede será o Beira-Rio”, admite Paulo Odone, secretário da Copa de 2014 do governo gaúcho. Mesmo assim, o Grêmio pretende receber os mesmos benefícios que ajudarão a erguer os demais estádios inscritos na competição. Para isso, inscreveu a Arena como “equipamento de apoio” – em suma, um estádio para treinamentos das seleções. A expectativa de Pinto, da OAS, é de que o BNDES banque até 45% da obra. “As isenções fiscais também serão fundamentais para viabilizá-la”, destaca.

Arena do Grêmio: na esteira dos investimentos da Copa 2014



Jornal Gente

Informação, análise
e projeção dos fatos



Fernando Albrecht

Oziris Marins

Afonso Ritter

De segunda a sexta,
a partir das 7h30,
na BAND AM 640.





Um é pouco, dois é bom...

**O CONSUMIDOR
GOSTA DE TER
MUITAS OPÇÕES
NA HORA DE
ESCOLHER UM
PRODUTO OU
SERVIÇO, CERTO?
ERRADO: UM
NOVO ESTUDO
MOSTRA QUE O
EXCESSO DE
ALTERNATIVAS
TENDE A DEIXAR
AS PESSOAS
INSATISFEITAS**

Acredite se quiser: o consumidor tende a ficar mais satisfeito quando tem menos opções. Pelo menos é isso que aponta o estudo *Satisfaction in Choice as a Function of the Number of Alternatives: When Goods Satisfiate but Bads Escalate* (algo como "A Satisfação da Escolha em Função do Número de Alternativas: Quando *Muitos Bens* são *Muitos Males*"), publicado na Espanha por Elena Reutskaja, professora adjunta de Marketing da IESE, e Robin M. Hogarth, da Universidade Pompeu Fabra. No estudo, eles mostram que o nível de satisfação do consumidor varia de acordo com o número de alternativas que tem à disposição. E garantem: a variedade até pode ser benéfica – mas tem um custo.

As pessoas gostam de analisar diferentes opções na hora de escolher um determinado produto ou serviço. Isso ninguém discute. No entanto, diante de alternativas demais, as pessoas tendem a vacilar e postergar decisões. Trata-se de algo inerente à natureza humana. Nós queremos ter

30 opções em vez de seis, mas achamos mais fácil escolher entre seis do que entre 30.

Isso significa que devemos restringir o número de alternativas que oferecemos a nossos clientes? Não necessariamente. É tudo uma questão de encontrar o ponto de equilíbrio entre a escassez e o excesso. Imagine, por exemplo, um gráfico que apresentasse o nível de satisfação do consumidor em função do número de alternativas às quais ele tem acesso. Elena e Hogarth explicam que a "curva de satisfação", nesse caso, forma um gráfico em forma de U invertido. O ponto máximo da satisfação se encontra exatamente no meio do caminho entre a falta e a abundância de opções.

Entre dois extremos

O estudo de Elena e Hogarth vai na contra-mão do que se imaginava sobre o comportamento do consumidor. Até agora, as pesquisas mostravam que as pessoas gostam de ter o maior número possível de alternativas. Entretanto, o



fato é que muitas dessas pesquisas se baseavam em testes extremos, em que os consumidores se defrontavam com situações muito dispare – ora com poucas alternativas, ora com alternativas demais. Elena e Hogarth perceberam esse *gap* e refizeram os testes, desta vez utilizando um escalonamento mais equilibrado. O objetivo era entender em qual situação o número de escolhas se mostrava “suficiente” – e, portanto, mais satisfatório.

As experiências confirmaram a tese do U invertido. Mais do que isso, trouxeram à tona novas informações sobre como o número de escolhas afeta o nível de satisfação do consumidor. Uma delas é que o nível de satisfação está diretamente ligado às percepções de quem faz a escolha. Isto é: varia de acordo com a carga de conhecimento e o esforço necessário para se tomar a decisão final. Em uma série de experiências, Elena e Hogarth pediram que consumidores de ambos os sexos escolhessem entre três cestas de presentes diferentes. A primeira, pequena, continha apenas seis itens. A segunda era um pouco maior e trazia entre 10 e 15 presentes. Já a terceira, a maior de todas, chegava a ter 30. A conclusão do estudo? Simples: o maior nível de satisfação foi apresentado por aqueles que ficaram com as cestas de tamanho intermediário (10 a 15 itens).

A satisfação com as escolhas também varia

de acordo com aspectos visuais. Ou seja: dependendo das cores e formas com as quais as alternativas são apresentadas, o consumidor pode se apresentar menos ou mais satisfeito. É tudo uma questão de ajudá-lo a tomar a decisão. Por exemplo: digamos que uma pessoa esteja diante de um menu extenso e variado. Nesse caso, dividir as opções em grupos de cores ou formas é uma maneira útil de acelerar o processo de escolha – e elevar o nível de satisfação.

O custo da escolha

Na realização do estudo, Elena e Hogarth procuraram entender quais são os desafios que o consumidor enfrenta ao ter de fazer uma escolha. Para isso, eles partiram do pressuposto de que toda escolha implica um “custo percebido”, que se traduz no tempo e no esforço necessário para se tomar a decisão. Quanto mais alternativas o consumidor tem de avaliar, maior é o “custo percebido” – e menor é a satisfação. O curioso é que a escala do “custo” costuma ser diferente entre homens e mulheres ou entre consumidores de culturas distintas. Por exemplo: seja qual for o número de opções, as mulheres sempre se mostram mais satisfeitas que os homens. Outro exemplo: no Leste Europeu, as pessoas ficam mais felizes do que as da Europa Ocidental. A complexidade também interfere no resultado. Consu-

TODA ESCOLHA IMPLICA UM “CUSTO”, QUE SE TRADUZ NO TEMPO E NO ESFORÇO NECESSÁRIO PARA SE TOMAR A DECISÃO FINAL. QUANTO MAIOR O CUSTO, MAIOR A INSATISFAÇÃO





HOMENS E MULHERES LIDAM DE FORMA DIFERENTE COM O DESAFIO DE ESCOLHER. SEJA QUAL FOR O NÚMERO DE OPÇÕES, AS MULHERES SEMPRE SE MOSTRAM MAIS SATISFEITAS DO QUE OS HOMENS

midores que têm de tomar decisões simples (entre itens que diferem em um único atributo, por exemplo) ficam mais felizes do que aqueles que precisam fazer escolhas complexas.

O ponto de equilíbrio

Como as empresas podem encontrar um ponto de equilíbrio? O primeiro passo é saber que não adianta oferecer uma infinidade de opções. O ideal é desenvolver meios de facilitar a tomada de decisão do cliente – de preferência, fazendo da escolha uma experiência proveitosa. O segundo passo é lembrar que o limite entre a escassez e o excesso é tênue e que, em ambos os

lados do U invertido, a satisfação é baixa. O número certo de alternativas é aquele que conduz o cliente a um estado ótimo de satisfação. “É importante notar, porém, que o nível mais alto de satisfação pode não ser um único ponto, mas uma faixa de alternativas”, dizem os autores.

Quando uma decisão se torna mais séria, as pessoas geralmente procuram analisar outras alternativas. Ainda assim, as decisões de maior peso induzem a custos psicológicos maiores. As pessoas ficam preocupadas com a possibilidade de errar ou de se arrependem. Por sorte, escolher produtos ou serviços não é – ainda – uma questão de vida ou morte.

Desenha alguma coisa aí

Por Luciano Pires*

Sempre que as pessoas descobrem que sou cartunista, pedem algo assim:

— Desenha alguma coisa aí.

Aquele “desenha alguma coisa aí” me incomoda profundamente. Coloca diante de mim infinitas possibilidades. Fica difícil escolher. Um porco? Dinossauro? Relógio? Sapato? E eu simplesmente congelo diante da folha em branco, até retrucar:

— Desenhar o quê? Uma vaca? Um avião? Uma casa?

— Ah, pode ser uma vaca.

E eu desenho a vaca. E a pessoa fica satisfeita e vai embora com sua vaca.

Gosto desse exemplo quando me pedem para falar de escolhas. Ter diante de mim todas as oportunidades do mundo só dá numa coisa: paralisia.

Meu *hobby* é cinema e música. Quando vou aos EUA e entro na seção de CDs e DVDs da loja da Virgin em Manhattan, eu já sei o que vai acontecer comigo. Um branco. Esquecei nomes de artistas, de álbuns, de músicas, de filmes e de diretores. Se eu não fizer uma lista antes de ir pra lá, sou capaz de sair sem nada nas mãos.

São tantas as opções de escolha que eu escolho coisa nenhuma.

Fui comprar café num supermercado também nos Estados Unidos. Tem café sem cafeína! Com menta. Com açúcar. Em grão... Foi um sofimento, mas comprei. E saí do mercado com a pulga atrás da orelha. Será que fiz um bom negócio? Vou gostar? E essa pulga incomoda. Me dá insatisfação.

Nunca precisei fazer uma pesquisa para entender que existe um limite para nossas escolhas. Dê-me uma ou duas alternativas. Três ou quatro. Mais que isso, virou problema.

Quanto mais oportunidades de escolha nós temos, mais claro fica que somos livres para escolher. Que temos liberdade. Mas a consciência da liberdade de escolha nos dá medo.

**Luciano Pires é jornalista, cartunista e ex-executivo de marketing da fabricante de autopeças Dana. Atualmente, coordena o portal Café Brasil – www.lucianopires.com.br*



VI CONGRESSO BRASILEIRO DE DINÂMICA DOS GRUPOS

16 a 18 de setembro 2009
Hotel Plaza São Rafael - POA

Prazer
Flexibilidade
Criatividade
Desempenho
Conhecimento
Sonhos
Inclusão
Mudanças
Objetivos
Resultados



Uma constelação de Experts em Liderança e Dinâmica dos Grupos, se reúne para debater o tema: **LÍDERES FOCADOS NOS GRUPOS: A TRANSFORMAÇÃO REALIZADORA.**



ÁUREA CASTILHO



DULCE MAGALHÃES



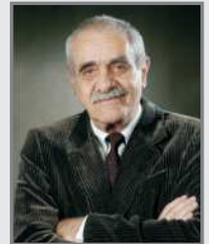
FELA MOSCOVICI



JOSÉ BOLOGNA



LEONARDO WOLK



PAULO GAUDÊNCIO

Atividades Magnas/Talk Show/Painel

- ☛ Líder e Grupos em Cenários de Incerteza: José Ernesto Bologna (SP)
- ☛ Liderança Focando Grupos e Resultados: Paulo Gaudêncio (SP)
- ☛ Desafios das Intervenções em Processos Grupais: Fela Moscovici (RJ) - Francis Mattos (SP)
- ☛ Transformando Grupos em Equipes: Didatas da SBDG (RS)
- ☛ Poder, Cultura e Diversidade: Líderes Empresariais (RS)
- ☛ Autoconhecimento na Interface Líder - Grupos: Leonardo Wolk (Argentina)
- ☛ Do Individual ao Coletivo: Duce Magalhães (SC)

Participe do Maior Evento de Dinâmica dos Grupos do Brasil

- ☛ 18 Laboratórios
- ☛ Workshops
- ☛ Palestras Interativas
- ☛ Seminários Pré-Congresso
- ☛ Exposição de Produtos e Serviços de RH
- ☛ Delegação de 15 Estados já Confirmaram Presença

**Descontos
Especiais para
Grupos e
Assinantes da
Revista Amanhã**

INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES: Racional Consultoria - Fone (51) 3332.9293 ou E-mail: congressodg@racional.com.br

Apoio de Divulgação:

Apoiadores:



Qualidade RS
PGQP



PLAZA SÃO RAFAEL
HOTEL E CENTRO DE EVENTOS

Promoção:

Coordenação:



www.sbdg.org.br/congresso2009

A COMUNICAÇÃO QUE ENGANA O PATRÃO



*ELOI ZANETTI
Consultor na área de
marketing e comunicação
eloizanetti@terra.com.br

“O abuso das técnicas da comunicação está levando a uma sensação de falsidade. Vai ficar cada vez mais difícil convencer alguém quando quisermos falar de coisas sérias”

Um dos personagens mais astutos da mitologia grega foi Ulisses, o da Odisséia. Com o final da Guerra de Tróia, o herói inicia um longo e tortuoso caminho da volta para a casa. Ulisses não contava com a simpatia dos deuses e, por isso, teve de enfrentar toda sorte de empecilhos na viagem – todos eles superados com muita lábia e artimanha. Por exemplo: ao ficar preso com os amigos na caverna do gigante Ciclope, aquele de um olho só, Ulisses afirmou ter um nome incomum. Quando perguntado, disse: “Meu nome é Ninguém” ou “Meu nome é Nada”. Ulisses cegou o Ciclope com um pedaço de lenha em chamas e iniciou a fuga do cativeiro. Enquanto isso, o monstro desesperado pedia ajuda aos outros gigantes e estes lhe perguntavam: “Quem te feriu?”. Ao que ele respondia: “Ninguém me feriu! Nada me feriu!”. Os outros gigantes, é claro, ficaram sem ter a quem procurar. Podemos dizer que esta foi uma artimanha de comunicação.

Assim estamos nos dias atuais: observando a comunicação empresarial ser arditosamente montada para tentar enganar o público – mídia, clientes e *stakeholders*. O “me engana que eu gosto” já faz parte da nossa paisagem. Empresas se autopromovendo, bancando as boazinhas em pífiás ações sociais e comunitárias anunciadas aos quatro ventos, sempre com muito barulho de comunicação. A turma está com a mão pesada e não mede esforços para se dizer engajada no marketing politicamente correto. Virou moda ser o salvador da humanidade. Este falso uso da comunicação, principalmente nas campanhas ditas “sociais”, nivela as empresas com os engodos dos políticos eleitores e dos demagogos que a sociedade brasileira já não aguenta mais.

Se acreditarmos no que está sendo feito pelas empresas, poderemos dormir tranquilos: o mundo já está salvo. Não teremos aquecimento global, todos serão alfabetizados e educados, a fauna vai ser preservada, nossos jo-

vens terão empregos de sobra e a tal da sustentabilidade vai assegurar a vida no planeta por muitos milhões de anos. Temos ações de sobra em todos os setores da nossa vida.

Analisando-se os casos apresentados, vê-se claramente que é muito trovão para pouca chuva. Se apertamos e exigirmos respostas claras e resultados corretos das ações propaladas, veremos que não sobra quase nada. Só promessas e muito barulho em cima do que as empresas pretendem fazer. Como ninguém confere se a coisa acontece na prática, fica o dito pelo não dito, a empresa ganha mais um prêmio e a causa-fim resta abandonada. O brasileiro adora fazer e ouvir promessas. Está na nossa cultura prometer ao santo e não cumprir. Faz parte até do anedotário popular. Santo Antônio e São Benedito que o digam.

O abuso das técnicas da comunicação está levando a uma sensação de artificialidade e falsidade. A consequência tende a ser desanimadora. Vai ficar cada vez mais difícil convencer alguém quando quisermos falar de coisas sérias e verdadeiras.

Manipular a comunicação é um perigo em mãos inexperientes e mal-intencionadas. Hitler começou o seu trabalho de comunicação muito antes de o primeiro tiro da Segunda Guerra ser disparado. A juventude alemã foi enganada por meio de grandes projetos de comunicação. Governos que buscam o autoritarismo e a eterna permanência no poder estão usando e abusando da comunicação. Em muitos casos, com extrema inteligência. Hoje, há vários exemplos de políticos que se mostram extremamente hábeis na arte da sutileza, a maior força da comunicação.

As técnicas da comunicação são ferramentas muito fortes e nós, comunicadores, devemos nos proteger de nós mesmos. Temos de exigir e cobrar. E devemos nos recusar a enganar o nosso principal patrão – o público que nos escuta.



Alguém, em algum momento, pensou no **futuro** para obter esta conquista.

EMI 2013

Expo Money

educando e formando investidores

Pela primeira vez no Brasil, na Expo Money São Paulo, o autor de "Pai Rico, Pai Pobre", **Robert Kiyosaki**

- . mais de 130 palestras **gratuitas** com especialistas;
- . exposição com corretoras, BM&FBOVESPA, empresas de capital aberto, vendedores e demais empresas do setor;
- . inúmeras atrações envolvendo economia, análise gráfica, planejamento financeiro pessoal, ações, opções, franchising e muito mais.

Pensar em seu futuro é garantir a conquista de uma vida melhor para você e sua família. A Expo Money São Paulo 2009 lhe oferece a chance de ter isso em suas mãos.

inscreva-se **gratuitamente**
www.expomoney.com.br

TRANSAMÉRICA EXPO CENTER
17 e 18 de setembro, das 13h às 22h
19 de setembro, das 12h às 20h

MASTER



PLATINUM



GOLD



{Eliane Garcia Melgaço e Eleusa Maria Garcia Melgaço*}

Governança invisível

“O objetivo é manter uma relação saudável entre os membros da família, que não ‘aparecem’ no dia-a-dia, e os executivos da empresa”

O ceticismo em relação à governança e ao processo de sucessão das empresas familiares está diminuindo. Apesar de a menor parte das empresas familiares sobreviverem numa segunda geração e uma minoria chegar à terceira, o fato é que muito vem sendo feito para quebrar a desconfiança em relação a esse tipo de companhia.

De acordo com a pesquisa “Sucessão e Governança Corporativa nas Empresas Familiares no Brasil”, realizada pelos consultores em Empresas Familiares Pedro Adachi e Eduardo Najjar com 100 organizações no Brasil, em 72% delas a totalidade da diretoria é composta exclusivamente por parentes. Enquanto somente 3% declararam ter os cargos de gestão ocupados apenas por profissionais independentes. Esses números comprovam que o sonho dos fundadores em deixar a empresa para os filhos permanece.

Para uma avaliação inicial das perspectivas desses negócios, alguns pontos devem ser considerados: se o herdeiro deseja e/ou consegue ser sócio dos demais herdeiros do patrimônio ou da empresa, ou se a vocação empreendedora dos fundadores é uma constante em seus sucessores. Cada vez mais, o mercado exige que, para sobreviver, essas empresas separem as dimensões família, propriedade e gestão.

As experiências brasileiras vêm ganhando destaque à medida que inovamos na preparação de todos os envolvidos em uma empresa familiar. Membro da Family Business Network (FBN), o Grupo Algar vem trabalhando há alguns anos com o conceito de “governança invisível”. Ainda pouco conhecido no Brasil, o conceito basicamente diz respeito a todos os processos que ajudam a manter uma relação saudável entre os membros da família (que não “aparecem” no dia-a-dia) e os executivos da em-

presa. Para isso, foram criados canais formais para que os anseios da família cheguem à organização, sem prejudicar sua governança. O organograma, por exemplo, contempla uma estrutura decisória com dois conselhos estratégicos: o de administração e o “de família”. Além disso, foi criado um processo formal para qualificação da relação entre a família e os negócios, com reuniões quatro vezes por ano, para manter a coesão do grupo.

Foi numa dessas oportunidades que todos os acionistas – atualmente com 31 descendentes diretos – escreveram o “estatuto da família”, que define algumas regras básicas para a participação de parentes nos negócios do Grupo Algar. Entre essas normas, está a de que maridos e esposas dos herdeiros não podem ser contratados pela empresa. Os herdeiros podem reivindicar um cargo – desde que haja uma vaga disponível e o familiar cumpra alguns pré-requisitos: obtenha pós-graduação e tenha três anos de experiência em outra companhia.

Outro ponto importante foi a definição de uma forma de preparar a nova geração para o papel de acionista, com processos pessoais de plano de vida e de carreira. O foco é a felicidade do sócio, estando ele dentro ou fora da empresa, com a avaliação de como cada herdeiro poderá contribuir da maneira mais eficaz para o grupo – sendo acionista, conselheiro fora da gestão ou gestor do grupo e dos negócios. Dessa forma, tanto os empreendedores quanto os sucessores avaliam o momento certo para as tomadas de decisões sobre a carreira de cada membro da família. Mantém-se, assim, o objetivo de deixar para a posteridade um legado composto não somente de uma empresa bem-sucedida, mas também de um conjunto de valores que perpetuem a herança e a base dos negócios da companhia.

**Eliane Garcia Melgaço é diretora de sustentabilidade do Grupo Algar e Eleusa Maria Garcia Melgaço é presidente do Conselho de Família.*



DICA

...ela quem passou para a eternidade é que não quer ser "o corno", diz o psiquiatra Carson. Está com a consciência limpa? Pergunte-lhe, consulte, peça o nome do produto, diga que da próxima vez gostaria de falar com o responsável pelo mesmo que seja pelo nome. Mais: pegue o nome do produto e jogue no Google, para que você dê uma olhada sobre onde anda e o que está fazendo quando não estão juntos. É o direito de saber e o respeito a seu próprio bem-estar e diversões.

PRECAUÇÃO

...normalmente não se preocupam sobre o método de cultivo escolhido. Quase nunca perguntam como foi a consulta com o biólogo e muito menos com vocês mesmos, um biólogo. Talvez por isso as coisas sejam econômicas. Não fale do assunto. Se estiver interessado pela saúde dela, pergunte se ela está feliz com a pilula que não tem efeitos colaterais. É possível que ela se sintam melhor quando derem um relacionamento.

...Todos os amigos sabem que você agiria da mesma forma com a namorada "deleles", diz Carson.

PRECAUÇÃO

...amor de verdade, sempre com tudo em busca de felicidade. Mas, se você estiver realmente encantado com a moça, saiba que o terreno é bastante escorregadio e a chance de cair jogado para fora da terra é grande: tanto por culpa do seu amigo quanto pelo seu amigo. Ninguém gostaria de perder um amigo tão bom como você.



Nenhum anúncio funciona sem a sua ajuda. **GREENPEACE**

Há cada vez menos tempo para agir contra a crise climática. Saiba como você pode ajudar em www.greenpeace.org.br



SALVAR O PLANETA. É AGORA OU AGORA.

Quanto vale ter um

{Flávio Ilha}

DEPOIS DE SUCESSIVAS CRISES DE CREDIBILIDADE, ESPECIALIZAÇÕES EXECUTIVAS TENTAM RETOMAR O CAMINHO DA QUALIDADE. MAS ESBARRAM NA DESORGANIZAÇÃO DO MERCADO E NA OFERTA EXCESSIVA DE CURSOS



MBA

Acena tem se tornado corriqueira: com as oportunidades cada vez mais escassas do mercado de trabalho, recém-graduados de todo o país prolongam ao máximo a vida acadêmica e buscam qualificação extra para se tornarem competitivos. MBA, especializações, mestrados profissionais, cursos de extensão e toda sorte de programas de ensino têm se transformado em uma forma de mostrar ao mundo corporativo que eles podem, sim, ocupar aquela vaga tão disputada. Mas o resultado desse investimento nem sempre é o que se espera. Sem regulação, o mercado da especialização prolifera de forma descontrolada e suscita uma questão: é esse o modelo de que precisamos?

É a pergunta que se faz a administradora Márcia Bronislowski. Formada pela Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina) em 2008, a catarinense de 24 anos viu no MBA em Finanças da Univale (Universidade do Vale do Itajaí) uma saída para o desemprego e para a falta de experiência profissional – durante a graduação, Márcia fez apenas estágios. Recém-formada, decidiu então procurar alternativas de cursos que encurtassem o caminho para uma experiência corporativa e que coubessem no seu bolso. “Sei que um MBAnão é garantia de emprego, mas pode ser determinante em uma seleção”, avalia.

Assim como Márcia, uma legião de profissionais recém-egressos da universidade está alimentando um mercado que

crece a uma velocidade extraordinária. Pela falta de regulação, não há estatísticas sobre o número de cursos oferecidos no Brasil ou sobre o número de alunos. Nem a Associação Nacional dos MBA – a Anamba – arrisca um palpite. “É impossível qualquer nível de precisão a esse respeito porque não há uma agência que regule ou classifique os cursos disponíveis. Mas são milhares”, espanta-se o professor Adalberto Fischmann, secretário executivo da Anamba. O Ministério da Educação tampouco tem registros. O diretor de regulação e supervisão do ensino superior, Paulo Wollinger, diz que o órgão não tem atribuição legal sobre as especializações. “Fazemos apenas o reconhecimento dos certificados”, diz.

O que, na prática, tem se mostrado um problema. O executivo da Anamba, por exemplo, critica a proliferação de programas e diz que houve uma banalização do conceito de MBA “Virou grife. O pessoal pega três letrinhas para fazer propaganda e gera uma tremenda confusão no mercado. É uma irresponsabilidade dizer que um MBA não tem contraindicação. Tem sim”, critica Fischmann. Por “pessoal” entenda-se os cursos que não seguem as rígidas orientações da Anamba sobre a qualidade dos MBA, que incluem um número mínimo de 480 horas de aula, uma seleção rigorosa dos alunos e um corpo docente composto por pelo menos 75% de doutores e mestres.

O descontentamento com a desre-

gulamentação e com a conseqüente proliferação da oferta de cursos de especialização é explícito. “Poderia haver mais clareza sobre o tipo de programa que determinadas instituições oferecem. Tenho a sensação de que muitos alunos não sabem o que é um MBA e tampouco desconhecem que seu certificado não será aceito em algumas circunstâncias”, defende o coordenador-geral de MBA do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), Sílvio Laban. O Insper, atual denominação do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec), está qualificado pela revista *Você S/A* como um dos cinco melhores MBA em Finanças e Marketing do Brasil. Mas o galardão tem seu preço: um curso no Insper não sai por menos de R\$ 44.870,00 – se o pagamento for à vista.

A réplica vem na mesma moeda. “Nossa missão é resgatar as classes C e D”, sustenta o professor Edgar Falcão, diretor de pós-graduação da Anhanguera Educacional. A universidade, com sede em Valinhos (SP), tem 30 mil alunos nas suas 34 especializações – sete classificadas como MBA. Nenhum aluno paga mais do que R\$ 229 mensais para cursos de um ano, o que dá um total de R\$ 2.748,00. “Reconheço que nossos MBA não têm o nível de excelência dos bons programas do mercado. Mas nossos alunos saem daqui melhor do que entraram”, justifica Falcão.

A seguir, quatro ilusões que você não deve ter a respeito dos MBAs.

1 MBA não é treinamento

Nem todo programa de especialização pode ser chamado de MBA. Sigla de Master of Business Administration (Mestre em Administração de Negócios), MBA é um tipo de curso que alia conhecimento acadêmico com vivência em gestão de empresas. Ou seja, vale muito mais pela experiência dos participantes na solução de problemas – sejam eles professores ou alunos – do que pelo conteúdo teórico ou prático. Esse modelo começou a ganhar forma ainda no século 19, graças ao *businessman* norte-americano Joseph Wharton. Foi dele a ideia de fazer um programa de bacharelado em negócios na Universidade da Pensilvânia, em 1881. O grau de mestre só seria oferecido a partir de 1900, quando a Dartmouth College (de New Hampshire) estendeu por mais um ano a formação desses novos graduados como forma de aprofundar os conteúdos em gestão. O primeiro MBA foi criado por Harvard em 1908. Mas só a partir de 1925, com o desenvolvimento de um curso parecido pela Universidade Stanford, é que os programas começaram a se disseminar pelas universidades americanas. Classificar uma especialização em logística ou em gestão hospitalar como MBA, portanto, pode ser um equívoco.

Essa, pelo menos, é a convicção do professor Márcio Campos, coordenador do programa de MBA da Fundação Dom



Fotos: Divulgação

Sala de aula de MBA, em São Paulo: oferta e procura em alta

Cabral (FDC) – a saber, outra instituição entre as cinco mais bem avaliadas pelo ranking da revista *Você S/A*. Com 12 anos de estrada e 59 turmas já formadas, Campos diz que a FDC é rigorosa na abordagem dos programas de ensino justamente para manter a essência de um MBA. Os cursos da fundação, por exemplo, exigem pelo menos cinco anos de experiência profissional dos candidatos a uma vaga – de preferência em funções gerenciais. As turmas são formadas a partir da indicação de empresas, ou seja, ter um vínculo profissional é uma condição es-

sencial para ser aluno. A média de idade dos estudantes é de 37 anos e os programas incluem noções gerais de operações, marketing, estratégia, relações internacionais, inovação. E muita troca de informações entre os participantes. “O nosso grande problema hoje é fazer uma composição de experiências com o objetivo de constituir um grupo homogêneo, que tenha vivência profissional, domínio de outras línguas e até experiências no exterior”, sustenta Campos. A cada processo seletivo aberto pela FDC, segundo Campos, há três candidatos por vaga.



“Muitos alunos nem sabem o que é um MBA. E também não desconfiam que seus certificados não serão aceitos em algumas circunstâncias”

Sílvio Laban
Coordenador-geral dos MBA do Inspere/ibmec

2

MBA não garante emprego

A febre dos cursos de especialização no Brasil começou a se desenhar ainda nos anos 80, quando o empresário Ricardo Semler, CEO da Semco, escreveu *Virando a Própria Mesa* e relatou a sua busca por conhecimento executivo mesmo estando no ambiente de uma empresa familiar – teoricamente mais propenso à aprendizagem prática. Editado pela primeira vez em 1988, o livro relata como Semler alcançou a presidência da Semco aos 21 anos de idade e como conseguiu ingressar nos disputados cursos de MBA da Harvard depois de criticar publicamente a instituição por não aceitá-lo como aluno regular. Virou uma bíblia. Uma década depois, a enxurrada de programas de formação de executivos era uma realidade irreversível no país.

A vulgarização do conceito, porém, virou um problema. Um dos teóricos mais importantes da atualidade critica a falta de foco dos MBA. “Usar a sala de aula para ajudar a desenvolver gente que já exerce a gerência é uma ótima ideia, mas pretender formar gerentes a partir de pessoas que nunca gerenciaram nada é pura fantasia”, escreve o professor norte-americano Henry Mintzberg. Ele é autor de *MBA? Não, Obrigado* (Bookman, 2009), um compêndio de valiosas regras sobre o que não fazer em um curso de especialização executiva. Seu objeto, claro, são as tradicionais escolas de administração americanas que ajudaram a popularizar, em escala mundial, a tese de que é possível formar gerentes apenas com teoria. Não é. Segundo o professor, 1 milhão de portadores de um título de MBA invade o mercado dos Estados Unidos todos os anos – a maioria com escasso conhecimento sobre clientes, produtos e processos. “Via de regra, os MBA convencionais treinam pessoas erradas, de maneira equivocada e com consequências inadequadas”, dispara Mintzberg.

Semler é representante de uma era econômica que não existe mais – hoje, mesmo as empresas familiares buscam executivos no mercado para profissionalizar sua gestão. Mas fazer um MBA não garante emprego para ninguém, assegura o *headhunter* Celso de Camargo Campos, diretor da Apex Executive Search, com sede em Joinville (SC). Pode, quando muito, dar uma mãozinha. “Um MBA só é determinante em casos muito específicos”, diz o consultor. Para ele, a variedade da oferta é o principal entrave e contribui para uma visão crítica em relação aos profissionais egressos das especializações. “É muito fácil fazer um curso hoje e exibir um certificado. Mas quando demandados a praticar os conhecimentos adquiridos, poucos profissionais vão mostrar a qualidade que o mercado busca”, sentencia Campos.

Os primeiros MBA do país, criados a partir de 1985, direcionavam seu aprendizado para questões de administração e finanças. Só que o movimento natural em direção à profissionalização, registrado

com mais força nos últimos 15 anos, foi seguido de perto por uma oferta crescente de cursos de capacitação para inúmeras áreas, desde suprimento até meio ambiente, passando por comunicação e direito. Hoje, há MBA para tudo: de gestão de projetos a auditoria, de agronegócio a recursos humanos. “Resultado de uma época em que as empresas colocaram todo mundo a fazer MBA”, diz Marco André Ferreira, superintendente executivo de recursos humanos do Santander Brasil.

No Santander, um MBA só é levado em consideração para efeito de contratação se tiver impacto efetivo na capacidade do indivíduo. Ou seja, se o estudante tiver ido além do simples certificado. “Fazer por fazer não agrega valor à carreira de ninguém”, avança Ferreira. Mas, estando em posição de comando, o aperfeiçoamento é recomendável. Nesse caso, o Santander investe pesadamente em qualificação: as pós-graduações no Brasil (MBA incluídos) beneficiaram 170 funcionários em 2009; para estudar no exterior, o banco designou – depois de uma sele-



Sala de vídeo da Anhanguera Educacional: quase metade das especializações já é a distância

ção extremamente rigorosa – oito pessoas em 2009 e prepara mais oito para o ano que vem. O funil, porém, é grande: para selecionar esses 16, o Santander eliminou outros 114 funcionários no processo de seleção.

O administrador Leandro Vieira sentiu na pele a falta de foco de boa parte dos MBA oferecidos hoje pelo mercado. Ao concluir a graduação na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Vieira ingressou no MBA do Instituto Português de Administração em Marketing. “Foi uma experiência muito rica, mas a falta de base nos conteúdos técnicos me levou a buscar apoio em um mestrado profissional”, diz ele. Vieira tem certeza de que o MBA é incapaz de substituir uma graduação se o objetivo é preparar um profissional para a gestão de empresas. “Mas o *networking* possível de ser formado no curso é fundamental para a carreira”, completa.

O problema da especialização se agravou porque a legislação liberalizante admitida para o setor, aliada à demanda por profissionais com capacitação teórica, abriu as portas para um negócio promissor: nenhum curso de especialização



“A pressão pelo MBA é a mesma que se tinha pelo diploma. Mas saber fazer ainda é essencial”

Alfredo Assumpção

Headhunter da Fesa Global Recruiters

classificado como *lato sensu* no Brasil precisa de autorização legal para funcionar. Basta ser oferecido por uma instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) ou credenciada especialmente para esse fim. A única exigência é que a instituição ofereça cursos na área em que possui competência – ciências exatas, por exemplo – e que seja diretamente responsável por eles, não podendo cancelar ou validar certificados emitidos por terceiros nem delegar essa atribuição a outra entidade. Cursos a distância também são admitidos, desde que incluam provas presenciais e um trabalho de conclusão defendido pelo aluno em uma banca.

Outros dois requisitos do MEC dão conta do perfil do corpo docente e da quantidade de aulas necessárias. Pela resolução 001/2007, do Conselho Nacional de Educação, os cursos de especialização devem ter uma carga horária mínima de 360 horas e 50% dos professores precisam ser titulados como doutores ou mestres. A outra metade deve ser obrigatoriamente constituída por docentes com formação mínima de especialização. Os cursos têm de ser concluídos com a realização de uma monografia final – embora não seja difícil comprar um trabalho de conclusão, inédito e elaborado de acordo com as regras da ABNT, para a área que se desejar (*veja reportagem à página 46*). Os certificados, por outro lado, devem conter todo o histórico do aluno, com a lista de disciplinas cursadas, o professor ministrante e as notas obtidas para a colação de grau.

O mercado é pragmático. Segundo Alfredo Assumpção, da agência Fesa Global Recruiters, o mais importante para uma empresa é o desempenho do profissional, independentemente de ter certificados ou não. Até porque a oferta de certificados, segundo ele, cresceu cinco vezes nos últimos dez anos. “O mundo corporativo busca desempenho. Tanto isso é verdade que 60% dos CEOs listados pela revista *Forbes* como os melhores do mundo não têm um MBA”, informa o *headhunter*, autor do recente *Fraldas Corporativas* (Saraiva, 2009) – que trata justamente da imaturidade de muitos jovens executivos para assumir funções de liderança.

Fotos: Divulgação



MBA Empresarial na FDC: qualificação do professor é essencial

3

MBA não é a única opção

O MEC decidiu transformar os mestrados profissionais em centros de excelência para a formação de gestores – e não mais para o direcionamento de profissionais a carreiras acadêmicas. Isso pode ajudar na recuperação do prestígio dos MBA, já que os mestrados executivos, que até então se alinhavam aos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (veja quadro abaixo), devem ganhar espaço nas instituições de ensino superior. “O mestrado profissional vai competir com os MBA, o que deve aumentar a pressão por qualidade”, informa o presidente da Capes, Jorge Almeida Guimarães. A agência governamental, que regula as pós acadêmicas em todo o país, decidiu flexibilizar o modelo: as regras de avaliação levarão em conta os aspectos práticos do programa,

como a solução de problemas, as propostas de inovação ou a carreira profissional. A Capes, por exemplo, vai permitir que executivos com vasta experiência profissional, mas sem formação adequada, reforcem os programas de especialização. “Nossa avaliação [dos mestrados executivos] era muito criticada pelo seu viés excessivamente acadêmico”, diz Guimarães.

A expectativa é de que essa flexibilização ajude a criar mais programas de mestrado profissional no Brasil, sobretudo em universidades privadas de ótimo nível. O que, de certa forma, ajudaria a elevar o nível dos MBA. Mas, para os executivos da Associação Nacional dos MBAs (Anamba), ainda é pouco. Adalberto Fischmann, secretário executivo da instituição, diz que é necessário alinhar os con-

teúdos dos programas de ensino brasileiros aos padrões internacionais de qualidade, como forma de garantir a consistência do que é ensinado. “Isso significa muito mais do que as 360 horas recomendadas pelo MEC”, critica. A Anamba recomenda um mínimo de 480 horas de aula.

O coordenador executivo de MBA da Unisinos, de São Leopoldo (RS), Éder Paulo Miotto, também é cético em relação a mudanças. “O MEC dá nota para tudo quanto é curso, menos para as especializações *lato sensu*. Eu gostaria de saber por quê”, provoca o professor. Segundo ele, é inútil pressionar a oferta de cursos por meio de medidas pontuais, já que o quesito custo continua sendo crucial. “Enquanto não houver uma regulamentação, a pressão dos cursos mais baratos vai continuar”, diz.

ESCOLHA UM CERTIFICADO QUE COMBINA COM VOCÊ

LATO SENSU:

Especialização Curso com carga horária igual ou superior a 360 horas/aula, é destinado ao aperfeiçoamento profissional e tem uma abordagem específica. Para obter o diploma, o aluno precisa apresentar, ao final do curso, uma monografia ou um trabalho de conclusão

MBA Júnior O MBA Júnior é destinado a pessoas que estão saindo da universidade e precisam associar o conhecimento teórico à prática profissional. Algumas instituições oferecem estes cursos em dois anos – o primeiro deles quando o aluno ainda está no último período

MBA Destinado a profissionais interessados em aprofundar seus conhecimentos na área de gestão empresarial. A diferença em relação aos cursos de especialização está na metodologia adotada, uma vez que o MBA abrange várias áreas do conhecimento. Os MBA norte-americanos equivalem a um curso de mestrado, por se enquadrarem na categoria *stricto sensu*. No Brasil, compõem a grade de *lato sensu*.

STRICTO SENSU:

Mestrado Profissionalizante Curso menos teórico que o acadêmico e voltado para o mercado de trabalho. O aluno deve apresentar uma dissertação – monografia – em forma de projeto ou estudo de caso para obtenção de titulação.

Mestrado Acadêmico Pós-graduação voltada para o ensino e a pesquisa. Oferece o título de mestre em determinado campo do saber. Portanto, é um curso direcionado a quem deseja seguir carreira como pesquisador ou professor em uma universidade. Para a obtenção do título é necessária a preparação de dissertação.

Doutorado Curso voltado para a formação de pesquisadores, dedicado exclusivamente à vida acadêmica e que busca o aprofundamento intenso em determinado campo do saber. Para obtenção do título é obrigatória a defesa de uma tese elaborada originalmente pelo estudante, com pesquisa de campo.



No mercado, trabalho de conclusão de MBA custa R\$ 9,9 mil

Utilizando um personagem fictício, AMANHÃ negociou por *e-mail* a compra de um trabalho de conclusão de curso (TCC) para um MBA na área de finanças. Alertada por professores, a reportagem investigou o mercado de produção e venda de TCCs para cursos de especialização e chegou a pelo menos duas empresas que comercializam livremente seus produtos pela internet. Um TCC original, com todos os parâmetros exigidos pela ABNT, foi orçado em R\$ 9,9 mil.

O trabalho foi oferecido a AMANHÃ pela equipe do professor Celso Jorge de Godoy Júnior, em São Paulo. Além de TCCs, Celso também oferece trabalhos de graduação, teses de mestrado e doutorado, projetos de iniciação científica e outros de nível universitário. No dia 4 de agosto, a reportagem enviou uma mensagem eletrônica de um personagem fictício solicitando um trabalho de conclusão para um MBA em finanças. O orçamento foi remetido no dia seguinte, 5 de agosto.

O valor de R\$ 9,9 mil valia para depósito à vista, a ser feito no mesmo dia. A reportagem tentou negociar um parcelamento, mas foi informada de que só para clientes de São Paulo era possível trabalhar com cheques pré-datados. O pagamento deveria ser feito diretamente no caixa, preferencialmente em dinheiro. O professor recomendou que não fosse utilizada transação *on-line* nem documento bancário.

“Nós vamos fazer o TCC com o compromisso de você ser aprovado no seu curso”, escreveu Celso. Perguntado sobre o risco de responsabilização

criminal no caso de a fraude ser descoberta, o professor foi taxativo. “Definitivamente, não. Nem eu nem você”, garantiu Celso Jorge. Um aluno que apresenta uma monografia comprada comete crime de falsidade ideológica, com pena de um a cinco anos. A instituição também pode enquadrar o caso como estelionato.



From: celso.jor@gmail.com
To: morro_alto@hotmail.com
Subject: Re: TCC Finanças
Date: Wed, 5 Aug 2009
03:40:04 -0300

Bom dia Marcelo,

Orçamento de TCC para MBA em Finanças, totalmente original, com todos os parâmetros que regem a ABNT, ou os que o seu curso exige, digitado em arquivo doc e enviado por e-mail;

Valor: R\$ 9.900,00 (nove mil e novecentos reais);

Prazo de entrega: até 20/08/2009;

Data de validade deste orçamento: 05/08/2009 para confirmação e pagamento. Enviaremos os dados da cc para pagamento imediato, hoje.

Vc terá outras informações complementares em nosso site.

Abraços,
Prof. Celso e Equipe



Fotos: Divulgação

“Ferramenta de gestão tem em qualquer MBA. Ética e compromisso social é que fazem a diferença”

Márcio Campos

Coordenador do programa de MBA da Fundação Dom Cabral

4

MBA não é para todos

Outro problema que ronda o mercado de MBA no Brasil é estabelecer um parâmetro para definir quem é quem. Assim como os cursos do Insper/Ibmec – que têm certificação internacional e respeitam as normas rígidas da Anamba – se declaram MBA, os programas da Anhanguera Educacional igualmente reivindicam a titulação, reconhecida mundialmente como sinônimo de qualidade executiva. A mensagem desse raciocínio, apesar de rude, é simples: MBA não é para todos.

Isso inclui alunos e também as instituições de ensino. “MBA não pode ser sinônimo de massificação”, sentencia o coordenador-geral dos MBA da Insper/Ibmec, Sílvio Laban. Para ele, os programas “enlataados” feitos para atender à demanda por formação específica dificilmente podem garantir aspectos de qualidade essenciais em uma pós-graduação, como bibliotecas equipadas, orientação docente e avaliações rigorosas. “As franquias são muito indesejáveis. São cursos padronizados, que não têm como dar certo”, avalia.

É o caso do MBA em Gestão Pública do Isulpar (Instituto Superior do Litoral do Paraná), com sede em Paranaguá. Com R\$ 75 mensais durante um ano é possível cursar o programa na sede de Curitiba, na turma que está sendo formada a pedido da prefeitura da cidade. As aulas são às sextas à noite e aos sábados pela manhã. A mensalidade da Isulpar, na verdade, custa R\$ 150, mas o subsídio dado pela administração pública de Curitiba vale para qualquer aluno, independentemente de ele ser funcionário ou não da prefeitura. A taxa de matrícula custa R\$ 50 e não há qualquer critério de seleção. Na grade curricular, 12 disciplinas de 30 horas/aula cada – necessárias para fechar a conta de carga horária exigida pelo MEC. O certificado de MBA, nesse caso, sai por R\$ 950.

O instituto foi fundado no ano 2000 pela professora Rosí Teresinha Bonn, que



Sede do Insper/Ibmec, em São Paulo: MBA mais caro do país custa R\$ 44,8 mil. À vista

não atendeu aos pedidos de entrevista feitos pela reportagem de AMANHÃ. Também oferece graduações em administração, direito, geografia, pedagogia, turismo, sistemas de informação e jornalismo, além de pós em áreas como psicologia, meio ambiente e informática.

A liberalidade do modelo pode ser um problema para os estudantes. O consultor Celso de Camargo Campos, da Apex Executive Search, recomenda que os candidatos a um MBA façam uma pesquisa exaustiva nas instituições de ensino para checar dados importantes de qualidade, como titulação dos professores, bibliotecas, laboratórios e valor da mensalidade. “Não adianta se iludir: o preço é sem dúvida um referencial de qualidade”, ensina. Segundo ele, o fato de os certificados serem reconhecidos pelo MEC não agrega muito valor a determinados cursos. “Se o mercado não aceita, não adianta ter carimbo”, avalia.

O professor Éder Paulo Miotto, coordenador executivo dos MBA da Universidade do Vale do Sinos (Unisinos), também critica essa falta de regras. “Sofremos muita pressão de instituições que não têm qualificação alguma para certifi-

car seus alunos”, afirma Miotto. Segundo ele, a agressividade de algumas instituições é predatória. “Não fosse por isso, podíamos ter o dobro dos 700 alunos [de especialização] que temos”, lamenta.

Realidade muito diferente se observa na Anhanguera Educacional, que abriga 30 mil alunos apenas nos seus cursos de especialização. O diretor de pós-graduação Edgar Falcão defende a massificação do ensino especializado. Segundo ele, a universidade tem como objetivo suprir as necessidades regionais e locais – a instituição tem unidades em cidades do interior, especialmente em São Paulo. “Nosso público é o gerente do supermercado local. Diretores de multinacionais buscam outro tipo de formação”, reconhece Falcão. O raciocínio não deixa de ter lógica. Segundo ele, as necessidades de conhecimento são diferentes para cada público – assim como as soluções apresentadas pelos gestores. O professor diz que a Anhanguera Educacional se dirige ao “pessoal de meio”, que não precisa ter uma visão estratégica mas que necessita, por outro lado, privilegiar uma preocupação com o campo tático do negócio. “Nosso objetivo é replicar as melhores práticas, respeitando as capacidades locais”, explica. ■

{Newton Barros*}

A importância do *check-up*

“Das três principais causas de morte, só o trauma surge de forma imprevista”

É frequente ouvir falar de um amigo ou conhecido que, repentinamente, descobriu ter uma doença grave (geralmente câncer), ou teve um infarto ou morte súbita. Muitos ficam surpresos, pois aparentemente se tratava de um indivíduo saudável. As repercussões de problemas de saúde graves vão além das questões pessoais. Imaginem os problemas decorrentes da ausência repentina de um executivo com grandes responsabilidades e conhecimento de determinados processos vitais para uma empresa.

Pode-se dizer que, das três principais causas de morte – pela ordem, cardiovasculares, câncer e trauma –, esta última é a única que surge de forma imprevista. Nas demais, costuma haver uma sinalização, antes mesmo que a pessoa tenha qualquer sintoma, de que algo grave está para acontecer. Nessa etapa inicial, as medidas preventivas ou de promoção da saúde alcançam os melhores resultados. Por isso, é fundamental a realização de uma avaliação regular, conhecida como *check-up*. As doenças em geral só produzem sintomas depois de algum tempo de instaladas no organismo. A procura do médico exclusivamente quando ocorre a percepção de

anormalidades torna os tratamentos mais difíceis, de maior custo e menos efetivos.

Ainda mais importante do que detectar precocemente uma doença é identificar fatores que possam predispor ao adoecimento, como é o caso das influências genéticas, hábitos (fumo, álcool, alimentação), estilo de vida (estresse, sedentarismo), obesidade e alterações em exames (glicose, colesterol etc.), que são os chamados “fatores de risco”.

A determinação da idade ideal para iniciar um programa de *check-up* depende de uma série de informações sobre a saúde do indivíduo, incluindo a história familiar e seus hábitos de vida. Por exemplo, as doenças de origem genética podem ter início mais cedo (diabetes, câncer, colesterol elevado). O mesmo acontecendo com o tabagismo e obesidade, que podem desencadear enfermidades precocemente.

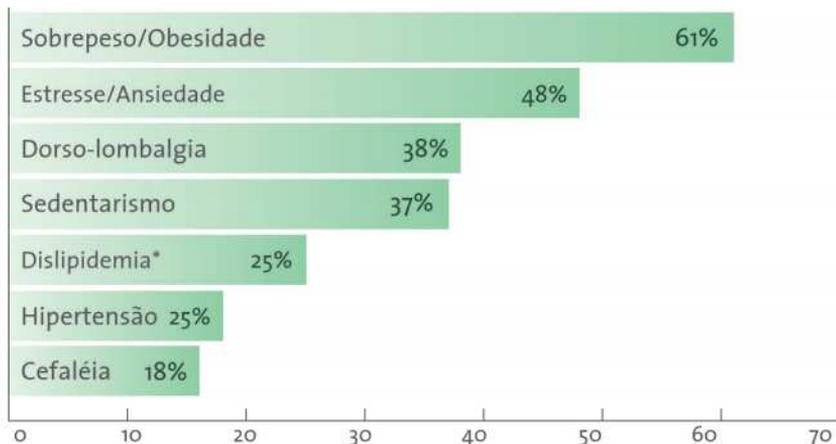
A periodicidade das avaliações depende da idade e do que foi detectado na primeira vez em que foi efetuada. De um modo geral, considerando executivos que não tenham nenhuma doença, uma primeira consulta a um centro de *check-up* é recomendável a partir dos 35 anos, quando será determinada a periodicidade para aquela situação individual.

Várias histórias podem ser contadas sobre casos concretos nos quais o *check-up* foi fundamental para salvar a vida de pessoas. Um exemplo é o de um homem de 58 anos sem qualquer sintoma, onde foi detectada uma obstrução quase completa de uma das artérias carótidas (que leva sangue ao cérebro). Corrigido o problema com cirurgia, evitou um derrame cerebral que estava para acontecer a qualquer momento.

Portanto, a prevenção é muito importante para uma boa saúde e a experiência do *check-up* mostra que segue válida aquela afirmativa antiga que diz “mais vale prevenir que remediar”.

UM RAIO X DOS PERIGOS SECRETOS

Principais problemas detectados, nos últimos dez anos, em executivos que realizam *check-up* no hospital Mãe de Deus, em Porto Alegre



*Presença de altos níveis de lipídio no sangue. Pode provocar sérios problemas circulatórios

*Diretor técnico do Centro de Check-up Mãe de Deus, em Porto Alegre (RS)

ESPECIAL SAÚDE EMPRESARIAL

SAUDÁVEL INOVAÇÃO

CONHEÇA ESTRATÉGIAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS. SÃO DE EMPRESAS QUE POSSUEM UM ÚNICO OBJETIVO: VALORIZAR A QUALIDADE DE VIDA E O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS

Cenário: de um lado, empresas e acionistas, pressionados diariamente pela necessidade de buscar melhores resultados para os negócios e enfrentando a concorrência cada vez mais acirrada; de outro, colaboradores também sob tensão, mais e mais exigidos em relação à produtividade, encarando jornadas de trabalho quase sempre estressantes. Em comum, o fato de que, seja qual for a formação ou posição hierárquica no ambiente laboral, são todos seres humanos – colocados frente aos desafios do dia-a-dia em uma sociedade repleta de complexidades. Pessoas sujeitas, portanto, aos impactos em sua saúde física e mental gerados pelos tempos modernos. Alguns personagens,

entretanto, têm o privilégio de poderem desempenhar o papel na sociedade de forma plena. São aqueles que trabalham em empresas cuja preocupação com a qualidade de vida e a saúde dos colaboradores ultrapassam a teoria – transformando-se em práticas efetivas, voltadas ao ser humano. Nas próximas páginas, abriremos espaço para alguns casos de empresas que buscam assegurar a seus colaboradores as melhores condições, de modo que sintam-se realizados e satisfeitos no ambiente de trabalho. São políticas e ações em campos distintos. Mas todas cumprem o mesmo papel: garantir um efeito social multiplicador e gerar a plenitude da capacidade produtiva.



Banco de imagens

LONGE DO VERMELHO

Mesmo que não tivesse 38 anos de casa – tempo de serviço que, por si só, já atestaria o quanto ela está satisfeita com o lugar onde trabalha –, ainda assim Maria Tereza Casagrande não hesitaria ao indicar a Randon como uma ótima empresa. A gerente Administrativa Corporativa do grupo é categórica: “Levamos ao pé da letra a filosofia do nosso presidente, Raul Randon: as pessoas precisam se sentir alegres e tranquilas no ambiente de trabalho”. E para que isso aconteça, é fundamental que as políticas de recursos humanos sejam abertas, transparentes e acessíveis. E que existam práticas concretas. No caso da Randon, essa é uma história que está perto de completar meio século, pelo menos – a Fundação Abramo Randon foi criada em 1963. Hoje, quase 50 anos depois, a Randon se destaca por oferecer um plano

de autogestão na área de saúde que, entre outros benefícios, garante a assistência para filhos de funcionários até completarem 24 anos de idade.

A questão da saúde está tão impregnada no dia-a-dia da Randon que a inauguração de um moderno centro médico em 2008, onde atuam médicos, dentistas, enfermeiros e assistentes sociais, é vista com naturalidade por Maria Tereza: “Na verdade, é uma evolução do que já fazemos há muito tempo. Apenas passamos a centralizar em um espaço físico de 600 metros quadrados uma série de procedimentos – como exames laboratoriais, raios-x, atendimento de enfermagem e até algum procedimento cirúrgico de emergência, se necessário”, explica a gerente.

Em paralelo à questão médica, o grupo cuida também de trabalhar a prevenção dos colaboradores. É essa a filosofia do programa “Viver de Bem com a Vida”, lançado em 1995 e que conta com apoio do Serviço Social da Indústria (SESI) e da Organização das Nações Unidas (ONU).

Com uma metodologia reconhecida internacionalmente, são realizadas atividades durante o ano todo, envolvendo funcionários, familiares e, em alguns casos, até a comunidade. “Felizmente, o público que está na chamada área vermelha, ou seja, as pessoas com alguma doença, é minoria. Por isso, o programa se concentra em trabalhar preventivamente as pessoas da faixa amarela, que tem risco de adoecerem, e da área verde – as que estão saudáveis e assim devem permanecer”. A força de trabalho da Randon, que hoje soma 8.500 colaboradores, agradece – e reconhece nas pesquisas de satisfação que o item saúde é, de fato, um dos pilares da política de pessoal do grupo.

ASSUNTO ESTRATÉGICO

Na tarde da quinta-feira, 13 de agosto, Carlos Rosa, gestor de Pessoas da planta Brasil da Embraco, tomou uma decisão importante, juntamente com um grupo de executivos da empresa: conceder licença inicial de 30 dias para as cerca de três dezenas de gestantes que fazem parte da força de trabalho de 5.100 pessoas no país. A medida preventiva foi adotada mesmo não tendo sido comprovado cientificamente que mulheres grávidas são mais suscetíveis ao vírus H1N1, causador da Gripe A: “Os números recentes mostram que elas estão vulneráveis, e isso foi suficiente”, assegura Rosa. “É apenas um exemplo de como a preocupação com a saúde e o bem-estar físico e psicológico de nossos colaboradores é um aspecto estratégico para a Embraco”, complementa. Afinal, a questão “pessoas” é um dos cinco pilares do planejamento estratégico em vigência na empresa, líder mundial na fabricação de compressores para refrigeração, com sede em Joinville, Santa Catarina.

Acreditar que são os colaboradores que alavancam o sucesso atual e futuro da empresa é o que move a Embraco a oferecer, por exemplo, um plano de benefícios diferenciado, o qual inclui plano de saúde completo – que em alguns procedimentos tem os custos cobertos integralmente, sem nenhuma contrapartida (como cirurgias em geral). De outra parte, alguns programas buscam fechar o foco em grupos específicos, como o dos colaboradores que participam do SIM – Saúde, Integração e Movimento. O programa está conseguindo tirar do sedentarismo e proporcionar maior integração para pessoas que não praticavam atividade física ou esportiva há 20 ou

30 anos. Da mesma forma, hipertensos e diabéticos são alvo de atenção e monitoramento constante.

Além de ser o gestor de pessoas, Carlos Rosa acumula no momento a presidência da Associação Desportiva Embraco. Na prática, trata-se de um clube com área de 85 mil metros quadrados, equipado com quadras poliesportivas e academia. Para os que possam pensar que tamanho não necessariamente é documento, basta dizer que circulam mensalmente pelas dependências da “Desportiva” (é assim que o espaço é chamado, na Embraco) em torno de 30 mil pessoas. É lá que acontecem as disputas da olimpíada interna, realizada todos os anos e que envolve 3,5 mil colaboradores em 30 diferentes modalidades esportivas. Em 2009, está sendo realizada a terceira edição da “Paraoliembraco”, evento voltado para portadores de necessidades especiais que, esse ano, deverá ter também a participação de algumas empresas da região como convidadas. Não é à toa, por-



tanto, que o *turnover* da Embraco pode ser considerado excelente, na comparação com outras indústrias da região. “Menos de 1% ao mês, em média”, comemora Rosa, que completa: “Somente quando se sentem felizes, as pessoas produzem o que podem e precisam”.

APROXIMANDO CASAS

Reflita um minuto sobre o seguinte problema: se você fosse responsável pela área de Recursos Humanos de uma organização localizada em um município de pequeno porte, de uma região afastada dos grandes centros urbanos, o que faria para melhorar a qualidade de vida de quase metade de seus colaboradores, contratados em municípios adjacentes, os quais têm que percorrer diariamente em torno de 100 quilômetros para chegar ao trabalho? A Cooperativa Agroindustrial Consolata (Copacol), cuja sede fica em

Cafelândia, oeste do Paraná, pensa ter encontrado a saída para por fim a esse vai-e-vem desgastante. Deu início à construção de nada menos do que 300 casas no município onde fica a sede. As residências inicialmente estão sendo alugadas aos colaboradores que moram em outros municípios. Em seguida, a ideia da cooperativa é abrir a possibilidade dos funcionários adquirirem o imóvel, através de financiamento próprio e valores reduzidos em relação aos praticados no mercado.

A interessante alternativa encontrada pela Copacol para atenuar os transtornos diários de boa parte de seus mais de 5.500 colaboradores diretos não é uma ação isolada. A cooperativa mantém um robusto “Programa de Valorização da Qualidade de Vida”, que inclui dezenas de atividades – como grupos de música, atividades para gestantes (projeto “Bebê à Vista”), prevenção ao uso de drogas (projeto “Renascer”), além de ações visando incluir pessoas portadoras de necessidades especiais (projeto “Superação”). Outra atividade que costuma reunir um grande público são os cursos sobre orçamento familiar. Afinal de contas, ter segurança quanto ao equilíbrio das despesas em casa ajuda a deixar o colaborador mais tranquilo – e, conseqüentemente, faz parte de uma política de valorização da qualidade de vida.

No último dia 1º de julho, cerca de 50 mulheres participaram de um destes cursos, realizado no auditório da Copacol, em Cafelândia. Margarete Mezzari, integrante do “Grupo Feminino de Nova Aurora”, destacou as dicas sobre como fazer investimentos a longo prazo. “Aprendi que é possível comer e se vestir bem gastando pouco. Tudo depende de como administramos nosso orçamento”, explicou Margarete.



PANORAMA DA SAÚDE

AMANHÃ selecionou alguns planos, produtos e serviços mais adequados para a sua corporação. Saiba onde encontrá-los:

HOSPITAIS

COMPLEXO HOSPITALAR SANTA CASA

É integrado por sete hospitais, sendo cinco especializados – nas áreas de clínica médica, cirurgia geral, cardiologia, entre outras.
(51) 3214.8080
www.santacasa.tche.br

HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

O Hospital Moinhos de Vento oferece soluções completas, integrando o melhor da medicina de alta complexidade.
(51) 3314.3434
www.hmv.org.br

SISTEMA DE SAÚDE MÃE DE DEUS

Há 30 anos, oferece uma ampla rede de hospitais e serviços de saúde, além de programas de saúde familiar comunitária.
(51) 3230.6000
www.algumsite.com.br

SEGUROS E PREVIDÊNCIA

PREVISUL SEGURADORA

A empresa se dedica exclusivamente a seguros de vida e é especializada em pessoas – protegendo os segurados.
(51) 2117.7111
www.previsul.com.br

BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA

0800.7211144
www.bradescoprevidencia.com.br

BRASILPREV

0800.7297170
www.brasilprev.com.br

GBOEX

0800.5412483
www.gboex.com.br

GRUPO APLUB

0800.7015179
www.grupoaplub.com.br

ICATU

(21) 3804.8500
www.icatu.com.br

PLANOS DE SAÚDE

BRADESCO SAÚDE

0800.7279966
www.bradescosaude.com.br

GOLDEN CROSS

0800.7282001
www.goldencross.com.br

MULTICLÍNICA

(51) 3584.1000
www.multiclinica.com.br

ODONTOPREV

0800.7029000
www.odontoprev.com.br

UNIMED

0800.9420011
www.unimed.com.br

UNIODONTO

(11) 5904.4400
www.uniodonto.com.br

LAZER

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO RIO GRANDE DO SUL (SESC-RS)

Oferece serviços que promovem a qualidade de vida do trabalhador, com ações em saúde, educação, cultura.
(51) 3284.2000
www.sesc-rs.com.br

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI)

(61) 3471.9700
www.sesi.org.br

BENEFÍCIO REFEIÇÃO

GRAN SAPORE
(19) 3738.4000
www.gransapora.com.br

PURAS

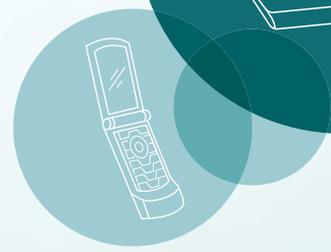
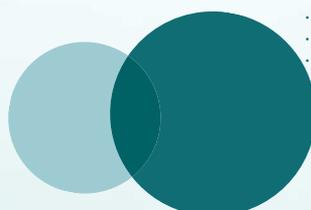
0800.5412243
www.puras.com.br

SODEXO

4004.4947
0800.7277822
www.br.sodexo.com

TICKET

4003.9000
www.ticket.com.br



{Carla Pessanha*}

O xadrez da siderurgia



Divulgação

O Brasil está se tornando um mercado cada vez mais estratégico no esforço da China para controlar os preços globais do ferro e do aço

Levado pela enxurrada da crise internacional, o minério de ferro – uma *commodity* fundamental para a economia de diversos países, inclusive a China – entrou em crise. A desaceleração da economia global afetou em cheio o setor de produção de máquinas e bens de consumo duráveis, abastecido pelo ferro e seu derivado direto, o aço. Mesmo assim, a China alcançou, em junho, um recorde histórico de produção de minério de ferro: 49,4 milhões de toneladas – um aumento de 6,5% em relação ao mês anterior. Já a Europa e os EUA apresentaram queda de 40% a 50% na produção mensal de aço, de acordo com a World Steel Association.

O que a China tem de diferente? Uma possível explicação está no mercado de automóveis chinês, um grande consumidor de chapas de aço. No primeiro semestre de 2009, a venda de veículos no país cresceu mais de 17% em comparação com o mesmo período do ano anterior. Um recorde de crescimento.

Isso não significa, porém, que a China está em situação confortável na geopolítica do minério de ferro e do aço. Em função de uma decisão estratégica da Associação de Ferro e Aço da China, 72 siderúrgicas no país apresentaram um prejuízo somado de US\$ 761 milhões nos primeiros quatro meses de 2009. Basicamente, as empresas chinesas fizeram uma aposta errada. Acreditaram em uma queda ainda maior nos preços do minério. Além disso, baseadas no pressuposto de que seus estoques eram suficientes, abriram mão de fechar contratos de longo prazo com as principais fornecedoras do mundo – Vale Rio Tinto e BHP Billiton. O resultado foi desanimador.

Prejudicada pelo aumento de sua própria demanda de aço e pelo endurecimento das negociações com as mineradoras, a China reagiu com veemência. O país está, agora, buscando pequenos fornecedores e barganhando para tentar se livrar do preço praticado no mercado *spot* – que, atualmente, é de US\$ 90 a tonelada, 20% superior ao apresentado no início do ano. Com isso, a China diminuiu as importações de minério em todo o mundo, o que teve consequências diretas no Brasil. A Vale, por exemplo, foi obrigada a diminuir a produção. Ao mesmo tempo, a China despejou grande quantidade de placas de aço no mercado, todas a preços muito baixos, o que levou as siderúrgicas brasileiras a pedirem socorro à OMC em busca de uma barreira comercial contra o preço chinês. Até o governo brasileiro aumentou a tarifa de importação do aço em junho deste ano. A taxa poderá variar de 0% a 14%, dependendo do produto.

Onde tem minério, tem chinês

O fato é que os chineses vêm tendo cada vez mais influência no setor de minério de ferro e aço no Brasil. Basta ver os exemplos recentes. A alemã ThyssenKrupp começou a construir, em 2007, a Companhia Siderúrgica do Atlântico (CSA), no Rio de Janeiro. No iní-

cio, imaginava que o empreendimento demandaria investimentos de US\$ 3,4 bilhões. Hoje, no entanto, a CSA está em fase final da construção com um orçamento atualizado em US\$ 6,3 bilhões. O empreendimento, é claro, atçou o setor. A Vale fechou um acordo e será fornecedora única e exclusiva da CSA, tendo 10% de participação no investimento – atualmente, há um estudo que visa a ampliar a cota para 30%. Mas os chineses não ficaram de fora. A estatal Citic, de grande porte, foi contratada por US\$ 425 milhões para executar a montagem de uma coqueria na CSA, inclusive com a participação de 600 trabalhadores chineses.

Enquanto isso, em janeiro deste ano, a siderúrgica chinesa Baosteel desistiu de um acordo assinado com a Vale para a construção da Companhia Siderúrgica de Vitória (CSV), no Espírito Santo. O projeto previa a produção de 5 milhões de toneladas de aço e subprodutos voltados à exportação. Orçamento total: US\$ 5 bilhões. O BNDES recebeu uma proposta de parceria no negócio, mas não chegou a financiá-lo. A construção da planta deveria começar em setembro de 2009 e as obras levariam três anos para serem completadas. O estouro da crise global, porém, acabou deixando o projeto na gaveta.

Mesmo assim, a Baosteel manteve seu interesse no Brasil. Conversou com representantes do governo do Rio de Janeiro e também esteve em negociação com a empresa LLX, que hoje avalia a possível instalação de uma planta junto a um porto no norte do Estado. A LLX, cabe lembrar, faz parte do grupo EBX, *holding* que tem atuado de forma agressiva no complexo produtivo do minério e do aço, especialmente com investimentos em logística.

Hoje, a EBX trava negociações com outra siderúrgica chinesa, a Wisco, da Província de Wuhan, para concretizar o pro-

jeto. O terminal da LLX, focado na exportação de minério de ferro, terá capacidade para receber navios de grande porte. Além disso, será o ponto final de um mineroduto de 525 quilômetros, vindo de Minas Gerais, com 51% de participação da mineradora inglesa Anglo American. A capacidade estimada para a unidade da Wisco é a mesma do projeto da Baosteel – 5 milhões de toneladas de produtos siderúrgicos por ano. Entretanto, prevê investimentos de “apenas” US\$ 4 bilhões, ou US\$ 1 bilhão a menos do que a Baosteel.

O que justifica o interesse dos chineses pelo Brasil é o cenário favorável da economia no país – especialmente neste momento, em que o mundo se mostra hostil para o setor. O governo chinês está determinado a promover investimentos em novas fronteiras. Além disso, a participação no mercado brasileiro é estratégica para os chineses, que têm interesse em controlar os preços globais do minério e do aço. Pelo modelo de negócios empregado nesses grandes empreendimentos, os riscos são divididos entre brasileiros e chineses, o investimento é reduzido e a taxa de rentabilidade para todos os envolvidos é maior.

Em *A Arte da Guerra*, Sun Tzu fala sobre os tipos de terrenos que podem ser encontrados durante uma batalha e como se movimentar sobre eles. Um dos caminhos é a invasão. Diz Sun Tzu: “É certo que, sem conhecer os planos dos senhores feudais, não se pode estabelecer alianças; sem conhecer as montanhas e as florestas, desfiladeiros e penhascos, não se pode colocar as tropas em marcha; sem usar guias nativos, não se pode obter as vantagens do terreno”. Pelo visto, tanto as empresas brasileiras como as chinesas estão decididas a colocar em prática os ensinamentos do grande general.

Carla Pessanha é consultora e gerente de projetos da BWP S/A Consultoria



**Intervalos
exclusivos
Antena 1,
o seu anúncio
cercado
de música
de qualidade
por todos
os lados.**



**O melhor do mundo
no seu rádio.**

Entre o consórcio e o financiamento

{*Alexandre Lignos**}

**QUAL É A MELHOR
OPÇÃO PARA SE
ADQUIRIR UM
IMÓVEL? A RESPOSTA
DEPENDE DO PERFIL
DO INVESTIDOR – E
DA SUA PRESSA
PARA TER AS CHAVES
NA MÃO**

Fazer um financiamento bancário ou entrar em um consórcio? Eis aí uma dúvida bastante comum para quem pensa em adquirir um imóvel para morar ou para investir. A alternativa ideal, claro, não é nem uma e nem outra – é planejar, juntar o dinheiro e pagar à vista. Mas isso nem sempre é possível. Assim, há uma recomendação inicial que vale tanto para quem quer financiar quanto para quem pretende entrar em um consórcio de imóveis: antes, tente juntar a maior quantia possível para dar de entrada ou como lance.

Antes de escolher entre uma e outra opção, é bom analisar alguns aspectos que podem fazer diferença no seu bolso. A começar pelo acesso ao imóvel adquirido. No financiamento, o acesso é imediato – ocorre no momento da compra ou da entrega do empreendimento. Já no consórcio, o prazo é indeterminado. Depende do acaso dos sorteios mensais ou, então, da capacidade de se oferecer bom valor como lance – algo entre 30% e 50% do preço total do bem.

Outro fator são os custos da operação. No financiamento, incidem juros (que estão caindo junto com a Selic), taxas de abertura de crédito e seguros. No consórcio, não há juros propriamente ditos, mas há a taxa de administração, que varia de 12% a 18%, e o reajuste da prestação – geralmente associado ao Índice Nacional do Custo de Construção (INCC). Além disso, há o fundo de reserva, que pode ir de 2% a 10% do valor do imóvel. Embora seja devolvido no final, a correção do fundo de reserva é pequena, o que tende a ser ruim para quem desiste do consórcio – já que é necessário esperar até o encerramento do grupo para ter o reembolso. Finalmente, é preciso analisar o peso do investimento. O ideal é que a prestação mensal do consórcio não ultrapasse 30% do salário líquido. É alta a probabilidade de que o aumento da parcela acabe sendo maior do que o da remuneração do consorciado.

Geralmente, o financiamento é a melhor opção para quem está pagando aluguel. Além de proporcionar a aquisição imediata de um imóvel – o que também é uma forma de eliminar as despesas com aluguel –, o financiamento elimina um risco típico do consórcio: o de se ter de esperar até o último sorteio para receber o imóvel. O consórcio é a opção ideal para quem não vive de aluguel e não tem pressa para comprar o imóvel. Ou, ainda, em momentos de escassez de crédito, como uma forma de compensar a dificuldade de acesso ao financiamento.

**Consultor financeiro do IGF Intelect – Portal de Finanças Pessoais, de São Paulo*



{Mauro Calil*}

É HORA DE VOLTAR PARA A BOLSA?

Desde o início deste ano, o Ibovespa, principal indicador do mercado brasileiro de ações, já registrou um salto de 45%. Isso significa que é hora de voltar a investir – ou estrear – na bolsa? Não necessariamente. A decisão deve considerar – entre outros fatores, é claro – a análise do principal “termômetro” do mercado de capitais do Brasil. Mas não pode se restringir a ele.

O Ibovespa vem tendo uma performance animadora. No último pregão do ano passado, em 30 de dezembro, o índice fechou em 37.550 pontos. Em 31 de julho – sete meses depois –, já marcava 54.763 pontos, em uma recuperação que traz perspectivas animadoras para a maior bolsa de valores da América Latina.

No começo do ano, havia dúvidas quanto à possibilidade de o Ibovespa dar esse salto. Mas a verdade é que os preços dos ativos estavam tão depreciados que qualquer recuperação, por menor que fosse, produziria resultados muito bons. Hoje, a dúvida é diferente: trata-se de saber se o momento é adequado para se fazer novas aplicações.

Se seguirmos à risca o mantra do

mercado – “compre na baixa e venda na alta” –, podemos pensar que o melhor momento já passou. Afinal, 45% em sete meses são o sinal de que o mercado está em “alta”, certo? A questão não é tão simples assim. O investimento em ações não se esgota no espaço de sete meses do Ibovespa. É algo que deve fazer parte de um projeto de vida e estar associado à formação de patrimônio de longo prazo.

Quem já teve a oportunidade de viajar para lugares como Caldas Novas (GO), Fortaleza (CE) e Manaus (AM), entre outros destinos, certamente viu lá muitos idosos europeus e americanos aproveitando a vida. Trata-se de uma cena rara entre brasileiros – que, salvo privilegiadas exceções, perdem poder de compra na aposentadoria. Conquistar esse padrão de vida, porém, não depende só de sorte ou de faro para os negócios. Depende, também, de uma visão de longo prazo. É preciso investir em empresas que cresçam e que remunerem o acionista. Vale lembrar que, ao comprar uma ação, nós nos tornamos sócios da empresa. Logo, temos o direito de receber parte dos

seus lucros na forma de dividendos. Ao crescer e lucrar, as companhias se valorizam, suas ações sobem e o investimento dos acionistas vai junto.

Outro ponto a considerar é queda na taxa básica dos juros, a Selic. Em fevereiro de 2003, a taxa era de 26,5%. Na época, quem mantivesse R\$ 10 mil aplicados em títulos do governo por dez anos formaria um patrimônio superior a R\$ 104,9 mil. Hoje, porém, a Selic está em 8,75%. O mesmo valor, aplicado pelo mesmo período, resultaria em apenas R\$ 23,1 mil. Essa diferença nos força a buscar alternativas de aplicação além da renda fixa. Uma delas é montar um negócio próprio. Outra, menos arriscada, é se tornar sócio das maiores empresas brasileiras – aquelas que têm ações em bolsa.

Dentre mais de 400 empresas listadas na bolsa, deve-se escolher aquelas mais sólidas, que crescem em vendas e em lucros. Informe-se, estude o mercado, procure entender os negócios da companhia da qual você pretende se tornar sócio. É importante diversificar – não despeje suas economias em uma única empresa – e fazer as aplicações aos poucos. Além disso, lembre-se de que a bolsa é um investimento de longo prazo (cinco anos ou mais). Por isso, evite aplicar o dinheiro já comprometido com dívidas ou com a realização de sonhos de curto prazo, tal como o de trocar de carro no final do ano.

**Educador financeiro e diretor do Calil&Calil – Centro de Estudos e Formação de Patrimônio*

A decisão de investir na bolsa não deve se basear somente no desempenho recente do Ibovespa. É preciso lembrar que esse tipo de aplicação serve para formar um patrimônio de longo prazo

UMA ESCUDERIA A SERVIÇO DA REDE CONDOR

Pedro Zonta, 58 anos, é um apaixonado por automobilismo. No final da década de 80, ele começou a competir em pista de terra no Paraná a bordo de um possante Dodge Magnum. Em 1992, já na companhia do filho Ricardo Zonta, rendeu-se às provas no asfalto. No ano seguinte, Pedro parou de correr para acompanhar o filho nos campeonatos de Fórmula-1. O pai coruja peregrinou por nove anos – em muitas corridas, era comum vê-lo caminhando no *paddock*, como é conhecido o espaço em que circulam membros de equipe, jornalistas e convidados em geral. Além do aprendizado, o apego ao automobilismo rendeu a Pedro uma coleção de 80 troféus, todos eles conquistados em provas realizadas em Santa Catarina e no Paraná. “Mas é que naquela época até o sexto lugar recebia troféu,” brinca ele.

Fora das pistas, Pedro aplica uma parte dessa experiência na condução dos supermercados Condor. “Com as corridas, me acostumei a trabalhar sob pressão, buscando o limite do tempo. Lidar com varejo é a mesma coisa,” compara ele. As filhas Sandra, 37 anos, Andréia, 35, e Ricardo, o caçula de 33 anos, trabalham em equipe. Isso permite que

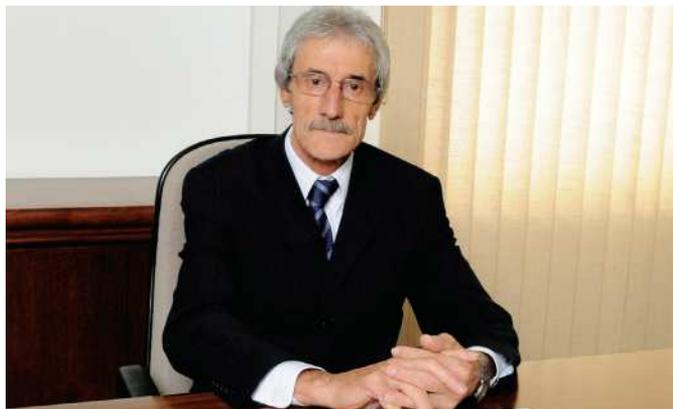
Ricardo, por exemplo, tenha participação direta nas rotinas da empresa e ainda encontre tempo para se dedicar às corridas. Nos EUA, ele participa do Grand-Am, campeonato que tem duas provas por mês. No Brasil, Ricardo é piloto da Stock Car. “Ele procura entender muito bem como cada coisa funciona. Não é a toa que a Fórmula-1 é uma escola”, orgulha-se o pai, que nos próximos cinco anos pretende dobrar a receita da Condor, hoje na casa de R\$ 1 bilhão.



Fotos: Divulgação

UM HOMEM DE SORTE

Experiência é o que não falta para Romeo Bet, 64 anos, atual presidente da Cooperativa Regional Alfa (Cooperalfa), de Chapecó (SC). Ao todo, ele carrega nas costas quase 30 anos de dedicação ao cooperativismo. Tudo começou em 1981, quando Romeo assumiu o posto de conselheiro da Cooperalfa. Recentemente, ele se tornou o terceiro presidente da cooperativa, sucedendo Mário Lanznaster – que ocupou o posto nos últimos 12 anos.



No currículo, Romeo também ostenta a condição de ter sido o primeiro prefeito de Planalto Alegre, do oeste catarinense – e cuja emancipação aconteceu em 1993. Embora a considere “enriquecedora”, a passagem pela administração pública deixou uma frustração: o fato de não ter conseguido concluir todos os projetos. Mesmo assim, Romeo não descarta a possibilidade de voltar à prefeitura caso a oportunidade apareça.

A prioridade dele, agora, é usar essa bagagem para desenvolver um bom trabalho à frente da Cooperalfa – que, só em 2008, faturou R\$ 1 bilhão. “Elegi como ponto-chave o respeito com o associado e o comprometimento em mantê-lo no campo com uma renda digna”, promete. Para evitar o estresse, Romeo se refugia nos fins de semana em um sítio no interior de Planalto Alegre. Lá, ele caminha, anda a cavalo e cuida da criação de vacas leiteiras. “É um lugar onde me tranquilizo para começar a semana com ânimo renovado”, explica. Atualmente, Romeo lê o livro *A Boa Sorte*, dos consultores Álex Rovira Celma e Fernando Trias de Bes. A obra defende a tese de que a sorte não acontece por acaso – ao contrário, é preciso lutar para alcançá-la. “Eu tive boa sorte, sim. Mas ela foi conquistada”, acredita.

ROXO POR TECNOLOGIA

Celso Ricardo Valentin é um tecnôlatra assumido. Diretor-presidente da Humantech, ele faz questão de conhecer a fundo todos os equipamentos e *gadgets* que o rodeiam. “Sou daqueles que leem todo o manual de instruções e viram a madrugada para resolver problemas”, descreve. Além disso, Celso é um assíduo frequentador de redes sociais virtuais. Está no LinkedIn e no Orkut, usa o Skype e o MSN e ainda mantém o *site* O Economista (www.oeconomista.com.br) – um projeto que nasceu de um simples *blog*. “As redes sociais são muito interessantes, mas temos de avaliar que benefícios podem trazer”, pondera.

A fascinação pelo mundo da tecnologia é mais do que um *hobby*. É, também, uma forma de fazer dinheiro com a Humantech, uma empresa especializada em gestão do conhecimento com sede em Joinville, em Santa Catarina. “Nesse mercado, eu tenho de conhecer o que é novo. Não preciso acreditar em tudo, mas devo saber como funciona”, argumenta. A relação com a tecnologia vem de longa data. Na década de 90, Celso lançou o portal Webestudante, que reunia informações para todos os níveis de ensino. “Acabou sendo o projeto certo na hora errada. Não tinha como rentabilizar aquele negócio, até porque ninguém sabia o que fazer na internet”, recorda.

No primeiro semestre deste ano, a Humantech incorporou as catarinenses Racy Comunicação e Radice Tecnologia. “Nos posicionamos como provedores de consultorias, *software* e conteúdo digital”, destaca Celso, que também é admirador de futebol e um torcedor “roxo” do Corinthians. “Dependendo do campeonato, assisto aos jogos com o computador no colo”, revela.



O LUGAR DELA É NA COZINHA

Há crianças que sonham em ser bombeiro, médico ou até um atleta famoso. Saviany Monteiro Lucas, porém, tinha um sonho atípico: tornar-se líder de uma empresa de móveis planejados. “Com 12 anos, fiz o primeiro curso de culinária e aos 16 já trabalhava numa loja de móveis planejados, sonhando ser uma grande executiva”, garante. Hoje, o sonho está em plena realização. Saviany é proprietária da loja Evviva Bertolini, de Florianópolis – um projeto antigo, mas que ainda está em fase de crescimento e diversificação. “Até o final deste ano, abriremos a ‘Cenário’, uma loja de decoração com tecidos, papel de parede e estofados”, avisa.

O gosto pela culinária, que começou aos 12 anos, também se mantém vivo até hoje. Sua especialidade é uma receita exclusiva de galinhada com pequi. “A minha geladeira está cheia de pequis que os clientes trazem para mim”, garante. Não por acaso, a especialidade da Evviva Bertolini é o planejamento de cozinhas. “Quando vendo uma cozinha, prometo que vou até a casa dos meus clientes fazer a galinhada. E faço”, conta.

Hoje, Saviany é o rosto da Evviva. Ela mesma desenvolve e coordena a comercialização das cozinhas – uma delas já se tornou referência em revistas especializadas em arquitetura. “Como gosto de cozinhar, eu sempre sei, por exemplo, qual é a melhor disposição dos armários, do fogão etc”. Nas horas vagas, Saviany se dedica a outro desafio: “Tenho um filho, o Arthur, de 4 anos. Ele não pode reclamar que a mãe faz só o trivial”, diz ela, referindo-se às receitas que leva à mesa. “Mas até agora tem sido um desafio, porque ele não come nada.”

{Marcos Graciani}

A meritocracia vai para a escola

AOS POUCOS, O BRASIL COMEÇA A BUSCAR MEIOS DE AVALIAR E RECONHECER A COMPETÊNCIA DOS PROFESSORES PÚBLICOS. EM ESTADOS COMO PERNAMBUCO, OS MELHORES JÁ RECEBEM BÔNUS DE ATÉ DUAS VEZES O PRÓPRIO SALÁRIO

Em fevereiro deste ano, a Secretaria de Educação de São Paulo divulgou o resultado de um teste realizado com professores temporários – e também de aspirantes ao cargo – da rede pública de ensino. O teste, que foi feito para verificar qual era a familiaridade dos professores com as matérias que eles ensinavam, acabou revelando uma realidade preocupante. Dos quase 200 mil profissionais testados, 1,5 mil tiraram zero, como se não dominassem absolutamente nada do que levam para a sala de aula.

A secretaria não pretendia punir e tampouco afastar os mais fracos. O objetivo era apenas premiar os professores mais bem colocados com a chance de escolher a escola em que trabalhariam. Mesmo assim, a iniciativa foi vista como uma afronta e a Associação dos Professores do Estado de São Paulo (Apeoesp) entrou na Justiça para anular a prova – hoje, a ação ainda tramita no Foro paulista. De qualquer forma, o episódio evidenciou um velho problema da educação brasileira: a falta de mecanismos formais para avaliar, qualificar e promover os profissionais que têm a missão de ensinar.

Há consenso, no entanto, de que está na hora de se buscar uma solução para esse problema. A grande questão é: como fazer uma avaliação sem cometer injustiças? Um dos primeiros passos é rever o método pelo qual os professores públicos normalmente são contratados – o concurso. Hoje, na maioria das vezes, a prova aplicada aos candidatos desconsidera a área em que eles irão atuar. Quem busca uma vaga de professor de Matemática, por exemplo, tem de apresentar os mesmos

atributos e responder às mesmas perguntas de quem almeja ensinar Português ou Ciências. “A avaliação é formal e burocrática,” resume Mariza Abreu, secretária de Educação do Rio Grande do Sul.

Outro desafio é fazer valer a prerrogativa do estágio probatório, aquele período de três meses em que, de acordo com as normas da CLT, os profissionais devem passar por avaliações antes de serem efetivados em seus cargos. Entre os professores das escolas públicas, o estágio probatório tende a ser uma mera formalidade. Os diretores raramente têm critérios claros para dispensar alguém que se saiu mal nesse período. O resultado é que praticamente todos os profissionais são aprovados – inclusive aqueles que têm péssimo desempenho nos três pri-



Antonio Cruz/Palacio Piratini

“ÀS VEZES, O DIRETOR ATÉ PEDE A TRANSFERÊNCIA DO PROFESSOR RUIM PARA OUTRA ESCOLA. MAS SÓ DEPOIS DE TÊ-LO APROVADO”

Mariza Abreu, secretária de Educação do RS



Ademar Filho

meios meses. “Às vezes, o diretor até pede a transferência do professor ruim para outra escola. Mas só depois de tê-lo aprovado”, conta Mariza Abreu, que também é vice-presidente do Conselho Nacional dos Secretários de Educação.

Atualmente, o governo federal estuda a possibilidade de contratar auditorias para avaliar e aprovar (ou não) o docente nos estágios probatórios. O auditor, nesse caso, faria visitas constantes à escola, participaria das aulas, analisaria o material didático e teria avaliações dos próprios estudantes sobre a qualidade do trabalho de cada professor.

Ao mesmo tempo, o Ministério da Educação tenta instituir uma prova nacional para os professores que, em tese, será semelhante ao Enem – como é conhecido o Exame Nacional do Ensino Médio, aplicado aos alunos. A prova dará uma nota específica para cada professor. A partir daí, as secretarias estaduais de ensino poderão utilizá-la como critério de seleção nos concursos públicos. “A avaliação de professores é uma área prioritária para nós”, afirma Heliton Ribeiro Tavares, diretor de avaliação básica do MEC. O

objetivo do governo é começar a aplicar o teste já no ano que vem.

As próprias secretarias estaduais estão se mexendo. Em São Paulo, o governo acaba de encaminhar um projeto de lei para instituir um sistema de avaliação próprio. A proposta prevê que o reajuste salarial dos professores esteja vinculado à obtenção de determinadas notas em provas que serão aplicadas regularmente. A Apeoesp reclama que não foi procurada para debater o assunto. Mas admite que é necessário fazer algum tipo de avaliação. “Durante a carreira, o professor deve ser testado para saber como está seu comprometimento com o que ensina”, diz Maria Izabel Noronha, presidente da Apeoesp.

O modelo de Pernambuco

É um equívoco pensar que a qualidade da educação depende só da performance de quem ensina. Em média, mais da metade de tudo que os alunos aprendem vem de atividades extra-classe. Uma pesquisa recente, por exemplo, revelou que as crianças crescidas próximas dos pais têm um vocabulário três vezes mais amplo do que o de crianças órfãs. Os especia-

listas não têm dúvidas: para ser efetiva, a avaliação do professor deve ocorrer à luz da realidade dos alunos.

Por isso, cinco Estados brasileiros vêm submetendo seus alunos a provas diferentes, não vinculadas ao Enem. Minas Gerais, São Paulo, Amazonas, Pernambuco e Distrito Federal cruzam o desempenho dos estudantes com o resultado geral da escola. Pernambuco, por exemplo, não só mede o desempenho de cada aluno como vai além: inclui no boletim indicadores como a taxa de aprovação e a frequência escolar. A soma desses dados gera um índice para cada estabelecimento de ensino. E o que é mais interessante: sua evolução serve de base para bonificar os melhores professores.

Das 929 escolas pernambucanas, 782 já conseguiram elevar seus índices em mais de 50% – meta exigida para a liberação do bônus. Para viabilizar os pagamentos sem melindrar os cofres públicos, o governo de Pernambuco mantém uma reserva de R\$ 28,8 milhões, equivalente à folha de pagamento de um mês. Ao todo, um professor pode receber até duas vezes o seu salário mensal. “As escolas estão mais preocupadas com a gestão e com a qualidade da formação do corpo docente”, conta Margareth Zaponi, secretária executiva de gestão da rede escolar da Secretaria de Educação de Pernambuco. Quanto às escolas que não atingem a meta, estas passam por uma bateria de programas de melhoria – tanto para professores quanto para alunos.

Mas o modelo não está isento de críticas. Mariza Abreu, do Conselho Nacional dos Secretários de Educação, revela que esse sistema não estabelece nenhum tipo de disputa entre as escolas. Cada uma delas persegue uma meta particular, o que limita o potencial de melhoria. “A escola, ao ser comparada com ela mesma, não consegue melhorar tanto quanto é possível. Não sabemos quem é melhor ou pior”, destaca. ■

TENDÊNCIA (DE QUEDA) CONFIRMADA

Há três meses, AMANHÃ já identificava uma tendência de queda no volume de investimentos anunciados para o sul do país. Pois a tendência acaba de se confirmar. Entre os dias 10 de julho e 10 de agosto, o valor total dos investimentos noticiados na região foi de apenas R\$ 580 milhões – menos da metade do que havia sido anunciado no mês anterior (veja a tabela abaixo).

Entre as boas notícias está a retomada dos investimentos da Coopercentral Aurora. Por causa da crise, a cooperativa havia sido obrigada a suspender os planos de construir três fábricas no sul do país – duas em Santa Catarina e uma no Mato Grosso do Sul (confira a nota abaixo).

No Rio Grande do Sul, o Zaffari anunciou que vai injetar R\$ 200 milhões na construção de um shopping center em Porto Alegre. O grupo vem expandindo seus negócios em ritmo acelerado. Em agosto, por exemplo, inaugurou um shopping de materiais de construção em parceria com o Grupo Cassol. O investimento foi de R\$ 110 milhões (veja mais detalhes na página ao lado).

A queda no volume de investimentos no sul corrobora uma tendência verificada recentemente no estudo “Investimento das Empresas Brasileiras”, da Serasa Experian. A pesquisa aponta que há redução generalizada no ritmo de investimentos da indústria em todo o país.

INVESTIMENTOS ANUNCIADOS NA REGIÃO SUL (EM R\$ MILHÕES)

Anúncios totalizam R\$ 580 milhões, o menor valor desde julho do ano passado

EMPRESA	SEDE	PROJETO	VALOR	LOCAL
Grupo Zaffari	RS	Construção de um shopping	200	Porto Alegre (RS)
Coopercentral Aurora*	SC	Instalação e ampliação de fábricas	198	SC e MS
Plaenge	PR	Construção de edifícios residenciais	100	Joinville (SC)
América Latina Logística (ALL)	PR	Ampliação de rede de captação de cargas	55	PR, RS e MT
Supermercados Angeloni	SC	Aquisição de um supermercado	13	Florianópolis (SC)
Universal Leaf Tabacos	SC	Ampliação de uma fábrica	9	Joinville (SC)
Supermercados Imperatriz	SC	Aquisição de um supermercado	5	Florianópolis (SC)

*Retomada de investimentos que haviam sido suspensos.

Fonte: anúncios divulgados entre os dias 10 de julho e 10 de agosto. Foram listados somente os investimentos que superam a casa dos R\$ 5 milhões

A AURORA RETIRA SEUS PROJETOS DO FREEZER



Divulgação

No final do ano passado, a Coopercentral Aurora suspendeu um investimento de R\$ 198,5 milhões na construção, recuperação e ampliação de três fábricas. Agora, com os ventos da crise se acalmando, a empresa decidiu tirar os projetos da gaveta novamente. Um deles é erguer uma fábrica de rações em Cunha Porã, no oeste de Santa Catarina. Outro é ampliar uma unidade de industrializados de carne no município de São Gabriel do Oeste, no Mato Grosso do Sul.

Um dos investimentos mais importantes é a construção de uma unidade de leite e soro em pó junto à planta de

Pinhalzinho (foto), também no oeste catarinense. Ao todo, o empreendimento custará R\$ 90 milhões e ajudará a companhia a ganhar escala no mercado de produtos lácteos. O objetivo é ter produção suficiente para exportar – hoje, as linhas de lácteos são comercializadas somente no Brasil.

Mas nem todos os investimentos anunciados em 2008 serão retomados. A implantação de dois abatedouros de aves – um em Carazinho (RS) e outro em Canoinhas (SC) – deverá permanecer em banho-maria. A Aurora não tem nenhuma previsão de quando deverá tirá-los do papel.

UM CONTÊINER DE CRESCIMENTO

Com um investimento de R\$ 55 milhões, a ALL está expandindo a sua rede de captação de cargas para exportação no interior do Mato Grosso, Paraná e Rio Grande do Sul. Só para atender à demanda da Brasil Foods, por exemplo, a ALL já instalou terminais em Alto Taquari (MT), Ponta Grossa e Telêmaco Borba (PR). Nesses pontos, a carga é armazenada e despachada em contêineres – por ferrovia – diretamente para os portos de Santos, Paranaguá ou Rio Grande. O investimento vem em bom momento: no primeiro semestre deste ano, a ALL aumentou em 50% o transporte de cargas em contêineres na região.

Divulgação



O ZAFFARI ATACA

O Grupo Zaffari está estendendo seus tentáculos para fora do Rio Grande do Sul com a construção de dois shoppings em São Paulo. Mas isso não significa que tenha deixado Porto Alegre em segundo plano. Em agosto, a rede inaugurou o Porto Alegre CenterLar, especializado em construção. Além disso, lançou a pedra fundamental do Bourbon Shopping Wallig, que deverá abrir as portas na zona norte da capital gaúcha, no segundo semestre de 2011. Os planos do Zaffari incluem, ainda, um loteamento imobiliário e um centro comercial no leste de Porto Alegre.

DEMISSÕES NO POLO CALÇADISTA...

Em agosto, a Vulcabrás-Azaléia demitiu 600 funcionários na unidade de Parobé (RS). A justificativa oficial foi a de que se tratava de um mero enxugamento de custos para enfrentar a recessão. Em Parobé, porém, teme-se que a Azaléia esteja preparando a transferência da fábrica para o nordeste.

As empresas calçadistas vivem situações distintas nas duas regiões. No sul, reclamam do câmbio desfavorável e da concorrência feroz com a China. Já no nordeste, onde a mão-de-obra é mais barata, elas contratam e crescem cada vez mais. Só no Ceará, as exportações de calçados dobraram para mais de 44 milhões de pares por ano ao longo desta década

...E VAGAS ABERTAS NAS MONTADORAS

Disposta a dobrar seu *market-share* no Brasil (para 10%), a Renault acaba de contratar 600 funcionários em São José dos Pinhais (PR). Pouco mais de metade deles (320) serão empregados em um segundo turno da unidade de veículos de passeio – que está passando por uma ampliação. O restante reforçará o departamento de utilitários.

Para este ano, a Renault pretende produzir 137 mil veículos, um crescimento de quase 6% ante o total do ano passado. Para chegar aos 10% de *market-share*, a empresa também promete revisar os modelos que comercializa no país. A aposta, agora, será em veículos que custem cerca de R\$ 30 mil.

A gente ensina a viver o inglês.

Matrículas Abertas
Crianças a partir dos 4 anos, jovens e adultos.

QUATRUM ENGLISH SCHOOLS
living and learning

3333.0004
www.quatrum.com.br

Bela Vista | Higienópolis | Ipanema | Juca Batista | Lindóia
Menino Deus | Santo Antônio | Terra Ville | Três Figueiras | Tristeza

SUL NO FIM DA FILA

O sul está ficando para trás na corrida dos investimentos públicos. É o que aponta uma pesquisa realizada nos 27 Estados brasileiros pelo Dieese-PR, em parceria com o Sindicato dos Engenheiros (Senge-PR). Os dados revelam que, entre 2006 e 2007, todos os Estados do país reduziram a marcha de investimentos. A queda foi de 18,9%, em média. No sul, porém, o recuo foi bem maior – de 33,5%. No Paraná, por exemplo, o volume investido caiu quase à metade e, em Santa Catarina, 44%. Só o Rio Grande do Sul conseguiu ficar acima da média nacional, com uma queda de 6,7% nos investimentos públicos entre 2006 e 2007 (veja os dados detalhados no gráfico ao lado). No estudo, o Dieese-PR levou em conta todos os investimentos realizados por entes públicos, exceto os da esfera federal.

A desaceleração está diretamente relacionada ao grau de endividamento de cada Estado. Os juros e encargos da dívida – combinados com altos gastos com servidores ativos e inativos – impedem que alguns governos façam investimentos mais generosos. É o caso do Paraná, que entre 2000 e 2007 pagou R\$ 13,4 bilhões em dívidas à União e, ao mesmo tempo, investiu cerca de R\$ 8,2 bilhões. Na ponta do lápis, o governo paranaense teve de pagar R\$ 1,60 para cada R\$ 1,00 investido. “Se a Selic fosse menor, certamente sobraria mais dinheiro para investimentos”, cobra Fabiano Camargo, economista do Dieese-PR e um dos responsáveis pelo estudo.

Os Estados do sul também ficam no fim da fila quando se compara o investimento per capita ou o investimento em relação ao PIB. Nesses rankings, porém, os que mais se destacam são justamente os menos desenvolvidos – onde qualquer investimento tem grande peso percentual na comparação com o PIB.

UMA REGIÃO QUE INVESTE CADA VEZ MENOS

Todos os Estados frearam. Mas Paraná e Santa Catarina sofreram mais

Total de investimentos públicos (exceto federais) entre 2003 e 2007, em R\$ milhões



POUCO INVESTIMENTO PER CAPITA...

Santa Catarina é a honrosa exceção no sul

Investimento público per capita em 2007 (em R\$)

ESTADO	TOTAL	POSIÇÃO
Acre	525,53	1
Tocantins	505,04	2
Minas Gerais	142,71	10
Santa Catarina	98,24	11
São Paulo	90,33	12
Paraná	65,74	21
Rio Grande do Sul	33,26	27

...E TAMBÉM NA RELAÇÃO COM O PIB

Neste indicador, os três Estados da região vão mal

Investimentos públicos sobre o PIB - 2007 (em %)

ESTADO	TOTAL	POSIÇÃO
Acre	6,73	1
Tocantins	6,54	2
Minas Gerais	1,20	12
Média dos Estados	0,72	--
Santa Catarina	0,58	23
Paraná	0,46	25
São Paulo	0,43	26
Rio Grande do Sul	0,21	27

Fonte: Dieese/PR e Senge-PR





UM CHOQUE DE IMPOSTOS

Até o fechamento desta edição, Brasil e Paraguai estavam longe de chegar a um acordo sobre o pagamento da energia de Itaipu (foto). O imbróglgio, no entanto, ajudou a expor um problema antigo – e ainda pouco conhecido: o fato de que a energia hidrelétrica brasileira é cara. Um levantamento feito pela Associação Nacional dos Consumidores de Energia (Anace) a pedido de AMANHÃ mostra que os brasileiros pagam, em média, US\$ 122 por megawatt/hora (MWh). Já na Argentina, o preço médio da energia hidrelétrica é de US\$ 68 por MWh – o levantamento desconsidera as outras fontes, como térmica, eólica etc. Não que o Brasil seja pouco competitivo. O que encarece o MWh brasileiro é a alta carga de impostos, que chega a corresponder a 51,6% do valor total pago pelo consumidor final. Com a ofensiva diplomática paraguaia sobre o Brasil, a tendência é de que o preço suba ainda mais.



TRABALHO REDUZIDO

O sul foi a região do país onde a jornada semanal de trabalho mais encolheu nos últimos 20 anos, segundo um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (Ipea). Ao todo, a carga horária dos trabalhadores do sul sofreu um corte de 13,2%. Até 1988, os três Estados da região registravam as maiores jornadas de trabalho do país (46 horas). Hoje, o sudeste e o centro-oeste, ambos com 40 horas semanais, encabeçam a lista das regiões em que mais se trabalha.

FEIRAS & Eventos

7ª Intermach

Feira e Congresso de Tecnologia, Máquinas, Equipamentos, Automação e Serviços para a Indústria Metal-Mecânica. De 15 a 19 de setembro, no Complexo Expoville, em Joinville (SC). Informações pela página oficial do evento: www.intermach.com.br

10ª Courovisão

Salão de Confirmação dos Lançamentos de Insumos para a Indústria Calçadista. De 29 de setembro a 1º de outubro, no Parque de Exposições Fenac, em Novo Hamburgo (RS). Informações pelo site www.courovisao.com.br

4ª Paranapão

Feira de Produtos e Serviços para Panificadoras. De 30 de setembro a 2 de outubro, no Cietep (Centro de Convenções da Fiep), em Curitiba (PR). Informações pelo site www.ferrarieventos.com.br

13ª Mobiliar

Feira de Móveis do Paraná. De 16 a 25 de outubro, no Centro de Exposições de Curitiba (PR), no Parque Barigüi. Informações pelo site do evento: www.feiramobiliar.com.br



PAI Rico

NO BRASIL

A CAMPUS-ELSEVIER TRAZ **ROBERT KIYOSAKI** PELA 1ª VEZ AO NOSSO PAÍS.

O criador da série que vendeu mais de 2 milhões de livros em palestras exclusivas. Não perca!

Saiba tudo sobre o Pai Rico no Brasil e seus livros em: www.pairiconobrasil.com.br

LANÇAMENTO

Leia também:



Vem aí o novo livro da Série: Guia para investir em metais preciosos.

Kiyosaki em Setembro no Brasil



{Andreas Müller}

QUANDO É PRECISO CENTRALIZAR

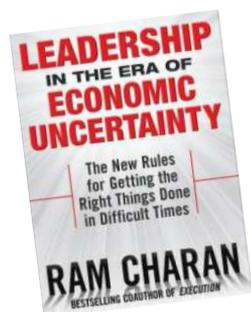
Não se pode ser bonzinho em uma crise. Quando a economia atravessa nuvens turbulentas e as vendas ameaçam despencar, o líder precisa ter pulso firme, tomar decisões assertivas e definir rumos claros para a equipe. Nessas ocasiões, gerir pessoas se torna uma missão menos importante do que a de zelar pelo fluxo de caixa. Logo, é preciso incorporar uma nova postura de liderança – bem diferente daquela idealizada nos cânones de Harvard. É dessa postura que trata *Leadership in the Era of Economic Uncertainty* (*Liderança na Era da Incerteza Econômica*), livro que acaba de ser lançado nos Estados Unidos por Ram Charan – e que ainda não tem previsão de lançamento no Brasil.

Também conhecido como o “guru da execução”, Charan argumenta que, durante as crises, o líder deve ter licença para tomar decisões drásticas. Mais do que isso: precisa fazer uso de todo o pragmatismo necessário para controlar o caixa. “Proteger o fluxo de caixa é o desafio mais importante que as empresas enfrentam em tempos difíceis, ainda que muitas delas não admitam isso”, sustenta o autor. Na crise, diz ele, cortar despesas e maximizar receitas é o desafio primordial do líder. Para superá-lo, é necessário colocar foco nas três “fontes internas de dinheiro”: a busca

da eficiência operacional, a gestão do capital (estoques, recebíveis etc) e a venda de ativos. “É preciso gerenciar esses fatores da forma mais conservadora possível”, recomenda Charan.

No livro, ele mostra como o líder pode sair fortalecido de uma crise generalizada. Muitas das medidas apresentadas redundam em um poder de comando mais rigoroso e centralizado. Uma delas, por exemplo, é aumentar a “frequência de controle” do líder. Os relatórios de resultados, que eram trimestrais, devem se tornar mensais ou até quinzenais. Já o planejamento e a distribuição de metas, que antes ocorria mês a mês, tem de se ser feito a cada semana. Mas Charan faz um alerta: é necessário tomar cuidado para que o aumento dos controles não embace a visão de longo prazo do líder. “Controlar não significa submergir no *micromanagement*, e sim buscar informação confiável, em tempo real, sobre o que está certo ou errado no campo de batalha”, esclarece o autor.

O receituário de Charan contém, ao todo, mais de 20 mandamentos. A dúvida é: como ficam as pessoas no meio de tanta turbulência? Para o autor, elas são um elemento fundamental – mas não prioritário – na condução dos negócios em épocas de crise. Não por acaso, ele recomenda que o líder seja altamente transparente, “para permitir que as pessoas também saibam o que está acontecendo e para que elas próprias saibam como agir proativamente.” Fora isso, cabe lembrar do que anuncia a reportagem de capa da última edição de AMANHÃ: em horas turbulentas, o que realmente faz a diferença para o sucesso de um líder é o poder de “fazer acontecer”.



Título: *Leadership in the Era of Economic Uncertainty*
Autor: Ram Charan
Editora: McGraw-Hill
Preço: US\$ 22,95
138 páginas

ESTANTE

Inovação

As Nove Vidas da Inovação, de Stephen Lundin e Carr Hagerman. Editora Campus-Elsevier. 184 páginas, R\$ 45.

Inovação na Sala de Aula – Como a Inovação de Ruptura Muda a Forma de Aprender, de Michael B. Horn, Curtis W. Johnson e Clayton Christensen. Editora Artmed. 240 páginas, R\$ 56.

Comércio Exterior

Competitiveness of Firms in China, de Richard Li-Hua. Editora Palgrave USA. 288 páginas, R\$ 263,01.

Administração

Estratégia de Produção e de Operações – Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro, de Ely Laureano Paiva, José Mário de Carvalho Jr., Jaime Evaldo Fernsterseifer. Editora Bookman, 253 páginas, R\$ 56.

Getting Organized in the Google Era – How to Get Stuff Out of Your Head, Find It When, de James A. Martin e Douglas Merrill. Editora Bantam Books. 240 páginas, R\$ 63,71.

Marketing

E-Relationships in Marketing, de Arthur Sweeney. Editora Routledge-USA. R\$ 116,20.

Finanças

Administração Estratégica do Capital de Giro, de Marcos Vieira. Editora Atlas, 326 páginas. R\$ 66.

O escritório Franco, Kelly, Mattei, Berni & Advogados Associados (FKMB) atua no Direito Empresarial com o duplo objetivo de reduzir riscos e agregar valor ao negócio do cliente.

A atuação, tanto no consultivo como no contencioso, está em consonância com as melhores práticas da moderna advocacia empresarial.

A sintonia com o mundo corporativo vem da experiência acumulada e do constante aperfeiçoamento dos seus profissionais.

**FRANCO
KELLY
MATTEI
BERNI**

ADVOGADOS ASSOCIADOS

Tributário

- ✓Planejamento Tributário
- ✓Contencioso Administrativo e Judicial
- ✓Consultivo Tributário (Pareceres)
- ✓Identificação de Créditos de Natureza Fiscal
- ✓Revisão Tributária e Recuperação de Tributos
- ✓Compensação de Tributos
- ✓Revisão de Declarações Fiscais
- ✓Parcelamentos nas Esferas Federal, Estadual e Municipal
- ✓Elaboração de Consultas Formais ao Fisco

Empresarial

- ✓Planejamento Patrimonial e Sucessório
- ✓Operações Societárias
- ✓Imobiliário
- ✓Ambiental
- ✓Agronegócio
- ✓Investimento Estrangeiro
- ✓Contratos Internacionais
- ✓Direito Administrativo
- ✓Due Diligence
- ✓Administração de Passivos
- ✓Recuperação de Créditos
- ✓Treinamentos In Company

Contencioso Judicial

- ✓Bancário e Mercado de Capitais
- ✓Transporte e Logística
- ✓Energia
- ✓Direito do Trabalho e Relações de Emprego
- ✓Marítimo
- ✓Propriedade Industrial e Intelectual
- ✓Relações de Consumo
- ✓Família e Sucessões
- ✓Acompanhamento nos Tribunais Superiores

www.francokelly.com

Porto Alegre

Rua dos Andradas, 1001, 16º andar
Fone / Fax +55 (51) 3026-4488

São Paulo

Av. Paulista, 509, 14º andar
Fone + 55 (11) 3062 5482

Pelotas

Rua Marechal Deodoro, 518A, sl 02
Fone / Fax +55 (53) 3227-3387

PANDEMIA, BERLUSCONI E ITALIANOS



***FERNANDO DOURADO** é consultor de empresas em São Paulo e autor do livro *Viajante de Corpo e Alma* merkenfd@uol.com.br

“É assim que funciona a maioria dos italianos que conheço. São mimados e dependentes. Queixam-se das mulheres e têm, sempre, uma dor em algum lugar do corpo”

Giancarlo Battaglino é um lombardo simpático. Recentemente, completou 50 anos com uma festa “al mare” em que algumas beldades de Hollywood saíram do Pacífico, cruzaram o Atlântico e foram confraternizar com ele à beira do Mediterrâneo. Fluente em quatro idiomas, ele tem suscetibilidade aflorada. Chora quando ouve João Gilberto e encanta mulheres de todas as idades ao entoar no violão um repertório eclético. Para manter o timbre, poupa a voz com golinhos de Coca-Cola sem gelo. Com displicência estudada, usa pulôveres coloridos lançados sobre os ombros para se abrigar das aragens traiçoeiras.

Em viagem ao Brasil, montei uma agenda compacta. Ela nos levaria a três Estados em quatro dias – com pernoites em São Paulo –, o que nos forçaria a aturar aeroportos e muita pressão, única forma de fazermos mais com menos. Afinal, para que serve um agente? O primeiro dia ele aguentou. Já no segundo, quando madruguei no hotel para nova decolagem, ele me pediu para subir até sua suíte e se disse doente. Com expressão mortificada, me apontou uma poltrona enquanto ronronava ao telefone com voz moribunda.

Do outro lado, a *mamma* de Giancarlo bradava tão alto que ele tinha de afastar o aparelho do ouvido. Logo percebi a malemolência do rapaz e, para não me irritar com a regressão em curso, fui tomar ar na varanda e ver o nascer do sol. Ele queria saber dela se era alérgico a penicilina e se já fora vacinado contra febre amarela. Ouvi-o insinuar que o mal-estar se devia aos temperos fortes e às picadas de insetos. Esse quadro inverossímil – crível, porém, para uma octogenária que nunca veio para cá – servia aos propósitos chantagistas e levava a velha senhora ao desespero. Que ele voltasse para Milão; ela se encarregaria da ambulância e do Dr. Enzo. Ele parecia exultar. Era amado.

É claro que esse episódio coincidiu com a pandemia da gripe suína. Mas o que ele tinha mesmo era ressaca, nada mais. Amuado e com

dor de cabeça, cancelou a viagem. E foi buscar alento no colo virtual da genitora, como uma criança. É assim que funciona a maioria dos italianos que conheço. São mimados e dependentes. Dependurados no afeto das mães peninsulares, queixam-se das companheiras e têm, sempre, uma dor em algum lugar do corpo. Nas primeiras apontam a aspereza. Afinal, quantas mulheres resistem a comparações com as mães? Quanto à saúde, tudo lhes parece fatal.

Foi, portanto, com interesse que li o comentário do Dr. Joel Birman, na *Folha de São Paulo*. De forma oblíqua, ele fornece uma pista elucidativa para essa charada cultural: “Enfim, se a hipocondria é o sintoma produzido no sujeito quando supõe que não foi desejado pela mãe e a ameaça da morte é o sinal infalível de que a mãe nos abandonou aos poderes da natureza, como nos ensina a psicanálise, o imaginário hipocondríaco será a moeda corrente dos tempos catastróficos de pandemia.” Bingo.

Nesse contexto, vejo nas patacoadas de Berlusconi um quê de menino travesso, afagado por quem? – pela memória da mãe. Indiferente às reações da opinião pública, o esfuziante Silvio perde o amigo, mas jamais a piada. Semeia patranhas sexistas ou de humor negro embalado pela certeza de que ela, se presente, haveria de afagar-lhe a calva lustrosa e dizer: “Mas Silvio, deixe de ser provocador. Quando é que você vai se emendar, *bambino mio*? Venha comer, a *pasta* está esfriando.”

Concluo: Giancarlo não viajou, mas, mal dei as costas, ele se recuperou à base de homeopatia. E saiu para comprar um presente para a mãe que ameaçara diversas vezes pegar um avião para vir resgatá-lo, apesar das serpentes das ruas. Convenhamos, não há como negar a beleza do amor às mães. O reparo aqui é só quanto às dinâmicas que se estabelecem. No meu caso – que de italiano nada tenho –, cancelei semana passada uma viagem a Buenos Aires. Afinal, minha mãe também mora longe.

EVOLUÍMOS.



E NEM PRECISOU



DE 1 MILHÃO DE ANOS.



NOVO PORTAL DA REVISTA AMANHÃ

conteúdo, interatividade, comunidade, rss
e muito mais no conforto de sua tela.

Acesse e confira www.amanha.com.br

AMANHÃ



"Eu queria pagar o 13º salário dos meus funcionários sem mexer no caixa da empresa. Conversei com meu gerente sobre uma linha de crédito, e ele me ofereceu um produto realmente inovador. Com ele, pagando as parcelas em dia, fico isento da última. Contratei na hora e já planejo repetir a dose. É muito gratificante ver o banco reconhecendo o bom pagador. Tanto que recomendo para todos os meus amigos."

José Antônio – Dir. Financeiro e sócio do Supermercado Irmãos Canella Ltda.

TALENT

SUPERGIRO PREMIUM

Você ganha até 2 parcelas

Com a união do Santander e do Banco Real, estamos construindo o melhor dos bancos para sua empresa. Um bom exemplo disso é o SuperGiro Premium, um capital de giro inovador que bonifica os clientes em até duas parcelas. Uma grande ideia para pagar o 13º dos seus funcionários e equilibrar o fluxo de caixa. É assim que nós reconhecemos e valorizamos seu negócio.

É simples:

- ✓ Pagando as parcelas em dia, você não paga a última¹
- ✓ E, se a taxa de juros (CDI) cair, você também não paga a penúltima¹

Conheça outras vantagens:

- ✓ Parcelas prefixadas em 18 vezes
- ✓ Taxa líquida mais competitiva
- ✓ Sem necessidade de comprovar a destinação dos recursos
- ✓ Limites pré-aprovados para contratação imediata²
- ✓ Crédito direto em conta corrente

Procure uma de nossas agências e conheça também outras soluções financeiras que temos para seu negócio. Junte-se a nós.

Sujeito à aprovação de crédito e demais condições do produto à época da contratação.

1. A dispensa do pagamento da última parcela está condicionada a: pagamento pontual (exatamente na data do vencimento) de todas as demais parcelas prévias; contratação em 18 meses; e taxa pré-fixada. A dispensa do pagamento da penúltima parcela está condicionada a: variação acumulada do CDI CETIP no período, expressa em taxa ao ano, entre a data de contratação e o dia útil anterior ao pagamento da penúltima parcela, em patamar inferior ao da variação acordada na data de contratação; pagamento pontual de todas as demais parcelas prévias; contratação em 18 meses; e taxa pré-fixada. Não será concedida dispensa do pagamento da penúltima e/ou última parcelas se houver: liquidação antecipada do empréstimo; pagamento antecipado; amortização ou pagamento parcial de qualquer valor ou parcela.

2. Consulte seu gerente e as condições vigentes à época da contratação.



Grupo Santander Brasil

Valorizando ideias por uma vida melhor

BANCO REAL



Santander