

PEDRO PASSOS O empresário deve se aproximar dos políticos

www.amanha.com.br

Janeiro/Fevereiro de 2010 Nº 261 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

A TENTAÇÃO DA AUTOAJUDA

Os livros que oferecem atalhos para a felicidade seduzem cada vez mais executivos no Brasil. Saiba o que caracteriza um conteúdo útil para os negócios – e o que é mera ilusão



Blue chips
do Sul



As ações da região que brilharam na bolsa em 2009 e os setores que vão bombar em 2010

ESPECIAL
Peter Drucker,
o legado
de um gênio



Anúncio Banrisul

Anúncio Banrisul



14 ENTREVISTA

Política na agenda

Pedro Passos, copresidente do Conselho de Administração da Natura, sustenta que o setor privado deve aprender a se mover no ambiente político



54 CAPA

AUTOAJUDA

QUE AJUDA

O QUE HÁ POR TRÁS DO SUCESSO DOS LIVROS QUE ACENAM COM SOLUÇÕES PARA A VIDA E PARA OS NEGÓCIOS – E COMO SEPARAR O JOIO DO TRIGO



20 ÁGUA

Mudança a todo o gás

As transformações que prometem acabar com o oba-oba no mercado brasileiro de água mineral



40 MERCADO DE CAPITAIS

Escolha seus papéis

As ações de empresas da Região Sul que se destacaram na bolsa em 2009. E quais são as apostas que mais entusiasmam os analistas para 2010

SEÇÕES

08 FÓRUM DO LEITOR

10 WWW.AMANHA.COM.BR

MONITOR

26 POUCAS PALAVRAS

Marina Silva,
senadora (PV-AC)

28 As usinas de empreendedorismo

30 Um gargalo em Navegantes

32 MONITOR DIGITAL

Quatro razões para duvidar
da televisão 3D

34 NEW IDEAS

O legado do visionário Peter Drucker

48 FAMÍLIA S/A

É melhor ser dono pobre ou
minoritário rico?

72 GENTE & EMPRESAS

Raquel Zimmermann,
a mãe multinacional

74 PROJETO EDUCAÇÃO

O mestrado vale a pena?

76 NEGÓCIOS

Empresários preparados para 2010

GUIA EMPRESARIAL

78 Doenças do século 21 em números

79 Feiras & Eventos

80 Livro ataca o estatismo

COLUNISTAS

38 Dulce Magalhães/*Carta de Floripa*

53 Eloi Zanetti/*Marketing*

64 Hitendra Patel/*From Boston*

82 Fernando Dourado/*Ao redor do mundo*

EDITORIAL

Sob o olhar dos russos

Admirado por uma comunidade de leitores que navega por seus textos no *blog* “O R dos Brics”, no Portal AMANHÃ (www.amanha.com.br), o diplomata licenciado Carlos Serapião teve uma surpresa ao postar o texto “Mundo pós-americano”. Sua visão – otimista – sobre o advento de uma ordem internacional multipolar, ou com vários “centros” de influência, chamou a atenção da imprensa russa e, também, de publicações da Ucrânia e da Moldávia. Ao ver seu texto composto em caracteres tão estranhos aos brasileiros, embora familiares para ele, que vive há três anos em Moscou, Carlos sentiu um orgulho especial. “Eu nunca

imaginei que tivesse leitores na Rússia... Nunca os procurei, na verdade”, afirma o autor de *Dinheiro Rápido*, novela de negócios publicada no Brasil, em 2005.

“A imprensa russa”, sustenta Carlos, “sempre olhou com simpatia para o Brasil pelo fato de não sermos totalmente alinhados com os EUA em política externa, como o México, o Reino Unido e o Japão o são”. A ascensão da sigla Brics

deu um sentido pragmático a esse interesse. Depois da crise financeira de 2008, Carlos percebeu que o Brasil passou a frequentar regularmente a imprensa econômica da Rússia. “Além disso, como o Brasil e a Rússia são, dentre os Brics, os países que exportam *commodities*, boa parte das análises individualiza sobretudo o Brasil em comparação com a Rússia”, detecta o, digamos, agente de AMANHÃ em Moscou.

Quem sabe, Carlos, os russos também se interessem em saber o que os executivos brasileiros andam lendo? Nesse caso, recomendo a matéria de capa desta edição. Talvez eles se surpreendam. Ou se identifiquem. Indiferentes eles não vão ficar. Como você, também, prezado leitor.

Boa leitura,

Eugênio Esber





Com o Verifica você gerencia as transações da sua loja virtual pela Internet o de cada cliente sobre a possibilidade de fraude. Todo o histórico das transações é avaliado, e você pode aprovar a venda com a segurança de estar fazendo um ótimo



Na Internet todo cliente
pode parecer igual.
Não se deixe **enganar.**

Verifica.
Realize suas vendas
com segurança.

pelo televendas, e tem à disposição as informações
que o cliente possui no UOL e em milhares de lojas virtuais
negócio. Acesse o site e faça um teste gratuitamente.

www.verifica.com.br



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, Geraldo Hasse, Grasiela Duarte, Sheila Meyer, Tatiana Csordas e Tércio Saccol

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: iStockphoto

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 de marketing e vendas:

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:

Rua dos Andradas, 1001/1402, CEP 90020-007

Fone (51) 3230.3537 **Fax** (51) 3230.3530

comercial@amanha.com.br

Brasília/DF: MaxxiDireto Comunicação

SHIS QI 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

Greice Ramos – greice.ramos@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, Rua dos Andradas, 1001, 1402, CEP 90020-007, 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. 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

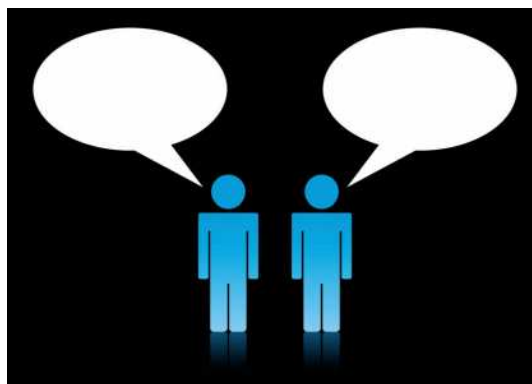
Avenida Ipiranga, 321/301

CEP 90160-092 Porto Alegre/RS

Fone (51) 3230.3510

Fax (51) 3230.3530

leitor@amanha.com.br



Via de mão dupla

Comunicação interna é, definitivamente, uma ferramenta de gestão importante. Discordo do articulista Eloi Zanetti (edição 260) quando escreve que comunicação é trabalho de catequese com o objetivo de doutrinar os colaboradores no propósito de atender bem os clientes da empresa. Comunicação é troca, deve ser uma via de mão dupla. A empresa que não ouvir seus funcionários e não levar em conta suas motivações individuais para exercer suas profissões (incluindo aí a prática de atender bem os clientes) vai acabar criando uma legião de colaboradores sem fé no discurso corporativo.

Diego Schutt

Publicitário

Sydney – Austrália

Global e regional

Vejo em AMANHÃ uma relevante fonte de informação para o nosso setor. Através desta publicação, é possível ver que o sul não deve nada ao restante do país, quando se trata de competência jornalística na área de gestão, economia e negócios. Para a agroindústria do Paraná, isso é muito importante, pois são assuntos globais com enfoque para o mercado regional.

Enrique Marti Traver

Diretor de operações da Imcopa

Curitiba – PR

Desafio gigante

O artigo “O paradoxo de Obama”, escrito por Jório Dauster (edição 260), é realmente interessante. O presidente norte-americano tem um grande desafio pela frente. Ele terá de convencer a população dos Estados Unidos de que continuar consumindo será de vital importância para a economia do país.

Pablo de Paola

Consultor de TI

Porto Alegre – RS

SERVIÇO AO ASSINANTE

Ligue grátis

0800512214

Envie e-mail

circulacao@amanha.com.br

A agenda do líder

Depois de um ano menos complicado do que muitos imaginavam, mas ainda assim cheio de desafios, os gestores brasileiros certamente terão pela frente meses mais tranquilos. Não significa dizer que acabaram os motivos de preocupação. No pós-crise, ainda conviveremos com muitas incertezas, como a desvalorização do dólar e a eleição para presidente da República. São fatos que podem impactar de forma importante as empresas. Nesse cenário, ter conhecimentos técnicos na área de gestão e informações aprofundadas sobre os desafios a enfrentar, como as oferecidas na matéria "A agenda do líder" (edição 260), pode fazer diferença na obtenção de resultados.

José Carlos Domingues Carneiro

*Presidente do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina
Florianópolis – SC*

Errata

Diferentemente do publicado na matéria "Boa ideia, boa sorte," edição 259 de AMANHÃ, o diretor de marketing da rede Plaza de Hotéis, Abdon Barretto Filho, refere-se a águas "medicinais" e não "termais", como saiu publicado no texto.



PORTAL AMANHÃ

Resultado da pesquisa do
Portal AMANHÃ:

A eleição vai prejudicar a economia?

42,2%

Sim. Como sempre, haverá temor de mudança na política econômica

31,2%

Nenhuma chance. O Brasil já superou esta fase

26,6%

Há risco. Vai depender dos discursos dos candidatos

www.amanha.com.br

Visite o site e vote na pesquisa do mês

Na sua opinião, os livros de autoajuda voltados para negócios são...

- A - Uma enganação: ninguém administra nada só com o "poder da mente"
- B - Válidos: alguns títulos até trazem bons insights para se viver melhor
- C - Excelentes: fáceis de ler e úteis para a vida e para o trabalho



Temos cada vez menos tempo para agir contra as mudanças climáticas.
Para ajudar, acesse www.greenpeace.org.br



SALVAR O PLANETA.
É AGORA OU AGORA.

DESTAQUE

JIPE CATARINENSE CHEGA AO MERCADO BRASILEIRO

Foram cinco anos de gestação até que a TAC desse início à produção em série do Stark



Peninha Machado



O QUE ACONTECEU DE FATO

Para especialistas, estratégia equivocada é o verdadeiro motivo da saída da Casas Bahia do Rio Grande do Sul – e não as autuações da Fazenda estadual, como alega a empresa



CUIDADO COM O BANCO PERUANO

O advogado Renato Ochman conta como um pequeno detalhe pode arruinar um grande negócio

UMA CIDADE EMPRESARIAL EM JOINVILLE

O Perini Business Park, que concentra 82 empresas e 2,5% do PIB catarinense, quer triplicar de tamanho em 15 anos



SUSTENTABILIDADE TEM PREÇO

Para Eduardo Gianetti, a humanidade só começará a levar o aquecimento global a sério quando o custo das emissões de carbono começar a pesar no preço de produtos e serviços





Siga no
Twitter

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 sobre comportamento do consumidor

“VENDA FOI FECHADA ÀS 3 DA MADRUGADA, REGADA A PIZZA E COCA-COLA”

Fonte envolvida na venda da Neugebauer para a Vonpar revela os bastidores da transação

DO LABORATÓRIO PARA O SOL

Projeto desenvolvido na PUC-RS promete inserir o Brasil em um dos filões mais promissores da indústria das energias limpas – o de painéis solares

JUNTE-SE À REDE AMANHÃ. ENTRE EM WWW.AMANHA.COM.BR E FAÇA COMO 38 MIL PROFISSIONAIS E EMPREENDEDORES BRASILEIROS: CADASTRE SEU E-MAIL PARA RECEBER, DIARIAMENTE, CONTEÚDO SELECIONADO SOBRE GESTÃO E NEGÓCIOS.



Brasil. Uma nação que ganha o respeito do mundo através do seu potencial de desenvolvimento, do talento e da disposição de sua gente, que sabe que a união de forças é a chave de resultados.

Com este pensamento, a Braskem, uma grande força do setor químico e petroquímico brasileiro, une-se à Quattor e se firma como uma das maiores petroquímicas do mundo, com capacidade de processamento de 5,5 milhões de toneladas de resinas por ano, com 26 unidades industriais e faturamento anual de R\$ 26 bilhões.

Uma empresa privada brasileira, de capital aberto, com vocação para o crescimento e capacidade de investir e competir globalmente. Uma empresa comprometida com os melhores princípios de governança corporativa e com o desenvolvimento sustentável. Com o compromisso de fomentar a competitividade na cadeia produtiva do plástico, fortalecendo a relação com seus Clientes, participando do desenvolvimento de novos produtos e estimulando o acesso ao mercado mundial e à internacionalização.

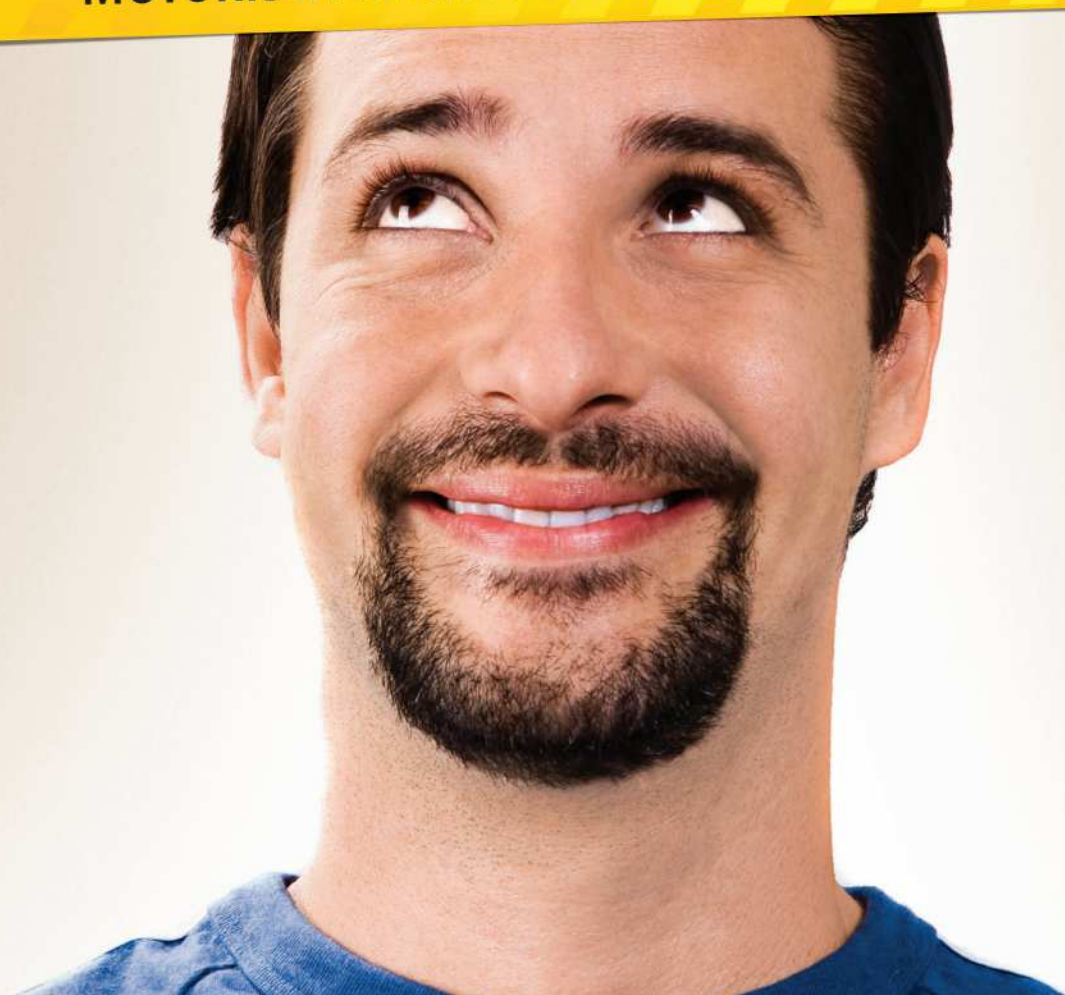
É a realização de um projeto empresarial de grande relevância. O resultado de uma química perfeita que representa um importante passo para o fortalecimento do setor, que se concretiza no presente para realizar o potencial do futuro. Um evento que marca o nascimento de uma nova petroquímica forte, fruto da capacidade de realização de um país com competência para transformar a evolução de um no êxito de todos.



SOU LEGAL
NO TRÂNSITO



MOTORISTA LEGAL É MOTORISTA CONSCIENTE.



RESPEITE A VELOCIDADE, A SINALIZAÇÃO E SÓ ULTRAPASSE PELA ESQUERDA.

No trânsito é preciso ter sempre em mente o perigo que você pode causar aos outros e a si mesmo. O excesso de velocidade causa muitos acidentes e aumenta bastante a chance de vítimas fatais. Respeite a vida. **Dirija com consciência.**

Denatran Ministério
das Cidades



www.eusoulegalnotransito.com.br

PEDRO PASSOS,

copresidente do Conselho de Administração da Natura

CONVICTO DE QUE O EMPRESARIADO DEVE SE APROXIMAR DO AMBIENTE
POLÍTICO, PEDRO PASSOS VÊ NA CANDIDATURA DO SÓCIO, GUILHERME LEAL, COM
MARINA SILVA, A CHANCE DE COLOCAR A SUSTENTABILIDADE EM EVIDÊNCIA

É preciso fazer política

{Eugênio Esber}

Alvo de estudos sobre sustentabilidade empresarial no Brasil e no exterior, a Natura avança em duas frentes de um território mais desafiador que a selva amazônica, de onde coletou essências para alguns de seus perfumes mais identificados com a natureza e com as comunidades indígenas. Se um de seus três sócios, Guilherme Leal, copresidente do Conselho de Administração, consumar o projeto de concorrer a vice-presidente da República, na chapa de Marina Silva (PV), muitas das teses da Natura estarão, de algum modo, no embate de uma campanha eleitoral, para o que der e vier. Em paralelo, outro sócio e copresidente do Conselho, Pedro Passos, leva para a presidência do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) a missão de mobilizar o empresariado não apenas sobre os temas de sempre – câmbio, impostos, etcêtera – como também alguns imbróglis de longo prazo, como os desafios socioambientais. “O século 21 exigirá algumas mudanças de paradigma”, diz Passos, um engenheiro e administrador que chegou à Natura como gerente, em 1983, e já em 1988 assumia a presidência executiva da companhia. Em 2005, ano da abertura do capital, Passos migrou para o Conselho, onde compõe o trio de copresidentes, ao lado de Guilherme Leal e do fundador da companhia, Antônio Luiz da Cunha Seabra.

A revelação de que há derivativos cambiais em volume superior a US\$ 30 bilhões não é um dado preocupante num momento em que o dólar volta a se valorizar em relação ao real?

As operações com derivativos provocaram uma crise muito importante. Mas, mesmo sabendo que há a possibilidade de uma nova crise, vejo que hoje as empresas têm um cuidado muito grande com a exposição ao risco de operações

ligadas a variações cambiais. Isso não quer dizer, claro, que uma volatilidade do câmbio, como a que estamos tendo, não vá impactar algumas empresas. No entanto, este risco não se dá necessariamente em razão de um derivativo cambial, de uma operação sofisticada desse tipo.

Que outros fatores expõem as empresas ao risco cambial?

Para ser direto, o que preocupa nes-

sa questão do câmbio é a volatilidade – além do fato de historicamente o real estar muito valorizado, o que não ajuda a pauta exportadora brasileira a se sofisticar. Mas o que me incomoda muito é a volatilidade. Para a economia real, a volatilidade é muito ruim. Esse sobe-e-desce só beneficia quem mexe, especificamente, com câmbio, e não as empresas do mundo real. Nessa fase de valorização rápida do dólar nem mesmo os exportadores ganham, porque não conseguem recompor imediatamente os seus preços e a sua pauta de exportações. Esta é uma situação que o Brasil, na medida do possível, deve enfrentar com intervenções do Banco Central, a fim de evitar grandes oscilações do câmbio.

É uma crítica à política do câmbio flutuante, sujeita aos altos e baixos determinados pelas forças de mercado?

Eu diria que regime de câmbio flutuante foi uma conquista importante do cenário macroeconômico brasileiro. O problema é que nós sofremos com essa volatilidade cambial em função de que outros parâmetros macroeconômicos ainda precisam ser ajustados. Por exemplo, é necessário reduzir a despesa públi-

ca para que seja possível baixar a carga tributária e traçar uma queda mais acentuada da nossa taxa de juros. Com isso, poderemos ter um câmbio mais facilitador da pauta exportadora brasileira. Agora, com as despesas de custeio subindo de forma agressiva, a economia pode ser levada a uma situação de estrangulamento. Em síntese, o câmbio fluante é uma conquista, mas precisamos ajustar esses outros parâmetros.

E como estamos evoluindo?

Não faço uma análise pessimista. Acho que o Brasil vem progredindo, ainda que seja preciso avançar no sentido de ajustar o peso do Estado, reduzir as despesas de custeio do setor público, aumentar a poupança interna... Nos últimos 20 anos, o país vem evoluindo de uma forma consistente. Mas ainda não chegamos a uma situação de equilíbrio nessas variáveis.

Como você vê a intenção do governo de propor uma elevação do imposto de renda sobre empresas que não dão a seus funcionários participação nos lucros?

Estamos entrando em um ano político-eleitoral, e me parece totalmente inapropriado lançar ideias como esta em um ambiente suscetível de especulação. Acho que a participação dos empregados nos lucros e resultados é uma evolução, e a cada dia que passa temos um maior número de organizações amplian-

do essa participação. Essa é uma conquista que tem de continuar. Só que me parece inapropriado colocar isso como projeto de governo ou de lei, até porque os setores são completamente diferentes. A obrigação de fazer frente a tal lei afetará de forma diferente os setores e as empresas. Creio que a participação nos resultados deveria estar muito mais no âmbito das negociações sociais e sindicais do que no âmbito de uma lei geral.

Como foi que a Natura incorporou o “empresarial” no Congresso?

O eleitorado brasileiro tem de, antes de tudo, manifestar perante todos os candidatos aquilo que é importante para o desenvolvimento do país. Nesse sentido, o Iedi tem feito uma reflexão bastante importante, com estudos, inclusive, para montar esta agenda de questões para a construção de um desenvolvimento mais equilibrado. Esse, creio eu, é o papel principal do empresariado: trabalhar em cima de uma agenda e ajudar candidatos a adotar essa agenda.

Vivemos em uma democracia onde é muito válido que o empresariado apoie determinadas teses e acho que os mecanismos existentes são válidos – tanto o apoio quanto o financiamento de campanha. Ou, mesmo, envolvimento mais direto em algum partido. Mas o empresariado tem de se aproximar dos políticos.

E esta aproximação existe?

Acho que não. E não é só o mundo empresarial que precisa estar mais próxima do ambiente político. A sociedade ainda precisa evoluir nessa direção.

Escândalos sucessivos de caixa dois dão algum trânsito a propostas de banir a participação de empresas no financiamento de campanhas. É um caminho?

Não concordo. A meu ver o importante para uma campanha eleitoral é a transparência sobre como ela foi financiada, clareza a respeito de onde vêm os recursos. No Brasil, essa transparência ainda é muito baixa. Esta situação afasta quem quer, de uma forma legítima, financiar uma campanha por defender determinada tese.

“O que me incomoda no câmbio é a volatilidade. O sobe-e-desce não é bom para a economia real. O câmbio fluante deve continuar. Mas é preciso resolver outras questões, como o nível da despesa pública”



A Natura possui uma política de participação ou apoio a candidatos?

A Natura tem uma política formal desde que se tornou uma empresa de capital aberto em 2005. Direcionamos todos os esforços para uma educação cidadã. Ao invés de adotarmos candidatos em nome da Natura, nós buscamos concretizar um esforço adotado em todas as eleições, de mobilizar todas as forças de vendas da Natura, as nossas consultoras, no sentido de fazer um investimento para a educação e para o voto. E, desde então, não temos feito doações de campanha para nenhum candidato.

Diante desta orientação, como você vê a indicação do copresidente do Conselho de Administração da Natura, Guilherme Leal, para concorrer a vice-presidente na chapa de Marina Silva, do Partido Verde?

O Guilherme Leal, meu sócio e amigo, tem sido um apoiador desse movimento da candidatura na Natura. Ele tem se envolvido de forma clara nisso porque acredita ser uma opção legítima para o país. E traz à tona o tema da sustentabilidade, até como uma referência para o Brasil. Ele acredita que o país poderia ser até, de certa forma, protagonista nesse tema. Nós vemos isso com simpatia. Mas

se trata de uma decisão pessoal, que não interfere na empresa. Não é um movimento da empresa, e sim do cidadão. Respeitamos muito e torcemos para que o amigo e sócio tenha sucesso.

E a Natura, como reage à candidatura do seu dirigente? Ele se licenciaria?

Provavelmente, sim. Nós estabelecemos uma separação de papéis entre a companhia e o cidadão que está concorrendo a cargo eletivo. Entretanto, eu não posso antecipar este fato (possível licenciamento). Só que a empresa tem de ter a sua trajetória, independentemente da candidatura de um sócio.

No calor de uma campanha eleitoral, não há o risco de desgaste para a imagem da Natura ou, mesmo, de questionamentos à real sinceridade desta relação da empresa, e do setor privado como um todo, com a causa da sustentabilidade?

Nós temos a confiança de que a nossa trajetória, ao longo desses anos, e a coerência com que a empresa vem praticando a transparência, a facilidade com a qual todos têm acesso às nossas práticas, sejam o melhor elemento para dizer o que somos. Evidentemente, notícias podem surgir, o debate se tornar acalorado, mas há um patrimônio construído e constituído que mostra a ação da empresa ao longo desses anos. Isso para nós é fundamental e é assim que queremos seguir agindo em 2010, 2011, 2012, independentemente da conjuntura política.

De 83 grandes empresas consultadas pela organização Carbon Disclosure Project, apenas 24 medem a emissão de gás de efeito estufa – a Natura é uma delas. E uma pesquisa da CNI mostrou que 63% das indústrias brasileiras não conhecem bem o tema da mudança climática. Por que as companhias são tão desatentas a este tema?



Renato Araújo/Agência Brasil

“O Guilherme Leal, meu sócio e amigo, vê nesse movimento da candidatura uma opção legítima para o país. E que traz à tona o tema da sustentabilidade”

Eu diria, em primeiro lugar, que não é um problema brasileiro. Em outros lugares, nós iremos encontrar situações piores na relação do empresariado com o tema da mudança climática. Eu acho que, embora ainda distante do adequado, o Brasil está em um nível melhor do que os Estados Unidos e outros países desenvolvidos. Este tema acabou ganhando corpo e expressão nos últimos dois anos. Acontece que as tecnologias disponíveis para que as empresas possam fazer relatório sobre níveis de emissão de forma confiável não são totalmente amigáveis. É preciso trabalhar mais essas tecnologias, tanto no nível acadêmico como no nível governamental e regulatório, para que as empresas possam adotá-las.

Estamos atrasados, não?

Melhor do que o retrato é o filme. Se os números ainda são pequenos, é muito grande a velocidade com que os líderes empresariais e as companhias vêm adotando medidas em relação à mudança climática. Nós tivemos uma manifestação, no último trimestre de 2009, pouco antes da COP-15, não sei se você lembra: as maiores empresas do país estavam unidas para que Brasil tivesse uma posição definida em Copenhague. Eu creio que tem havido uma transformação muito rápida nesse sentido. Obviamente, há ainda uma parcela que está adotando algumas dessas medidas por modismo ou por marketing, mas a transformação é real. As empresas estão se preocupando mais com isso. É visível nos fóruns do Iedi, da CNI, da Fiesp e em muitos outros lugares.

A sustentabilidade não faz parte da agenda de temas tradicionais da indústria, normalmente preocupada com questões como câmbio, crédito, juros. Não será difícil introduzir a sustentabilidade no topo da agenda do Iedi em sua gestão?

Eu diria até que esse movimento faz

Divulgação



“A participação nos lucros é uma evolução. Mas vejo esta medida muito mais no campo das negociações sociais e sindicais do que no âmbito de uma lei geral”

parte de um diagnóstico que o setor industrial brasileiro terá de fazer. A economia do século 21 exigirá algumas mudanças de paradigma. Eu sinto que a sustentabilidade e o tema da inovação – a inovação ligada à sustentabilidade – passam a fazer parte da agenda do desenvolvimento da indústria brasileira. Por isso, estou otimista e confiante de que há uma mudança de percepção. O empresariado percebe que é preciso investir em educação, inovação, ciência e tecnologia para dar contas das demandas do século 21. Obviamente haverá empresas e setores que caminharão mais rápido e outros nem tanto, mas não por falta de clareza de que esta é a direção, e sim por dificuldades até mesmo técnicas. Estou conven-

cido de que a sustentabilidade sairá da agenda lateral, como foi nos últimos anos, e passará para a agenda central.

Sustentabilidade exige visão e compromissos com o longo prazo, mas políticos pensam em horizontes que não vão além de quatro anos e empresas têm de mostrar resultados a seus acionistas a cada três meses. Em resumo, a sustentabilidade não está distante demais do dia a dia de quem toma decisões?

Vou separar dois ambientes: o do mercado financeiro, onde entra a bolsa de valores, e o ambiente político. Vejo uma diferença neles. O mercado de capitais atrai cada vez mais empresas que incorporam a sustentabilidade como um

EVOLUÍMOS.



E NEM PRECISOU



DE 1 MILHÃO DE ANOS.



NOVO PORTAL
amanha.com.br

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

AMANHÃ

valor fundamental para seus negócios. Há uma razão para isso. Como você sabe que o mercado de capitais é uma máquina de descontos. É o desconto de valores futuros a valores presentes. E, numa visão de futuro, os negócios associados a posturas que não levam em consideração critérios socioambientais correm riscos cada vez mais altos. As bolsas de valores vêm dando sinais claros de que sustentabilidade faz parte do valor dos negócios. Uma prova disso é que são inúmeros, hoje, os fundos ao redor do mundo para financiar empresas ou organizações sustentáveis, assim como os índices que acompanham o desempenho dessas ações.

Mas a realidade é que o mercado e os negócios ainda seguem uma lógica de curto prazo, não?

Eu creio que existe, sim, a mentalidade curto-prazista, mas acho que ela vem sendo balanceada com uma ótica de longo prazo. Existem, inclusive, muitos casos de fundos nacionais e internacionais que privilegiam o investimento com esses critérios. Agora, não há uma mudança imediata de todos os setores. Existem ainda pressões por resultados de curto prazo? Existem. Porém, cada vez mais balanceados com a ótica e com a visão do longo prazo. O mercado não quer resultados de curto prazo e também não quer, vamos dizer, ausência de planejamento, de futuro. Eu acho que essa consciência está evoluindo rapidamente.

E quanto ao ambiente político?

Nesse ambiente, temos um sistema mais conservador para adotar essa mudança. Porque o horizonte eleitoral é de quatro anos, e isso complica um planejamento com relação à sustentabilidade e, também, a investimentos em educação, saúde, saneamento... No entanto, sem querer transmitir um otimismo desenfreado, vejo que a sociedade pressionará

nessa direção das ações de longo prazo. Veja todo o espaço que a matéria da sustentabilidade vem ganhando na mídia e até mesmo na agenda política. A candidatura da senadora Marina Silva, por exemplo, vem ganhando aceitação de uma parcela da população porque esta causa está muito presente. Há uma mudança em curso, creio eu, desde os primeiros relatórios do IPCC (*Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática*), após a primeira manifestação do Al Gore sobre o aquecimento global. Enfim, o espaço aberto para esse assunto e suas implicações é muito grande nos dias atuais.

A crise internacional, que em 2008 chegou a ser comparada à de 1929 e gerou prognósticos sobre um colapso do capitalismo, está superada?

Há sinais de melhora significativa em diversas regiões do mundo, e nisso os países emergentes têm desempenhado um papel muito relevante – especialmente China, Índia e Brasil. Mesmo nas economias centrais, porém, há sinais de recuperação. É difícil imaginar que a crise já tenha passado. Espero, inclusive, que nós não estejamos vivendo um clima de euforia pré-crise. Ainda há gargalos a serem eliminados, e basta ver alguns indicadores macroeconômicos da economia norte-americana. Eu diria que temos um cenário com algumas surpresas e certa volatilidade, assim como registramos agora um crescimento mais lento do que antes. A crise foi grande, sem dúvida, mas as medidas desencadeadas para enfrentá-la foram bem articuladas. Não há como comparar o que vivemos em 2008 com a crise de 29, que foi muito mais longa e penosa. Este colapso de agora mostrou, porém, a fragilidade de nossas instituições. Acho que uma nova rodada de melhorias e inovações nas instituições multilaterais será necessária. ■



**Sua Empresa,
Sempre a Frente.**

Liderança em criação,
desenvolvimento e manufatura das mais
avancadas tecnologias de informação.
A Safesystem entrega uma composição de
soluções IBM.

Servidores de alta performance e desempenho,
sistemas de armazenamento em disco ou fita,
virtualização, continuidade nos negócios,
simplificação do ambiente de TI,
gerenciamento de ativos e ciclo de vida da
informação, soluções adequadas
financeiramente suportáveis,
baseadas em estudos conquistados
ao trabalhar com milhares
de empresas de pequeno e médio porte
Conheças bem as vantagens,
na Safesystem...são muitas.



Continue Líder !



I N F O R M Á T I C A

Fone : 141 3028.4200

Rua Padre Anchieta 247 Mercês

Curitiba Paraná

www.safesyst.com.br



**Business
Partner**

Um negócio borbulhante

{Geraldo Hasse}

A INDÚSTRIA DE ÁGUAS MINERAIS VIVE NO PARAÍSO: UM CONSUMIDOR VORAZ E POUCO ATENTO AO QUE ESTÁ BEBENDO. A MÁ NOTÍCIA É QUE A COMPETIÇÃO VAI FICAR CADA VEZ MAIS IMPLACÁVEL

O mercado brasileiro de águas minerais é uma festa da qual participam mais de 400 empresas. E cada vez chega mais gente procurando surfar nessas ondas. Para setembro deste ano, está previsto o lançamento da água Mormaii, marca de prestígio com sede em Garopaba, SC. Ela será engarrafada e distribuída pela veterana Da Guarda, de Tubarão. Ao se atirar nesse segmento, o surfista-empresário Marco Aurélio Raymundo (Morongo) segue o rastro de outro ex-atleta que há alguns anos mergulhou de cabeça na onda da água mineral. Dono da água Imperatriz, o ex-zagueiro gremista Oberdan Vilain preside hoje a seção catarinense da Associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais (Abinam).

Não é apenas em Santa Catarina que ferve o negócio das águas minerais. Em outras regiões do país, marcas tradicionais com mais de meio século de presença nas mesas brasileiras são seguidamente desafiadas por novos concorrentes. No ano passado, o mercado nacional registrou um crescimento de 10% no volume e de 15% nas receitas. As vendas saíram de 1 bilhão de litros em 1995 para mais de 5 bilhões em 2009. “Para 2010, esperamos novamente um crescimento de dois dígitos”, diz Luiz Fernando Mattos, diretor de marketing da Vonpar, que explora a marca Charrua, uma das quatro mais vendidas no Rio Grande do Sul.

O *boom* das águas minerais veio da urbanização acelerada. Longe das cacimbas rurais e desconfiado das águas das torneiras citadinas, o consumidor toma cada vez mais água mineral. Para não pagar caro pelo produto em pequenas embalagens descartáveis, acostuma-se a comprar bombonas retornáveis de 20 litros para consumo em casa ou no trabalho. Se a água de garrafão representa mais da metade do volume consumido, a mineral de garrafinha ou copo é que garante a maior parte do faturamento dos engarrafadores e distribuidores. E a tendência é de um crescimento continuado até igualar os grandes mercados consumidores. Atualmente, cada brasileiro consome 24 litros de água mineral por ano. Os líderes mundiais são a França (160 litros/hab/ano) e os Estados Unidos (110 litros/hab/ano). Segundo a consultoria Zenith International, em 2007, pela primeira vez, as águas envasadas superaram o consumo de refrige-

Genaro Joner/Agência RBS



Desconfiado das torneiras urbanas, o brasileiro abre a carteira

Para defender sua fatia de **3%**, o que é uma enormidade nesse segmento, a Ouro Fino, de Mocellin, lançou águas saborizadas

Divulgação



rantes gasosos e se tornaram a categoria de bebida de maior volume no mercado mundial.

A região brasileira que mais cresce é o Nordeste, assolado por uma histórica escassez de água. Com 34% da produção, praticamente empata com o Sudeste (35%). O Sul engarrafa 13,7% das águas minerais produzidas no país, com vendas altíssimas no verão e fracas nos meses frios. Esses dados fornecidos pelo Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) devem ser vistos com alguma reserva porque, além de ser bastante dinâmico, o mercado de águas minerais não é tão cristalino quanto aparenta.

Poço burocrático

Segundo o Código das Águas Mineiras (de 1945), consideram-se minerais as águas com propriedades físico-químicas distintas das águas comuns – capazes, portanto, de fazer bem à saúde dos usuários. Desde que consiga aprovação oficial do Ministério da Saúde e do DNPM, o feliz proprietário de uma jazida pode participar de um dos negócios mais dis-

putados da economia moderna. Mas não se descuide dos serviços de vigilância sanitária e dos procons. Por constituir 70% do corpo humano, a água é um insumo alimentar tão indispensável quanto o ar.

Entretanto, o desenvolvimento da tecnologia de perfuração, combinado à estagnação da legislação, iguala fontes de águas que jorram naturalmente e poços de águas extraídas mecanicamente das profundezas. Nas mesas dos consumidores, praticamente indiferentes às marcas, a qualidade da água acaba pesando menos do que outros fatores, como o preço, a embalagem e a presença no mercado. O jogo depende cada vez mais da logística e do marketing.

Segundo Hamilton Martins Müller, distribuidor da água Da Guarda no litoral norte do Rio Grande do Sul, para se colocar em condições de engarrafar uma água mineral é preciso gastar R\$ 1 milhão – é o quanto custa cumprir todas as exigências estabelecidas pela legislação nos âmbitos mineral, industrial e comercial. “O caminho das pedras começa com um bom advogado”, diz Müller, que trabalha em casa, em Xangri-La, de onde pilota

encomendas para clientes de Torres a Porto Alegre.

Nessa disputa feroz para saciar a sede do mercado, leva uma certa vantagem quem dispõe de uma fonte genuína, dessas que estão há décadas sob controle dos mais antigos engarrafadores. O grande trunfo, nesses casos, é dispor de matéria-prima a custo praticamente zero. Mas somente a qualidade não basta, já que a atividade também é acessível a quem tenha poder de fogo para achar e extrair água pura em poços profundos a uma distância comercialmente interessante dos grandes centros consumidores. Foi o caso da Fonte Ijuí, uma das marcas mais antigas do mercado gaúcho, com jazida a 12 quilômetros do centro de Ijuí, no norte gaúcho. Para não perder espaço na Região Metropolitana de Porto Alegre, em 2007 ela abriu um poço em Nova Santa Rita, perto de Canoas. Para se diferenciar da água original, batizou a novidade como Fonte Ijuí Levíssima.

O esforço perfuratório das empresas que detêm marcas tradicionais é fruto do acirramento da concorrência. Segundo o DNPM, em 2001 havia 277 em-

presas produzindo águas minerais. Em 2007, eram 417. Em compensação, as concessões de lavra caem ano a ano (entre 2006 e 2007, a redução foi de 73 para 35). Das 1.266 concessões registradas no final de 2007 pelo DNPM, 766 eram de poços tubulares e 500 de fontes ou “surgências” naturais. Ou seja, cresce o bombeamento. A região com mais autorizações de captação de água mineral é o Sudeste, com 50% do total. Entre os Estados, a liderança é de São Paulo, com 258 concessões.

A pulverização de marcas é tão grande que mesmo empresas de grande porte como AmBev, Coca-Cola, Danone, Nestlé e Schincariol não possuem individualmente muito mais do que 1% do mercado nacional. Enquanto permanecem no mercado dezenas de marcas de expressão local ou regional, surgem novas denominações de pequeno alcance ou literalmente sem gás para uma longa existência mercadológica. Fugazes como vagalumes, muitas das chamadas “aguinhas” sobrevivem graças à combinação de preço baixo com o oportunismo de distribuidores que também exploram postos de entrega de gás de cozinha, numa espécie de conveniência de urgência. “Muitos depósitos de água mineral funcionam sem alvará”, denuncia Cesar Luiz Bresciani, sócio-diretor da MCM Plásticos, de Esteio, a única indústria de bombonas da Grande Porto Alegre.

Mesmo convulsionado por tantas mudanças, o mercado nacional é liderado há décadas pelo grupo Edson Queiroz, de Fortaleza, que explora 21 fontes em 15 Estados. Dono das marcas Indaiá e Minalba

(cuja fonte em Campos do Jordão foi explorada originalmente pela Nestlé nos anos 1970), o grupo cearense tem 14% do mercado, metade do que possuía há 20 anos, quando o precioso líquido ainda não havia despertado o interesse de grandes empresas especializadas em alimentos e bebidas (forte em gás de cozinha, o grupo Edson Queiroz explora a marca Nacional).

Logística é tudo

Invadido por grandes fabricantes de cervejas e refrigerantes, que fazem valer sua capacidade logística, o mercado ofe-

rece cada vez mais risco para fabricantes tradicionais que sempre viveram apenas da água mineral. É o caso da marca Ouro Fino, captada numa fonte com vazão de 520 mil litros/hora no município paraense de Campo Largo. Para segurar sua fatia de 3% das vendas, a Ouro Fino lançou as chamadas águas saborizadas e entrou também no ramo de refrigerantes. Augusto Mocellin, presidente da Empresa de Águas Ouro Fino, fundada em 1946, acredita que o mercado tende a ser dominado pelas grandes companhias fabricantes de bebidas porque “a logística é a peça fundamental desse jogo”. Mesmo assim, não passa pela sua cabeça, por exemplo, fabricar cerveja, produto que depende de uma boa água.

A adoção de águas minerais por fabricantes de bebidas não é uma prática nova. Nos anos 1980, quando lançaram a cerveja Kaiser, os fabricantes paulistas de Coca-Cola incluíram a água Crystal no seu *mix* de produtos. Para mostrar que estavam entrando para valer no mercado, compraram uma fonte em Mogi Mirim. Mais de 20 anos depois, em 2008 a Crystal detinha 2,5% do mercado. Embora seja um índice baixo, ficou provado que a venda casada de água mineral com refrigerante e cerveja é uma estratégia interessante. Não por acaso, a AmBev dá carona a marcas de água mineral em seus caminhões de entrega de cerveja e refrigerante. Com 70 anos de existência, desde 1997 o grupo paulista Schincariol atua no ramo de água mineral. Sua participação no mercado não chega a 2%. Também ficou na história o lance de João Jacob Vontobel, da Vonpar Refrescos: em 1960, ele lançou um refrigerante (Laranja Zuki)



apenas para ajudar nas vendas de sua primeira água mineral, a Minuano, anos depois retirada de circulação.

Também cresce a atuação de multinacionais alimentícias. A Nestlé, que comercializa quatro marcas, possui captações de água mineral em São Lourenço (MG), Petrópolis (RJ) e Campos do Jordão (SP). Mesmo com tamanho esforço, em 2008 o grupo suíço tinha conquistado apenas 1,6% do mercado nacional. No momento, os engarrafadores de água mineral estão de olho na investida do grupo francês Danone. Mesmo reconhecendo que a água Charrua representa apenas 4% do faturamento do grupo Vonpar, cujo grande negócio são os refrigerantes, o diretor Luiz Fernando Mattos assegura que não pretende dar refresco aos grandes *players* emergentes no mercado de águas minerais. “Estamos preparados para uma guerra.”

Água leve, água dura

A estratégia dos maiores engarrafadores é ocupar espaços mediante um grande esforço de distribuição sustentado por lançamentos de produtos novos em diversos sabores. Como todas as águas são aparentemente cristalinas, usam embalagens transparentes e carregam rótulos abonados pelos ministérios de Minas e da Saúde, os consumidores acabam naturalmente confusos. Afinal, num mercado bastante pulverizado, repleto de pequenos competidores, como saber se todas as águas engarrafadas são, de fato, minerais e de boa procedência?

A única saída é conferir as informações impressas nos rótulos, onde o fabricante tem de colocar tudo o que importa para o consumidor. Ou, seja, onde é captada a água e quais suas propriedades físico-químicas. O percentual de hidrogênio e os teores de bicarbonatos, nitratos, cálcio, magnésio, potássio e sódio fazem a diferença entre uma água leve, média

Divulgação



Mattos, da Vonpar: “Estamos preparados para uma guerra”

ou “dura” (mais ácidas). “As melhores águas para a saúde humana são as isotermas, cujas fontes – raras – jorram naturalmente a temperatura de até 37° C”, afirma o distribuidor Hamilton Martins Müller. Com formação em química e longa experiência no comércio de águas minerais, ele recomenda as águas oriundas da rica fenda geológica situada entre Gravatal e Caldas da Imperatriz, no sul de Santa Catarina. Mas lembra: nem todas as águas termais são potáveis. As sulfurosas, por exemplo, são intragáveis. As

nitradas, muito pesadas. As bicarbonatadas são boas para o sistema gástrico, mas podem onerar as artérias. Todas, mesmo sendo captadas em bases profundas, não estão livres da infiltração de substâncias depositadas na superfície.

Cada vez mais a contaminação dos mananciais, a adição de cloro às águas tratadas e a poluição de rios, lagos e represas ajudam a expandir o mercado de águas minerais. Marcas tradicionais já foram atingidas por denúncias de contaminação e até por cassação do direito de lavra. Em junho de 2009, por exemplo, a Vigilância Sanitária de Goiás mandou inutilizar o lote 74 da água mineral sem gás Caldas Novas, engarrafada no município de Marzagão, por indício de contaminação de origem fecal. Foi um acidente pequeno no maior manancial de águas termais do Brasil, na região da Pousada do Rio Quente, atração turística das últimas décadas nas vizinhanças de Brasília. No Rio Grande do Sul, a associação dos distribuidores de água mineral (Agadam) realiza uma campanha de esclarecimen-



OS SENHORES DAS ÁGUAS

Produção em milhões de litros - 2008

Marca

Edson Queiroz¹	504.3
Schincariol	116.9
Mocellin (Ouro Fino)	114.6
Spal (Crystal)	110.1
Flamin (Lindóya/Bioleve)	109.7
Nestlé	70.9
Dias D'Ávila	75.6

¹ Grupo Edson Queiroz
Fonte DNP/AMB - 2008.

to público. “Os consumidores precisam saber que existem no Rio Grande do Sul três ou quatro marcas de água mineral não licenciadas pelo DNPM, mas autorizadas pela Anvisa”, diz Dorival Diesel, presidente da Agadam.

Como cabem recursos às medidas legais, algumas águas minerais “suja” voltam rebatizadas, sem que a maioria dos consumidores se dê conta de tais operações-limpeza. Por isso, todo cuidado é pouco. A maioria dos consumidores de águas minerais é aprendiz. Em restaurantes, costuma pedir água “com gás” ou “sem gás”. Marca? Qualquer uma. Para o consumo doméstico, em grandes embalagens, o nome também importa menos do que o preço. Foi assim que passou praticamente em branco, no ano passado, a portaria do DNPM que tornou obrigatória a substituição a cada três anos das bombonas de água mineral. Até agora, a validade do vasilhame era de seis anos, mas por falta de fiscalização é usado até quebrar ou ser repudiado por má aparência.

Ganhando moral

Bem antes do esgotamento do prazo final para a troca dos garrafões (marcada para 30 de junho de 2010), a portaria foi bombardeada pelo *lobby* da indústria de água mineral, socorrida pelo deputado federal Roberto Santiago (PV-SP). Já no ano passado, ele apresentou na Câmara um projeto de lei questionando a viabilidade da medida e sugerindo novas normas para evitar a contaminação da água



O distribuidor Müller: o fabricante deve informar tudo o que importa para o consumidor

Tao Hasse

nos garrafões de 20 litros. Na prática, a portaria foi suspensa por uma cascata de liminares. De fato, não interessa a nenhum engarrafador ou grande distribuidor arcar de uma vez só com a substituição do único vasilhame retornável do mercado de águas minerais. De qualquer forma, preventivamente, já se lançaram ao mercado galões retornáveis de dez litros.

“O mercado das águas minerais está se moralizando, tanto que antes mesmo da portaria o pessoal já vinha trocando os garrafões”, diz Cesar Luiz Bresciani, que fabrica bombonas de 20 litros em Esteio, na Grande Porto Alegre. Há três anos na indústria de embalagens, ele já foi engarrafador e distribuidor de águas minerais. Quando saiu a portaria do

DNPM, preparou-se para uma enxurrada de pedidos. Acertou – em parte. Com cinco sopradores e 12 funcionários, a fábrica passou de dois para três turnos de operação, mas nem toda a demanda veio do segmento de águas. Também está fornecendo para fabricantes de outras bebidas. E começa a conviver com os problemas do crescimento. O faturamento está chegando ao limite da categoria de empresa registrada no Simples. E a Braskem, fornecedora da matéria-prima, já avisou que o preço do polipropileno vai ter um reajuste entre 6% e 8%. No ano passado, Bresciani absorveu dois pequenos aumentos no preço da resina. Agora, não vai dar para manter os R\$ 6,80 que vinha cobrando por bombona. ■

frac
A gente se encontra na Frac.

Porto Alegre
BarraShoppingSul (51) 3396 2000

frac.com.br

O MERCADO DE AÇÕES É COMO GUARDA-ROUPA DE MULHER.

MESMO COM TANTAS OPÇÕES,
A GENTE SEMPRE ESCOLHE
O QUE NOS DEIXA MAIS SEGURO.



Mais uma vez, a Renner fechou em alta no ranking Blue Chips do Sul da Revista Amanhã. Esse resultado mostra a solidez e a transparência na gestão da empresa. E, principalmente, comprova a preocupação da Renner em encantar clientes, colaboradores, acionistas e investidores. Se depender do nosso trabalho, em 2010 as nossas ações vão continuar tão desejadas quanto nossas roupas.



Você tem seu estilo. A Renner tem todos.

poucas palavras

MARINA SILVA
SENADORA (PV-AC)

Que peso a sustentabilidade tem na atual agenda do governo brasileiro?

Embora tenha havido alguns avanços, a verdade é que sustentabilidade foi o calcanhar de Aquiles do governo Lula, que foi muito conservador. Antes da COP15 (*Conferência das Partes de Copenhague, em dezembro de 2009*), o Brasil não queria assumir nenhuma meta de redução de gás carbônico. Algumas empresas se prontificaram a assumir metas por conta própria, para não perder competitividade – e só então o governo percebeu que deveria ter um plano, que acabou sendo feito apenas três meses antes da COP15. Faltou visão estratégica.

Em qual setor da economia temos as empresas mais engajadas?

Acho que, no setor agrícola, muitos empresários já estão em um processo virtuoso, buscando certificação para não sofrer com barreiras intervencionistas. O Brasil é uma potência ambiental e tem de fazer jus a isso.

Se candidata à presidência, qual o programa do Partido Verde?

Nossa ideia é criar uma economia de baixo carbono. O PV quer sair da agenda ambiental para a agenda estratégica.



Um dos escritórios do Google: mais uma grande empresa adere à abordagem de Otto Scharmer

LIDERANÇA

A ONDA DA “TEORIA U”

A atenção que se presta a uma situação determina a forma como ela vai evoluir. Esse é o princípio básico da Teoria U, criada pelo professor Otto Scharmer, do Massachusetts Institute of Technology (MIT) – e que está inspirando um novo paradigma de liderança e inovação em grandes empresas. Basicamente, a Teoria U propõe uma nova abordagem para a tomada de decisões que se baseia em uma completa imersão dos líderes da empresa em uma situação presente. Essa imersão resulta em um aprendizado novo, mais atual e coletivo – do qual tendem a emergir ideias e decisões mais qualificadas. O “U” da questão se refere à trajetória percorrida no ato de mergulhar em um pro-

blema, dar atenção a ele e só então reemergir com novas ideias de solução.

Lançada no livro *Presença*, que chegou ao Brasil pela Editora Cultrix, a Teoria U já se tornou uma sensação em empresas como Schell, Daimler e HP – no Brasil, sabe-se que a Natura tem feito algumas experiências. No Google, já há uma universidade corporativa que leciona os conceitos básicos de Otto Scharmer, tais como aumentar a “qualidade da atenção” dispensada a cada problema e também o exercício da “liderança coletiva”. Ao todo, a Teoria U tem cinco fases: ligar-se à realidade presente, observá-la, vivenciar a realidade e imaginar o futuro, prototipar soluções para o futuro – e concretizá-las.

LOGÍSTICA

ITAJAÍ NO CENTRO DAS ATENÇÕES

Dona do maior porto de Santa Catarina e acomodada em uma área com localização privilegiada, Itajaí quer se tornar um potente polo logístico. A intenção é atrair companhias dos mais variados segmentos que adotem o município como um grande entreposto comercial. “Queremos que a logística seja o nosso grande diferencial”, resume Gilberto Gadotti, secretário de Desenvolvimento Regional de Itajaí. Um dos projetos, que está sendo tratado com investidores estrangeiros, é a instalação de gigantes galpões próximos ao porto, totalizando 500 mil metros quadrados de área armazenada – três vezes o tamanho do estádio do Maracanã. Uma companhia interessada em instalar um centro na cidade é a Roche Diagnóstica, braço da gigante farmacêutica que comercializa sistemas de diagnóstico para laboratórios e hospitais. A informação era de que o negócio estava fechado – o que teria despertado rumores de que um polo farmacêutico pudesse ser instalado em Itajaí. No entanto, a própria Roche informou a AMANHÃ que o projeto ainda está apenas em estudo.

70 palestrantes de 5 continentes.

Milhares de participantes de cidades do mundo inteiro.

Conectados em uma Conferência.

Pesquisadores Gestores públicos

Cidadãos Empresários Pesquisadores

Gestores públicos Empresários

10 a 13 MARÇO
CURITIBA | PR



Programação e inscrições:

www.cici2010.org.br

twitter.com/2010cici

Muito Além das Fronteiras

Realização:



Copromoção:

Patrocínio



Apoio Institucional:



REMUNERAÇÃO

MERITOCRACIA
COMPULSÓRIA

Um projeto encaminhado pelo governo federal ao Congresso pretende obrigar as grandes empresas a distribuir 5% de seu lucro líquido entre funcionários. A ideia ainda nem amadureceu na Câmara – mas, como era de se imaginar, já está gerando grande polêmica. Alguns consideram a medida injusta. Outros veem nela uma oportunidade de universalizar uma prática que ainda é adotada em uma parcela diminuta do universo empresarial. Certo, mesmo, é que o “PPR compulsório” ainda vai dar o que falar.

Um dos pontos mais controversos trata de “como” fazer a divisão do bolo. Pelo projeto, 2% dos lucros têm de ser divididos de forma igualitária entre todos os funcionários, independentemente da contribuição que dão aos resultados. Os outros 3% é que poderão ser distribuídos de acordo com critérios internos de gestão e meritocracia. “Isso causará um efeito Robin Hood, em que proporcionalmente a base da pirâmide ganhará mais do que o topo”, observa Leonardo Salgado, consultor do Hay Group e especialista em remuneração.

A intenção do governo é seguir o exemplo do Chile e do Peru, que já adotaram leis desse tipo. Nesses países, porém, o percentual a ser distribuído é negociado entre empresas e sindicatos – a lei não chega a arbitrar qual fatia do lucro tem de ser repartida com os funcionários.

EMPREENDEDORISMO

MODELO CONSAGRADO NO SUL

A Bematech ocupa a 101ª posição entre as 500 maiores empresas da Região Sul e a 43ª entre as 100 maiores do Paraná, conforme o *ranking* Grandes & Líderes de AMANHÃ e PricewaterhouseCoopers. Na relação das empresas que saíram das incubadoras para o mundo, porém, a Bematech certamente é a número um. Parida na Incubadora Tecnológica de Curitiba (Intec), em 1989, a empresa é um dos casos que comprovam o sucesso dos parques tecnológicos no sul do país.

Atualmente, a Intec possui nove empresas incubadas e já liberou 75. Em média, 70% das empresas que saem continuam de pé. E a história se repete nos demais Estados do sul. Em Santa Catarina, por exemplo, funciona o Centro de Referências em Tecnologias Avançadas (Certi), que já gestou companhias como a Automatisa, especializada em máquinas de corte e gravação a laser – e cujo faturamento cresceu 70% no ano passado. Já no Rio Grande do Sul, atua a Incubadora Tecnológica Raiar, da PUC. Foi lá

Divulgação



A sede da Intec, em Curitiba: empresas saídas de incubadoras começam a se destacar no sul

que a Wiebbelling KW Informática, de Porto Alegre, encontrou forças para crescer e aparecer. A empresa havia sido criada para fornecer *softwares* de automação a supermercados, um filão promissor. Mas não tinha estrutura e nem organização gerencial – e aí procurou espaço na Raiar. “Triplicamos o nosso faturamento enquanto estivemos lá”, lembra Alexandre Wiebbelling, um dos sócios da empresa.

PROPRIEDADE INTELECTUAL

STEVE JOBS, O PIRATA

Antes mesmo de ser lançado sob o tradicional *mise-en-scène* de Steve Jobs, o iPad já gerava controvérsias quanto à propriedade intelectual na China. Desta vez, de uma forma peculiar: em vez de reivindicar direitos para combater imitações baratas, a Apple foi acusada de copiar o *design* de um equipamento desenvolvido por uma empresa chinesa, a Shenzen Great Long Brother Industrial – que teria lançado um *tablet* igualzinho ao iPad seis meses antes, em uma feira em Berlim.

Na prática, o caso é mais um capítulo no difícil imbróglio que ronda o direito à propriedade intelectual na China.

Embora tenha assumido, perante a OMC, compromissos de enfrentar a pirataria, o país ainda é reticente na imposição de leis que regem o assunto. Não por acaso, as empresas chinesas vêm sofrendo “retaliações informais” em alguns países – incluindo-se aí o Brasil. “Noto uma crescente barreira à participação de empresas chinesas em feiras, principalmente em São Paulo”, conta Vladimir Milton Pomar, diretor de negócios da BWP, consultoria especializada em negócios com a China.

O *tablet* da Shenzen lembra um iPhone gigante. Roda o Windows e tem pelo menos três vezes a espessura do iPad.

O Brasil será a 5ª potência mundial na próxima década. Qual o benefício para a sua empresa?

The Economist – Nov/09.

Para empresas que buscam crescimento ou melhoria nos processos, a PwC oferece consultoria tanto no plano estratégico como no dia a dia. Além de aconselhar, também implementa ideias com competência, transformando estratégias em realidade. Gere mais valor para o seu negócio: chame a PwC.

PRICEWATERHOUSECOOPERS  pwc.com/br

em alta

As expectativas de crescimento nas vendas das indústrias calçadistas. Depois de dois anos de estagnação, demissões e pessimismo quase generalizado, o setor começa a se reerguer e já projeta fechar 2010 com um avanço de 7% nas vendas domésticas. Já o valor das exportações tende a subir aproximadamente 3% – ou até mais, caso o câmbio colabore.

A infraestrutura digital de Curitiba. Os usuários da internet na capital paranaense desfrutam de uma conexão com velocidade média de 1.928 kbps, a maior do país e a quarta maior da América Latina. O estudo foi realizado pela consultoria Akamai.

em baixa

O ensino médio brasileiro leva bomba: uma pesquisa recente do Ipea e da Unesco mostra que até 18% dos jovens entre 15 e 17 anos ainda estão fora da escola. O país também ostenta o pior índice de reprovações no ensino fundamental na América Latina – a cada 100 alunos, 19 repetem de ano pelo menos uma vez.

As perspectivas quanto ao desenrolar das negociações da Rodada de Doha neste ano. Tanto no Brasil quanto no resto do mundo, há cada vez mais ceticismo quanto à possibilidade de se chegar a um acordo para a liberalização do comércio entre países ricos e em desenvolvimento.

INFRAESTRUTURA

PASSAGEIROS DEMAIS EM NAVEGANTES

Uma das regiões mais pujantes da economia catarinense está diante de um novo gargalo: o esgotamento da capacidade do Aeroporto Internacional de Navegantes, que serve ao Vale do Itajaí e cidades próximas, como Joinville e Blumenau. No ano passado, o terminal registrou a maior taxa de crescimento (alta de quase 50%) na movimentação de passageiros entre todos que são administrados pela Infraero na Região Sul. O número total de embarques e desembarques foi de 596 mil pessoas – praticamente o limite máximo suportado por Navegantes. “Houve um aumento na oferta de voos e uma redução nos custos das passagens. Com isso, muita gente que utilizava os aeroportos de Curitiba e Florianópolis começou a voar por aqui”, destaca Marcos das Neves Souza.

Ainda bem que a Infraero já está se mexendo para ampliar e modernizar Navegantes. Até o final do primeiro semestre, a estatal deverá abrir as licitações para realizar a obra. Entre as me-



Agência RBS

Aerportos de Navegantes: expansão à vista

lhorias previstas estão o recapeamento total da pista de pouso e decolagem e a desapropriação de áreas de entorno – que serão utilizadas para abrigar um novo terminal de passageiros e uma pista. “Mas é importante esclarecer que as melhorias são objeto de um planejamento para a demanda futura. A infraestrutura atual ainda atende plenamente às necessidades operacionais do aeroporto”, enfatiza Souza.

RECURSOS HUMANOS

FALAR INGLÊS? ACTUALLY NOT



I WANT YOU

Admita: você não fala inglês tão bem quanto leva a crer o seu currículo... Bem, talvez você fale, mas a verdade é que a grande maioria dos executivos não. Uma pesquisa recente da consultoria de recursos humanos Catho mostra que apenas 5,5% dos funcionários de empresas nacionais falam e escrevem fluentemente em inglês. Nas multinacionais, o índice é um pouco maior – 13,6% –, mas ainda fica abaixo do que exige o mercado.

“Companhias que se preocupam com tendências de mercado ou que pensam em expandir seus negócios precisam ter pessoas capacitadas para fazer relacionamento no exterior. Nesse sentido, o inglês é essencial”, reforça Adriano José Meirinho, diretor de marketing da Catho. A pesquisa mostra, ainda, que o percentual de *english-speakers* cresce à medida que se sobe na hierarquia corporativa. Entre funcionários de chão de fábrica, por exemplo, apenas 2,9% domam o idioma. Já entre aqueles que ocupam cargos de diretoria o índice decola para 18,6%.

ALL SERVICE agora é **INFRALL**

**GESTÃO E SERVIÇOS DE INFRAESTRUTURA
PARA VOCÊ PENSAR APENAS EM SEUS NEGÓCIOS**



INFRALL. Um novo nome e uma nova marca que refletem uma gestão consolidada com base em:

SMS Antes de Tudo • Gerenciamento Integrado de Serviços • Técnicas Especializadas e Assertivas
Rigorous Controle de Execução • Sempre abertos para Ouvir CLIENTES e CONSUMIDORES
Eficiência em Custos • Excelência em Processos • Responsabilidade Social • Integridade e Ética

Conte com a **INFRALL** em todo o Brasil • Fale conosco: 0800 5412243 • infrall.com.br



QUATRO DÚVIDAS SOBRE A TV EM 3D

LG e Samsung já anunciam que em breve seus modelos de televisão 3D estarão no mercado, inclusive no Brasil. Mas a revista Wired aponta quatro dificuldades iniciais para o sucesso da TV em três dimensões:

1 – Assistir à TV em 3D pode ser cansativo para os olhos e causar dor de cabeça em algumas pessoas, pois se trata de uma experiência nova para os sentidos.

2 – Os óculos especiais significarão um custo extra. Aliás, visitas terão de trazer seus óculos... Ah, e como ficam pessoas que já usam óculos?

3 – A TV 3D será mais cara do que a normal. O custo de produção do conteúdo em 3D também é mais alto.

4 – Ainda há diversos formatos, o que confundirá o consumidor.



Divulgação

Cena de Avatar: a onda do 3D ficará restrita aos cinemas?

Seu PERSONAL de compras

Uma pesquisa promovida pela Motorola investigou se as pessoas usam o celular durante as compras – e o modo como usam. Foram entrevistadas mais de 4,5 mil pessoas na América, Ásia e Europa, de 25 de novembro a 20 de dezembro. A conclusão, que não chega a surpreender, é que os mais jovens recorrem ao celular com mais frequência. E geralmente para se aconselhar ou buscar informação com alguém antes de fechar a compra.

	Geração Y	Geração X	Boomer	Total
Ligou para consultar alguém sobre um produto que poderia adquirir	38,2	29,7	20,5	30,8
Enviou mensagem para consultar alguém sobre o produto que poderia adquirir	30,5	19,2	9,4	21,3
Enviou uma foto do produto que poderia adquirir	23,0	15,2	7,2	16,3
Acessou a internet para comparar preços	21,4	11,9	5,8	14,2
Acessou a internet para procurar resenhas sobre o produto ou outras informações	20,6	13,7	4,9	14,3
Acessou a internet para conseguir descontos ou ofertas especiais durante a compra	13,6	7,2	2,1	8,5
Efetuiu uma compra pela internet via telefone celular	10,1	6,2	3,0	6,9
Usou o celular para pelo menos uma das atividades acima	64,0	50,1	33,2	51,4

Y: a geração tecnológica. X: a geração com idade entre 30 e 40 anos. Boomer: pessoas nascidas entre 1946 e 1965.



Projeto Green Touch: ação para suavizar o impacto ambiental das redes, calculado em 300 milhões de toneladas de dióxido de carbono

TUDO PELO MEIO AMBIENTE

Um estudo do Bell Labs, laboratório de pesquisa da Alcatel-Lucent, concluiu que as redes de comunicações atuais poderiam ser mil vezes mais eficientes. Com o objetivo de criar a tecnologia necessária para concretizar essa teoria, a instituição, juntamente com um grupo de 14 empresas e entidades de pesquisa do setor, lançou o consórcio Green Touch. O objetivo é que, em cinco anos, pesquisadores do mundo inteiro encontrem, em colaboração, a fórmula para que a energia usada hoje pelas redes de comunicações durante um dia se torne suficiente para mantê-las em funcionamento por três anos.

Babá para os IDOSOS

De olho no envelhecimento da população japonesa, a Toyota desenvolve robôs que atuarão como enfermeiros para idosos. Além de deter a tecnologia necessária para produzir várias partes de um robô, a gigante automotiva administra um hospital, no qual pode testar suas invenções. Cerca de 200 pessoas se dedicam integralmente ao projeto, que conta também com a parceria de dez fornecedores e 11 universidades. A previsão é de que o primeiro exemplar de robô-enfermeiro esteja operando no próximo ano.

Divulgação



Robôs, a solução da Toyota para providenciar enfermeiros a um número crescente de idosos

‘FOLLOW’ NOS CEOS DA TI

Não são poucos os líderes de empresas de TI que mantêm perfis no Twitter para se comunicar com seus consumidores e fãs. Confira alguns:

John Chambers

Olíder da Cisco Systems costuma twitar sobre os eventos de que participa, além de defender insistentemente a necessidade de se aplicar redes de comunicação em tudo que for possível. Siga em [@CiscoSystems](https://twitter.com/CiscoSystems).

Bill Gates

O CEO mais famoso do mundo é um twiteiro dedicado: publica desde fotos pessoais até opiniões sobre diversos assuntos – especialmente filantropia. Siga [@billgates](https://twitter.com/billgates).

Jonathan Schwartz

O agora ex-CEO da Sun Microsystems se tornou notícia no início de fevereiro ao anunciar sua própria demissão pelo Twitter. Mesmo assim, vale conferir o perfil – suas atualizações costumavam ser bem interessantes. Siga [@OpenJonathan](https://twitter.com/OpenJonathan).





Os 100 anos de um visionário

POR QUE É TÃO DIFÍCIL MEDIR O IMPACTO DAS IDEIAS DE PETER DRUCKER

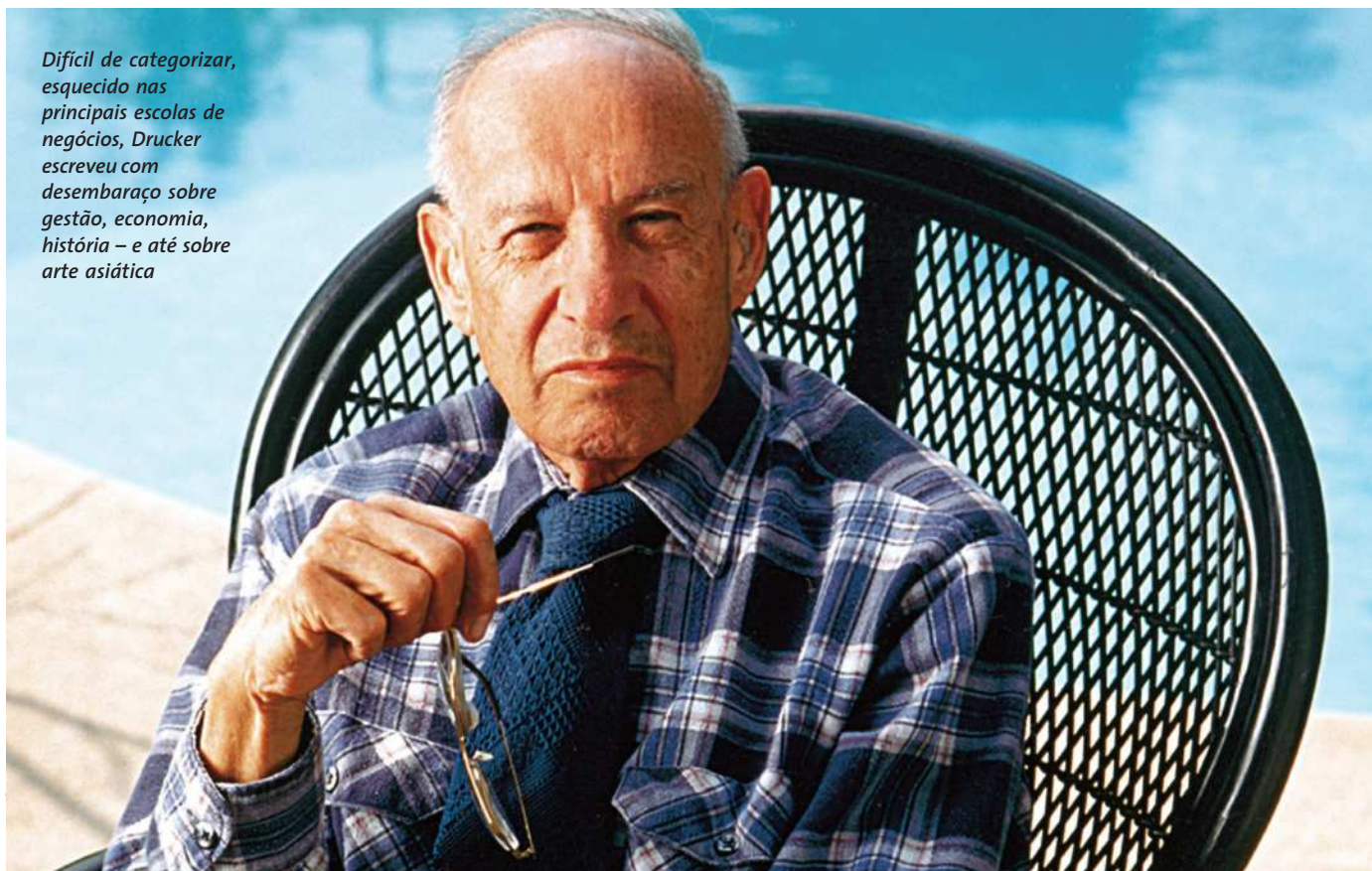
Peter Drucker nasceu na Áustria, em 19 de novembro de 1909, e passou boa parte de seus 96 anos de vida tentando entender a gestão das organizações. Nos últimos anos, houve rumores de que esse ou aquele autor estava trabalhando em uma biografia de Drucker a ser publicada em 2009, marcando o centenário de seu nascimento. Tal livro ainda não existe, o que é lamentável. O “homem que inventou a gestão” merece um relato completo, bem informado e crítico de sua vida e obra.

Até que se escreva esse livro, devemos nos satisfazer com duas novas obras sobre Drucker que podem ser consideradas prelúdios a uma biografia. O primeiro é *Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life* (em tradução

livre: *Vivendo em Mais de Um Mundo: Como a Sabedoria de Peter Drucker Pode Inspirar e Transformar Sua Vida*), de Bruce Rosenstein, que relata de modo tocante como o autor aplicou lições da vida e dos escritos de Drucker em épocas difíceis da vida. Apesar do foco limitado, a obra ganha veemência pelo fato de Rosenstein ter passado muito tempo com Drucker durante os últimos 12 anos de vida do mestre. O outro livro, *Inside Drucker's Brain* (algo como *Dentro do Cérebro de Drucker*), de Jeffrey A. Krames, é um proveitoso destilado do pensamento de Drucker. Como no livro de Rosenstein, o conteúdo provém de entrevistas com o pensador e soa mais como uma (muito merecida) homenagem do que como biografia crítica.

Uma biografia de Drucker formal, analíti-

Difícil de categorizar, esquecido nas principais escolas de negócios, Drucker escreveu com desembaraço sobre gestão, economia, história – e até sobre arte asiática



ca e sentimentalmente neutra seria tarefa complicada devido à grande amplitude dos interesses de um autor, que impossibilita a categorização de seu trabalho e dificulta uma avaliação global de sua contribuição. Ele escreveu de forma criativa a respeito de uma vasta gama de assuntos, entre eles economia, tecnologia, história, política, demografia e até mesmo arte asiática. Não era um pensador sistemático, que propunha uma mensagem única (na famosa definição do filósofo Isaiah Berlin, Drucker era uma “raposa” com muitas ideias e não um “ouriço” com uma grande ideia). Escrevia com desembaraço sobre todos os aspectos da corporação, destrinchando as complexas inter-relações entre funções como planejamento, estratégia, marketing, estrutura, relações trabalhistas, avaliação de desempenho e liderança.

“Meu ponto principal”, escreveu Drucker, “é que a organização é um fenômeno humano, social, e, principalmente, moral.” Nesses termos, enfatizou em seus escritos não o poder dos executivos, mas sim suas responsabilidades. Note-se que o subtítulo de sua obra magna, *Management* (Gestão) – basicamente um compêndio de tudo o que se sabia à época sobre o assunto – é *Tasks, Responsibilities, Practices* (Tarefas, Responsabilidades, Práticas). Com a publicação de *America's Next Twenty Years* (Os Próximos Vinte Anos da América), em 1957, ele assumiu a posição de primeiro “futurista” da nação. Trata-se de um papel que retomou diversas vezes, especialmente em 1976, com *The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America* (A Revolução Invisível: Como o Socialismo Fundo de Pensão Invadiu os Estados Unidos, na tradução em português), no qual ele previu muitos dos problemas que as grandes empresas encontrariam nos anos seguintes em consequência da forma como as aposentadorias eram tradicionalmente financiadas. Certa vez, quando meu coautor Warren Bennis elogiou-o publicamente por seus prognósticos, Drucker reagiu de forma surpreendente: “Seria um elogio, mas não me agrada porque, sinceramente, estava dez anos adiantado em todas as minhas previsões. E isso não é elogio. Isso indica que o que eu disse não teve impacto.”

ENALTECIDO PELOS PROGNÓSTICOS CERTEIROS, DRUCKER NÃO ACEITAVA O ELOGIO. “EU ESTAVA DEZ ANOS ADIANTADO EM TODAS AS MINHAS PREVISÕES. ISSO INDICA QUE O QUE EU DISSE NÃO TEVE QUALQUER IMPACTO”, LAMENTOU CERTA VEZ

Sem dúvida, a parte mais difícil na avaliação da obra de Drucker é dimensionar seu impacto. Embora vastamente lido, o autor é pouco citado como referência no dia a dia de executivos. Em seu clássico estudo de 1946 sobre a General Motors, *Concept of the Corporation* (“Conceito de Corporação”, republicado justamente em 1972, quando a GM começou a perder terreno para a concorrência japonesa), identificou os problemas culturais e organizacionais que levariam a outrora grande empresa a curvar-se. De maneira profética, concluiu que “a GM é uma organização de gerentes e de gerência... não uma empresa inovadora”. Era por demais impessoal, viciada nos aspectos técnicos, preocupada em excesso com medições científicas e fatos controláveis “quando o que se precisa não é de fatos mas sim da habilidade de enxergá-los como os outros os enxergam”. Os líderes da GM continuaram ignorando os avisos do mestre – mesmo erro cometido por muitos executivos de outras companhias.

Em 1985, atuando como editor da revista *New Management*, solicitei a seis autores proeminentes que escrevessem avaliações críticas das contribuições, para a disciplina e prática da gestão, da obra completa de Drucker (cerca de 20 livros na época). Então, enviei os artigos a Drucker para que comentasse, o que ele fez com seu estilo costumeiro: imediato, frio, analítico e algo condescendente. (Mais de uma vez nos anos 70 e 80, quando um artigo ou livro meu era publicado, recebi telefonemas de Drucker, que, com seu típico grunhido gutural, passava a descrever meu último esforço como “interessante” – e na sequência gastava uma boa meia hora explicando em torturantes detalhes como eu havia errado tudo na minha análise!)

Na retrospectiva da *New Management* de



Divulgação

Fábrica da GM: nos anos 40, Drucker publicou um livro prevendo problemas no futuro de uma corporação focada na gerência e pouco inovadora

**AS IDEIAS DE
DRUCKER SÃO TÃO
ONIPRESENTES
QUE OS
INTELECTUAIS AS
USAM – E OS
GESTORES AS
PRATICAM – SEM
RECONHECER A
ORIGEM**

1985, Tom Peters, que havia recém-terminado de ler pela primeira vez *The Practice of Management* (A Prática da Gestão), de 1954, observou “surpreso e chocado” que lá estavam todos os pontos-chave que ele e Bob Waterman haviam considerado originais quando lançaram a obra *In Search of Excellence* (Vencendo a Crise, na tradução em português). Como Drucker foi o primeiro a dizer quase tudo que havia para ser dito sobre gestão, Peters perguntou-se por que o nome do autor nunca foi citado pelos professores de seu MBA em Stanford.

A professora de Harvard Rosabeth Moss Kanter observou uma estranha e relevante ausência nos escritos de Drucker sobre gestão: ele não acreditava na existência do mal, apenas na ignorância. “Não há poder, política, ganância... Não há fraqueza humana que prejudique a implementação da prática ideal”, escreveu Kanter. No entanto, ao considerar a extensão, a originalidade e a importância da obra de Drucker – apesar do idealismo do autor –, Kanter, tal como Peters, ficou imaginando por que “não havia *druckerianos* ensinando conforme a tradição do mestre?”

Sem dúvida, as contribuições de Drucker nunca foram devidamente reconhecidas pelos estudiosos devido à miopia acadêmica e a uma aversão à modernidade e a novas ideias, e não a limitações do pensamento do autor. Na mesma edição da *New Management*, Bennis observou que o próprio Drucker se perguntava se de fato ele “se enquadrava” no ambiente acadêmico das universidades e escolas de Administração. Bennis concluiu que Drucker, como Alexis de Tocqueville, não era facilmente rotulável e fazia parte do grande “mundo das ideias... A menos que se entenda isso, corremos o risco de restringir Drucker a um contexto intelectual excessivamente limitado e não faremos jus à sua singular contribuição.”

Como editor da revista, tive a palavra final. Propus que as ideias de Drucker eram tão onipresentes que os intelectuais as usavam – e os gestores as praticavam – sem nem mesmo reconhecerem a origem: “Hoje, na verdade, todos somos *druckerianos*”, escrevi.

**Professor do Daniels College of Business da Universidade de Denver, Estados Unidos.*

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.



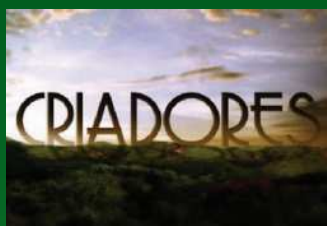
Bom Dia Campo

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.

* Segundo Instituto Vox Populi.


CANALRURAL

Grupo **RBS**

O PODER DO RITO



***DULCE MAGALHÃES**
é sócia da Work
Educação Empresarial

Se queremos
mudar um
hábito, temos
de mapear o
processo
ritual
escondido
naquela
prática

Nós somos indivíduos rituais. Organizamos nossa vida por meio de ritos que acomodam nossas práticas diárias e que chamamos de hábitos. Desde a forma como nos levantamos da cama, as atividades que fazemos na sequência, o que comemos, a que horas realizamos nossas refeições, onde, com quem, tudo isso ritualiza nosso cotidiano e nos dá um senso de ordem. É por isso que, nos dias que não seguimos essa ordem, sentimos como se o dia corresse meio afobado, fora de sintonia, como uma estação de rádio mal captada. Mesmo aqueles que buscam inovações diárias em sua forma de funcionar ritualizam a mudança e se sentem entediados e inseguros na repetição.

O rito dá um sentimento de conforto porque esta é uma forma de funcionamento cerebral. Os processos e procedimentos podem seguir uma sequência preestabelecida e facilitar o fluxo da informação, com resultados muito semelhantes e, portanto, já esperados. Assim, fica muito fácil repetir os hábitos, porque todos os protocolos internos já estão estabelecidos e decodificados. Isso, em si, não é bom nem mau. Boas práticas, quando internalizadas, podem conduzir o indivíduo por uma vida mais saudável, produtiva e afetiva. Contudo, se as práticas forem na direção oposta desses resultados, aí podemos definir como hábitos nocivos, que precisam ser modificados para que os resultados também sejam outros.

A questão é compreender o protocolo ritual e transformar a partir desse modelo organizador. Para isso, é preciso ter em conta que todo rito contém em si uma dimensão transcendente. Mesmo um simples escovar de dentes diário traz um senso de bem-estar que vai além do físico, toca em questões mentais e emocionais, transformando também nossos aspectos mais sutis e nos dando a sensação de estarmos fazendo a coisa certa.

Mas, se o rito traz esse sentimento, porque mantemos hábitos dos quais não gostamos? Porque esse hábito foi ritualizado de forma a nos oferecer esse senso de satisfação, de com-

pletude, que nos faz sentir que há uma ordem perfeita à qual estamos ligados. Um fumante, mesmo que queira deixar de fumar, internalizou ritos que lhe permitem obter esse senso de ordem – mas muitas vezes sequer sabe disso. O rito não está ligado ao que sabemos, mas às crenças que temos e que são de uma natureza diversa do conhecimento. São valores que nos colocam em contato com memórias antigas do que entendemos por ordem no mundo.

Algumas pessoas, em função de desafios inesperados, têm de fazer mudanças de hábitos abruptas e, se não conseguem ritualizar a nova prática, podem passar anos em sofrimento pelo senso de perda que a ausência do rito gera, por vezes voltando às práticas antigas, mesmo percebendo as vantagens da novidade.

Por isso, para incorporarmos um novo rito que leve a novos hábitos, não basta fazermos mudanças. É preciso viver uma metamorfose, uma alteração ritual de crenças, que mexe com a base da prática e pode realmente produzir uma transformação, que é uma nova forma de agir, que inclui o aspecto transcendente que nos conduz além do limite do hábito antigo.

Todas as escolas iniciáticas que se propuseram a trabalhar a transformação da consciência humana perceberam o poder do rito para a produção de mudanças. É o caso de todo processo religioso. Hoje, até mesmo academias, spas e hospitais utilizam-se de ritos para promover mudanças de hábitos.

Assim, fundamentalmente, temos de compreender que somos indivíduos que atuam numa dimensão ritualística e que o poder de transformação de nossas vidas passa pela ritualização das novas práticas. Ou seja, não é a constância, mas o rito, que estabelece o valor interno e nos faz agir diferentemente. Se queremos mudar um hábito, temos de mapear o processo ritual que adotamos toda vez que o praticamos, para criarmos um novo ritual e nos liberarmos daquele procedimento. Realmente, o hábito não faz o monge, é o rito que faz.



INFORMAÇÃO E SEGURANÇA PARA PROFISSIONAIS DO MERCADO FINANCEIRO.

A Agência Estado oferece aos profissionais do mercado financeiro o mais completo e moderno sistema de negociação eletrônica para acompanhamento e roteamento de ordens. Agora você pode realizar suas operações na BM&FBovespa pelo sistema mais seguro do mercado, com a credibilidade das informações que fazem da Agência Estado a líder nacional do segmento há mais de 15 anos. **Sistema de Negociação Eletrônica da Agência Estado.** O sistema das grandes corretoras. Sua corretora já faz parte deste time vencedor?

Corretoras parceiras:



AE AGÊNCIA ESTADO
Uma Empresa do GRUPO ESTADO

ENTRE EM CONTATO AGORA MESMO: Grande São Paulo (11) 3856-3500 - Outras localidades 0800 011 3000
atende.ae@grupoestado.com.br - www.ae.com.br



*Movimento na
BMF&Bovespa: analistas
preveem que a bolsa
continuará pagando mais
do que as aplicações de
renda fixa em 2010*

Blue chips do Sul

A bonança está só começando

{Marcos Graciani}

ESTUDO DE AMANHÃ E ECONOMÁTICA MOSTRA QUE EM 2009 AS EMPRESAS ABERTAS DO SUL SE RECUPERARAM DAS PERDAS DE 2008 – E VÃO CONTINUAR SUBINDO

Na reportagem da edição de 2009 das Blue Chips do Sul – especial de AMANHÃ que aponta as empresas abertas da região que despontaram na bolsa no ano anterior –, o clima era de contar os mortos e feridos. A crise econômica deflagrada na segunda metade de 2008 havia derrubado praticamente todos os papéis da Bovespa e os *rankings* exibiam nas primeiras posições não as companhias que brilharam e sim as que se saíram menos mal. As interrogações, então, diziam respeito ao ritmo de recuperação da economia e dos mercados. Não se imaginava que a bolsa se reergueria tão rápido e chegaria ao final de 2009 roçando novos patamares recorde.

O Ibovespa, principal índice da BMF&Bovespa, avançou 83% em 2009, ante um tombo de 41% em 2008. O gráfico desta página ilustra a recuperação do Ibovespa. De maneira geral, as ações das empresas abertas do sul seguiram o mesmo padrão: afundaram no final de 2008 e início de 2009 e, passado o pior, dispararam de novo.

Por exemplo, a ação da paranaense Positivo Informática, empresa do sul com maior valorização no ano passado, depreciou-se até se arrastar no patamar de R\$ 5 em fevereiro de 2009. Em 31 de

dezembro último, valiam R\$ 22,33, quase 290% de alta. Em relação ao preço do final de 2008, o salto da maior fabricante de computadores do país foi de 230,6% no ano passado. Nas próximas páginas, AMANHÃ mostra as companhias com melhor desempenho na bolsa em 2009, segundo levantamento exclusivo da consultoria paulista Economática. Veja as tabelas que mostram “As mais valorizadas”, “As mais negociadas”, “As que mais pagam dividendos” e “As mais desejadas”, além de reportagens sobre as empresas que encabeçam cada um desses *rankings*. No final, a matéria “Recorde em cima do recorde” apresenta quais os setores e as ações brasileiras com melhores perspectivas na bolsa neste ano de fortalecimento da economia.

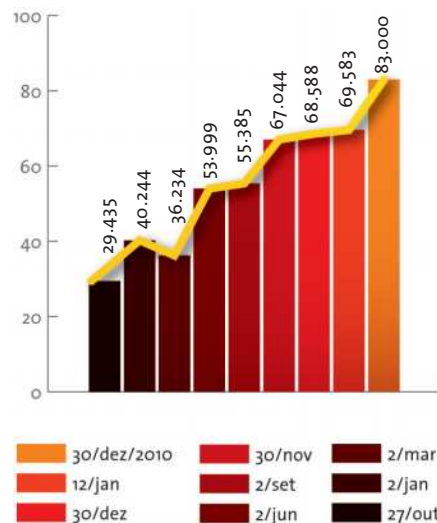
As expectativas para o mercado em 2010 são comedidas, se comparadas aos deslumbrantes 83% de valorização do Ibovespa em 2009. Os analistas apostam em um avanço próximo a 20%. Levando-se em conta que o índice já parte de patamares próximos do nível recorde, trata-se de uma projeção bastante alentadora. Está em linha com o prognóstico para o PIB, cujas previsões de alta jamais desçam abaixo de 6%. “Os astros estão alinhados e o Brasil tem tudo para entrar

em um ciclo de crescimento virtuoso”, aponta Carlos Zignani, diretor de relações com investidores da Marcopolo. O colega José Carlos Hruby, da Lojas Renner, tem a mesma opinião. “Esperamos um ano bem movimentado. O astral está lá em cima”, comemora Hruby. As Blue Chips do Sul terão, portanto, mais um ano de valorização.

UMA VERDADEIRA MONTANHA-RUSSA

Bolsa foi do fundo do poço ao ápice em pouco mais de dois anos

Evolução do Ibovespa ao longo de 2009 (em pontos)



DO DOWNGRADE
AO UPGRADE

O ano de 2009 ficará marcado na Positivo Informática pelos altos e baixos. Derrubados pela crise, os papéis da companhia caíram a R\$ 5 em fevereiro. No último pregão do ano, a ação bateu em R\$ 22,33 – valorização de 230,6% (veja tabela nesta página). O *upgrade* no valor se deve a uma série de fatores. Entre eles, até boatos de venda da fabricante de computadores para a gigante chinesa Lenovo. Fofocas à parte, mais significativos durante o ano que passou foram os sinais de recuperação do setor e o crescimento constante nas vendas.

Dados preliminares da companhia, anunciados em janeiro, contabilizam um recorde de vendas em 2009. Foram comercializados 1,7 milhão de computadores, salto de 10,9% em relação a 2008. A previsão para 2010 é de novo pulo e mais um recorde.

Demanda existe. Calcula-se que um em cada quatro brasileiros ainda não possui computador em casa. Com a contínua melhora no orçamento das populações de menor renda e a crescente oferta de crédito, mais pessoas terão acesso ao primeiro PC ou *notebook*. No final de 2009, o setor recebeu ainda um enorme empurrão do governo, que prorrogou a isenção de PIS e Cofins para máquinas que custam até R\$ 4 mil. A vantagem fiscal vai durar até 2014 e, obviamente, reduzirá os preços para o consumidor final.

“No melhor dos cenários, o setor poderá crescer até 30% em 2010. O principal fator é justamente o estímulo dado pelo governo”, sustenta Luiz Augusto Pacheco, analista da Corretora Omar Camargo, de Curitiba. Os valores extremamente competitivos dos produtos da Positivo garantem à companhia forte espaço nas classes C e D. Mais de três quartos das vendas da empresa se dão no varejo.

Um dos principais desafios da empresa, porém, é o apetite de concorrentes estrangeiros atentos ao potencial do mercado brasileiro. No entanto, a Positivo Informática ostenta algumas vantagens em relação aos concorrentes de fora. A companhia se tornou PhD em mercado brasileiro e conhece como ninguém as nuances do consumidor com menor renda. Além disso, competidores fortes como Lenovo, Dell e HP miram o público A e B, classes em que a Positivo tem menor penetração.

O cenário promissor faz com que a empresa paranaense chame a atenção de grupos estrangeiros. “A Positivo pode ser alvo de uma futura aquisição, o que ajudará a valorizar seus papéis”, antevê um analista de uma corretora paulista. Em dezembro, a Positivo comprou a Kennex, fabricante de computadores e impressoras sediada em São Paulo. Ou seja, pelo menos por enquanto, a companhia é caçadora e não caça.



Divulgação

Unidade da Positivo Informática, no Paraná: ações foram do inferno ao céu em 2009

AS MAIS VALORIZADAS

Confira as empresas do sul cujos papéis mais subiram em 2009

Posição	Nome	Classe	Estado	Oscilação (em %)
1	Positivo Inf	ON	PR	230,62
2	Banrisul	PNB	RS	181,39
3	Randon Part.	PN	RS	161,14
4	Lojas Renner	ON	RS	154,32
5	Grendene	ON	RS	152,39
6	Kepler Weber	ON	RS	140,00
7	Marcopolo	PN	RS	124,30
8	GVT Holding	ON	PR	120,69
9	Gerdau	PN	RS	95,86
10	Gerdau	ON	RS	86,83
11	Gerdau Met.	PN	RS	76,67
12	ALL Amer. Lat.	UNT N2	PR	66,70
13	Copel	PNB	PR	63,52
14	Brasil Foods	ON	SC	53,34
15	Bematech	ON	PR	51,49

Ranking feito somente com as ações mais líquidas nos pregões da BM&FBovespa entre 02/1/2009 e 30/12/2009

Fonte: Economática

PROCURA POR MAIS GANHOS

Desde que AMANHÃ e Economática estrearam o levantamento Blue Chips do Sul, em 2006, a Gerdau nunca perdeu o posto de ação da região com maior liquidez. A explicação é bastante simples. O valor de mercado é determinante para a procura pelos papéis de uma companhia e a gigante gaúcha do aço é, de longe, a empresa mais valiosa da região. “Quanto maior for o índice de liquidez, mais fácil de vender o papel quando o acionista quiser”, aponta Marco Saravalle, analista da corretora Coinvalores.

Em 2009, ano marcado por uma crise que atingiu a Gerdau em cheio, a empresa alcançou seu maior grau de liquidez desde que o levantamento Blue Chips do Sul começou a ser publicado. Analistas apontam a gestão eficiente da siderúrgica, a integração dos negócios e a verticalização da produção como fundamentais para a procura pelas ações – e para a crença de que a companhia sairá sólida do momento difícil vivido no final de 2008 e início de 2009. A siderúrgica tem mais a comemorar: “Fomos eleitos a empresa mais transparente da Bovespa segundo a Standard & Poor’s”, orgulha-se Osvaldo Schirmer, diretor de relações com investidores.

Internacionalizada e com boa parte dos negócios concentrados nos EUA, a Gerdau sofreu um baque com a crise – o que a levou a segurar investimentos. No entanto, ainda em 2009, a companhia retomou projetos importantes, como a instalação de um laminadora de chapas grossas em Ouro Branco (MG), marcando sua estreia no setor de aços planos no Brasil. O investimento total é de R\$ 1,7 bilhão. Os produtos serão direcionados aos segmentos naval e petrolífero, que receberão um impulso tremendo com a exploração do óleo do pré-sal. O movimento deixa claro que a globalizada

AS MAIS NEGOCIADAS

Ações do sul que apresentaram maior liquidez em 2009

Posição	Nome	Estado	Classe	Liquidez
1	Gerdau	RS	PN	2,9881
2	ALL Amer. Lat.	PR	UNT N2	1,2136
3	Brasil Foods	SC	ON	1,0838
4	Lojas Renner	RS	ON	0,8266
5	Gerdau Met.	RS	PN	0,7661
6	GVT Holding	PR	ON	0,6581
7	Copel	PR	PNB	0,5170
8	Tractebel	SC	ON	0,3902
9	Banrisul	RS	PNB	0,2075
10	Gerdau	RS	ON	0,1853
11	Lupatech	RS	ON	0,1820
12	Positivo Inf.	PR	ON	0,1620
13	Randon Part.	RS	PN	0,1144
14	SLC Agrícola	RS	ON	0,0992
15	Marcopolo	RS	PN	0,0797

O índice expressa a média das vezes em que as ações participaram dos pregões da BM&FBovespa, a quantidade de negócios realizados e o volume financeiro movimentado.

Fonte: Economática

Leonid Straliev/Divulgação



Unidade da Gerdau: entrada no segmento de aços planos para faturar com o pré-sal

Gerdau elegeu o Brasil como um dos focos de expansão para os próximos anos.

A companhia mantém um olho fixo no comportamento da economia norte-americana, cujo mercado representa um terço de sua receita total. As vendas de aço dos EUA já vinham crescendo ao longo de 2009. No período que vai de julho a setembro, último dado disponível, houve aumento de 13% em relação

ao trimestre imediatamente anterior. E leve-se em conta que nesse período ainda não haviam aparecido os efeitos do pacote do governo Obama para turbinar setores como construção civil e infraestrutura em geral. “Tudo o que for gasto em infraestrutura beneficiará a Gerdau”, sustenta Rafael Weber, analista de siderurgia do Banco Geração Futuro.

O VALOR
DE SER DONO

O detentor de ações da Lojas Renner pode se considerar um dos donos da empresa – e isso vale mais para a varejista gaúcha do que para qualquer outra companhia aberta brasileira. A Renner é a única *corporation* do país. Isto é, não tem um controlador: o capital está diluído no mercado. A estrutura societária pioneira é uma das explicações para a liderança da empresa no *ranking* das ações mais desejadas do sul, que apura a relação entre o preço do papel e o valor patrimonial por ação. Em outras palavras, o que este indicador mede é a relação entre os bens tangíveis que compõem o patrimônio líquido e o valor de mercado da companhia, que absorve toda sorte de ativos intangíveis, como marca e projeção de crescimento. No caso da Lojas Renner, o mercado se dispõe a pagar um preço seis vezes mais alto pelo papel, na comparação com o valor baseado exclusivamente no patrimônio (veja tabela).

O modelo *corporation* traz alguns ganhos significativos para a gestão. Estimula, por exemplo, uma forte profissionalização. Além disso, como os acionistas pulverizados no mercado são os donos da companhia, ganham atenção especial dos gestores. A Lojas Renner tem por costume pagar polpudos dividendos. Antes do estouro da crise, dividia 75% dos seus lucros com os minoritários. Esta porcentagem caiu a 25%, mas, neste ano, deve voltar ao patamar anterior. “O baixo nível de endividamento dá solidez à empresa, permitindo esta política agressiva de dividendos,” explica Rafael Cintra, analista de varejo da corretora Link Investimentos.

Em 2009, a empresa colocou em prática um plano para passar pela crise. Renegociou contratos, redimensionou estoques e fez uma campanha interna de corte de despesas. As vendas, no terceiro

trimestre do ano passado, foram 1,3% maiores em relação ao período abril-junho. Já as despesas operacionais, até setembro, caíram 4,7%. “Há 40 anos, digo que a capacidade de gerenciar situações adversas é um dos grandes ativos de uma empresa,” defende José Carlos Hruby, diretor de relações com investidores da Lojas Renner.

A expectativa para 2010 é otimista.

“Enquanto o Brasil crescerá cerca de 6%, prevemos que a receita da Renner aumente 10%,” antecipa André Parize, analista de varejo do Banco Votorantim. O desempenho deve se refletir no preço das ações. Até o fechamento desta edição, o papel da Renner valia cerca de R\$ 35. A previsão é de que em 2010 o preço chegue a R\$ 50 – um salto de 42%. “Não vamos desencantar nossos acionistas,” promete Hruby.

AS MAIS DESEJADAS DO SUL

Papéis com cotação mais alta em relação ao valor patrimonial da companhia

Posição	Nome	Classe	Estado	P/VPA
1	Lojas Renner	ON	RS	5,88
2	Lupatech	ON	RS	5,83
3	Tractebel	ON	SC	3,90
4	GVT Holding	ON	PR	3,63
5	ALL Amer. Lat.	UNT N2	PR	3,61
6	Positivo Inf.	ON	PR	3,10
7	Randon Part.	PN	RS	2,87
8	Kepler Weber	ON	RS	2,80
9	Gerdau	PN	RS	2,29
10	Grendene	ON	RS	2,13
11	Marcopolo	PN	RS	2,09
12	SLC Agrícola	ON	RS	1,97
13	Banrisul	PNB	RS	1,82
14	Gerdau	ON	RS	1,74
15	Gerdau Met.	PN	RS	1,66

O indicador mede a relação entre o preço da ação no último pregão do ano e o valor patrimonial contábil da empresa. Um índice de 5, por exemplo, mostra que o valor de mercado da companhia é cinco vezes maior do que o valor patrimonial. A avaliação considerou apenas as ações do sul com maior liquidez

Fonte: Economática



Renner volta à bolsa em 2005: profissionalização e controle pulverizado elevam valor de mercado

MAIOR MESADA PARA OS ACIONISTAS

Embora a companhia tenha cortado a produção e visto a receita cair, os diretores da Marcopolo consideram que a fabricante de ônibus enfrentou muito bem a crise. Afinal, não demitiu um único funcionário e continuou investindo nas operações do exterior. Além disso, a política de proteger-se de oscilações cambiais por meio de *hedge* permitiu a manutenção das margens de lucro. O mercado, porém, viu as coisas de um jeito diferente e as ações da Marcopolo, conhecida pela atuação global, desabaram com as notícias de turbulência ao redor do mundo. Aproveitando-se do caixa farto – sim, mesmo com a crise a Marcopolo abarrotava os cofres, os gestores decidiram utilizar o pagamento de dividendos como estratégia para reerguer os preços dos papéis. “Foi também uma forma de compensar os acionistas, porque a cotação ficou muito depreciada”, explica Carlos Zignani, diretor de relações com investidores da Marcopolo.

Graças a essa cartada, a empresa tomou a frente no *ranking* de maior pagadora de dividendos do sul. Segundo Zignani, foram distribuídos, no total, R\$ 71,8 milhões aos acionistas no ano passado. O Dividend Yield, índice usado por AMANHÃ e Economática no Blue Chips do Sul, foi de 10,1% – o indicador mostra a relação entre o preço da ação e os dividendos distribuídos. Quando chegou ao fundo do poço, em março de 2009, o papel valia R\$ 2,52. No final de janeiro de 2010, já alcançava R\$ 7,55. Para Zignani, a cotação ainda está depreciada. “O ciclo de crescimento em que o Brasil está entrando mostra que podemos ter um desempenho melhor”, prevê o executivo, que estima um crescimento de 20% na receita em 2010, chegando a R\$ 2,2 bilhões. “Agora, os astros estão alinhados. Tudo favorece o setor”, anima-se Zignani. Zignani se refere principalmente às no-

AS AÇÕES QUE MAIS PAGARAM DIVIDENDOS

Percentual do valor do papel pago aos acionistas como remuneração. Calculado com base no preço da ação no final de 2009

Posição	Nome	Classe	Estado	Dividend Yield em 2009
1	Marcopolo	PN	RS	10,13
2	Banrisul	PNB	RS	9,93
3	Grendene	ON	RS	9,45
4	Copel	PNB	PR	6,87
5	Randon Part.	PN	RS	6,61
6	Celesc	PNB	SC	5,68
7	Tractebel	ON	SC	4,48
8	Positivo Inf.	ON	PR	2,87
9	Lojas Renner	ON	RS	2,79
10	Gerdau Met.	PN	RS	2,61
11	Gerdau	ON	RS	2,45
12	Bematech	ON	PR	2,10
13	Gerdau	PN	RS	1,96
14	SLC Agrícola	ON	RS	0,78
15	Brasil Foods	ON	SC	0,77

A avaliação levou em conta apenas os 15 papéis do sul com maior liquidez na BM&Fbovespa.

Fonte: Economática

tícias do mercado interno. O setor recebeu uma série de boas novas recentemente. O BNDES ampliou de seis para oito anos o financiamento de ônibus, fixando uma taxa de juros de 7% – antes era de 12%. Já a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) adiou para o final de 2010 a renovação das concessões das linhas rodoviárias interestaduais, o que motivou as empresas do segmento a fazer novos pedidos de veículos – as companhias estavam segurando as compras devido à incerteza quanto à manutenção de concessões.

A empresa ainda entregará, até abril, 460 ônibus que serão usados na Copa do Mundo da África. As eleições também animam. “Nesta época, prefeitos procuram renovar suas frotas de ônibus, o que pode ajudar a Marcopolo”, indica Beatriz Battelli, analista da Brascan Corretora. A companhia já vislumbra também os ganhos com os investimentos em transporte visando à Copa de 2014 e aos jogos olímpicos de 2016.



Fábrica da Marcopolo, em Ana Rech: dividendos para valorizar ações “depreciadas”

RECORDE EM CIMA DO RECORDE

É opinião unânime entre os especialistas ouvidos por AMANHÃ que a bolsa continuará sendo um bom investimento em 2010. Acredita-se que o Ibovespa tem fôlego para subir cerca de 20%. Se a previsão se confirmar, a BMF&Bovespa baterá os 82 mil pontos, um recorde diante dos 73.290 pontos alcançados em 29 de maio de 2008. O crescimento será bombeado pela recuperação da economia brasileira, que deve ter um salto de até 6% no PIB. Com vários países ainda andando de lado, a aposta estará concentrada em papéis de empresas voltadas ao mercado interno.

Otimista, a analista Cida Souza, da Itaú Corretora, acredita que a bolsa possa alcançar até 85 mil pontos. Na verdade, o desempenho da Bovespa estará atrelado ao comportamento dos papéis da Petrobras, que representam 40% dos negócios efetuados na bolsa paulista. Há grande expectativa quanto à anunciada oferta de ações da companhia, que prevê a captação de US\$ 10 bilhões destinados a financiar os investimentos de exploração da camada pré-sal. O processo de capitalização precisa ser aprovado no Congresso Nacional, mas há boas chances de que ocorra ainda no primeiro semestre. As gigantescas reservas – que prenunciam um futuro grandioso para a petrolífera – devem atrair investidores do mundo inteiro. O que pode atrapalhar é a dúvida sobre quanto, quando e como a Petrobras vai ganhar com a produção do óleo do pré-sal. Por esses motivos, Cida recomenda que, pelo menos por enquanto, os investidores não apliquem um percentual muito grande de seu capital em papéis da estatal.

Outra variável que vai impactar diretamente a performance da bolsa é a política de juros do Banco Central. Há consenso de que a taxa vai subir em 2010. A dúvida é quando começa a escalada e até

onde vai. “A ordem é juro para baixo, bolsa para cima, e vice-versa. Se a Selic começar a subir pode acarretar mudanças no humor do mercado”, alerta Victor de Figueiredo, analista da Planner Corretora.

No mercado externo, espera-se uma melhora gradual, consequência principalmente dos pacotes de estímulos dos go-

vernos mundo afora. A recuperação vai refletir nos resultados das empresas com negócios no exterior. Os analistas recomendam, no entanto, cautela ao investir em papel dessas empresas. A regra, na verdade, segue sendo a mesma de sempre: separar os ovos em várias cestas para atenuar o risco.

O RANKING GERAL DA BM&FBOVESPA

Os papéis que mais ganharam na bolsa em 2009 (em destaque, companhias do sul)

Posição	Nome	Classe	Oscilação (em %)
1	LIX Log	ON	569,54
2	MMX Miner.	ON	345,85
3	MRV	ON	338,97
4	Rossi Resid.	ON	312,84
5	OGX Petróleo	ON	225,09
6	PDG Realt	ON	211,21
7	Gafisa	ON	172,09
8	Cyrela Realty	ON	169,98
9	Gol	PN	163,17
10	Lojas Renner	ON	154,32
11	Braskem	PNA	153,69
12	Ecodiesel	ON	150,42
13	Lojas Americanas	PN	149,22
14	Cosan	ON	127,76
15	GVT Holding	ON	120,69
16	Banco do Brasil	ON	116,99
17	Pão de Açúcar - CBD	PNA	112,42
18	BMF Bovespa	ON	110,63
19	Bradespar	PN	108,77
20	Sid Nacional	ON	107,88
21	B2W Varejo	ON	102,23
22	Natura	ON	101,94
23	Usiminas	ON	100,67
24	Tam S/A	PN	100,16
25	Vivo	PN	100,11
26	Fibria	ON	98,39
27	Gerdau	PN	95,86
28	Usiminas	PNA	93,36
29	JBS	ON	89,31
30	Vale	ON	83,39
Ibovespa			82,70

Os 30 melhores desempenhos entre as 63 ações que compõem o Ibovespa.

Fonte: Economática

MEU BRASIL BRASILEIRO

Analistas ouvidos por AMANHÃ recomendam ações de empresas e setores focados no mercado interno

SETOR	POR QUE INVESTIR	AÇÕES INDICADAS
Bancos 	Tenderão a ganhar com maior crédito e juro mais alto	Bradesco, Banco do Brasil, Panamericano e Itaú-Unibanco
Commodities 	Podem ser uma boa alternativa para equilibrar a carteira de investimentos caso o mercado interno sofra algum revés não previsto	Vale e Fertilizantes Heringer
Construção civil 	Programas como o Minha Casa, Minha Vida e projetos de infraestrutura visando à Copa do Mundo de 2014 e à Olimpíada vão dar fôlego ao segmento nos próximos cinco anos	Gafisa, Cyrella e Ezetec
Tecnologia 	Com o aumento da renda, a população comprará equipamentos de informática	Positivo Informática
Varejo* 	O consumo deve seguir a trajetória ascendente e até mesmo se acelerar neste ano – e nos próximos	Americanas, BR Malls, Marisa, Lojas Renner, Pão de Açúcar, Iguatemi, Brasil Foods, JBS, Marfrig, Minerva e Ambev

Fonte: Corretoras ouvidas por AMANHÃ (Coinvalores, Banco Geração Futuro, Brascan, Banco Votorantim, Corretora Omar Camargo, Socopa, Link Investimentos, Gradual Investimentos, Bradesco, Itaú Corretora, Planner e Ágora).
 *Contempla o setor de alimentos e bebidas.

89,3

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

**1
ANTENA**

O melhor do mundo
no seu rádio.

{Vincent Baron*}

É melhor ser dono pobre ou minoritário rico?

O dono às vezes percebe que é melhor se tornar minoritário e profissionalizar a empresa do que continuar perdendo a chance de ganhar dinheiro

Empresas familiares. Este é um tema recorrente das rodadas de negócios e reuniões de que venho participando no Brasil e no exterior. A preocupação do mercado com esta classe de empresas ainda é muito grande quanto aos aspectos da sucessão e da profissionalização.

O interesse em profissionalizar a gestão teve presença marcante antes da crise. Muitos queriam fazer IPO e os negócios estavam indo bem. Avançar em um momento de bonança era mais fácil e resultava em ganhos rápidos, sólidos e visíveis. A partir da crise financeira mundial, esse cenário mudou. Alguns deixaram a profissionalização em segundo plano, ou até abandonaram o processo quando o caixa apertou. No entanto, com a retomada de fusões e aquisições e recuperação financeira mundial, esse processo será uma das palavras de ordem em 2010.

Para o sucesso deste trabalho, o primeiro ponto é a identificação e aceitação de que a empresa precisa de ajuda externa. O processo de conscientização, tanto do dono quanto da equipe, acaba sendo geralmente dificultado pela falta de senso de urgência, o temor de perda do poder e o desconhecimento do tema. A identificação costuma acontecer principalmente em três momentos da vida da empresa: preparação para venda (ou abertura de capital), sucessão ou dificuldades financeiras.

Uma vez aprovado o processo de profissionalização ou de reestruturação, a ação rápida dos gestores interinos, quando apoiada pelo fundador, costuma ser determinante na recuperação

ou valorização da empresa. Num caso recente, uma empresa que estava próxima da quebra buscou ajuda externa para liderar a recuperação. Ela já tentava resolver os problemas há vários meses, com ações pontuais na área financeira e a ajuda de um gestor externo. Mas essas ações haviam sido muito tímidas e não suficientemente abrangentes. Com uma ação coordenada do grupo de cinco pessoas presentes no projeto, foi possível reverter a situação de quase quebra para um lucro operacional de mais de R\$ 100 milhões, num prazo de dois anos. Fatores-chave de sucesso foram o apoio forte do dono, a abordagem abrangente e a liderança do time.

Em casos menos críticos, como os de preparação para venda, uma das maiores dificuldades acaba sendo a amarração política do processo de profissionalização, o que inclui como lidar com a figura do dono e da família. Cada membro influenciador tem interesses próprios. Neste caso, a dimensão humana é crucial para conseguir manter todos no mesmo rumo. Mas o valor que se deixa de agregar por falta de profissionalização acaba às vezes sendo tão relevante que o próprio dono entende que é melhor ser minoritário rico do que único dono “pobre”.

Por fim, em relação à sucessão, as companhias sempre precisam ter em mente a resposta à pergunta: “Como a empresa seria tocada caso o dono morresse amanhã?” Sem ser tão dramático, num caso recente, o impedimento temporário do dono e CEO de uma empresa próxima acabou gerando perdas significativas para ela. A preparação de um novo CEO e a criação de processos que, ao longo do tempo, descentralizam o poder são elementos-chave para assegurar a perenidade do negócio.

* Sócio-diretor da Vallua Consultoria





INTERMODAL SOUTH AMERICA

- Maior e mais importante evento das Américas para os setores de Logística, Transporte e Comércio Internacional.
- Mais de 450 expositores nacionais e internacionais - oportunidade de negócios e networking.
- Mais de 45 mil visitantes altamente qualificados e com poder de decisão.

16^a
edição

06-08
ABRIL
2010

Transamérica
Expo Center
São Paulo - Brasil
13h às 21 horas

O MUNDO **INTERMODAL** EM EXPOSIÇÃO



Serviços e sistemas
de transporte e
logística de cargas



Serviços
para Comércio
Exterior



Equipamentos e
Tecnologia para
portos e terminais

PATROCÍNIO

MÍDIAS OFICIAIS

ORGANIZAÇÃO



United Business Media

**Para informações sobre
como expor ou como visitar:**

Tel.: (55 11) 4689-1935

• info@intermodal.com.br

www.intermodal.com.br

{Simone Missel*}

Quer mesmo saber o que eu acho?

PESQUISA EXPÕE ALGUMAS DIFERENÇAS SURPREENDENTES NA MANEIRA COMO HOMENS E MULHERES LIDAM COM A ARTE – OU DRAMA – DE DAR E RECEBER *FEEDBACK*



Homens e mulheres adotam estilos de comunicação diferentes. A diferença reside, basicamente, nas distintas razões que movem ambos os sexos – e isso tem impacto na maneira como eles e como elas reagem a *feedbacks* críticos. Consta-se, por exemplo, que o objetivo dos homens, ao se comunicar, é construir independência e status. Embora eles costumem se apoiar em dados, fatos e estatísticas, estão sempre atentos a informações que possam auxiliá-los a galgar posições superiores. E as mulheres?

Mulheres, frequentemente, crescem sob a concepção de que críticas significam que algo deve estar errado com elas. A pesquisa que desenvolvi junto a executivos e gestores em posição de liderança em 93 grandes empresas do sul mostra que o objetivo da comunicação, nas mulheres, é construir relacionamento e intimidade. Elas desfrutam da oportunidade de bater papo e interagir com os outros. Entretanto, quando são criticadas, sentem como se a conexão e a intimidade

tivessem sido rompidas. Muitas vezes, esta conexão quebrada inaugura uma espécie de guerra fria. Machucadas em seus sentimentos, elas não falarão a respeito da crítica recebida.

Esta reação que poderíamos chamar de guerra fria é algo particularmente difícil para os homens entenderem. Um homem pode ter um conflito com outro homem às 10 da manhã e, ao meio-dia, almoçar com essa mesma pessoa. Isso é muito difícil para a maioria das mulheres. Porque elas se sentem feridas e precisarão de algum tempo para restabelecer o relacionamento.

Os números de minha pesquisa ratificam a expressão “mulheres pegam as coisas para o pessoal”. Ao receber informações sobre o que não estão fazendo bem, as mulheres (28,2%) sentem-se mais criticadas que os homens (17,5%). Por outro lado, eles (14%) têm mais dificuldade em aceitar que podem ser mais ineficientes do que elas (10,3%).

Naturalmente, não será por causa dessa reação típica que você evitará dar *feedbacks* críticos para as mulheres. Ambos, homens e mulheres, precisam *feed-*

backs construtivos, sejam corretivos ou positivos, para crescerem e se desenvolverem. Saiba, entretanto, reconhecer que mulheres tendem a ser mais sensíveis às críticas do que os homens. E as mulheres precisam reconhecer que o *feedback* crítico não é sinônimo de desaprovação, nem rejeição. Muitas mulheres querem falar sobre a situação que originou o *feedback* negativo e restabelecer a conexão. Mas a melhor hora para isso é normalmente quando elas querem.

Homens gostam de fazer jogos ou impressionar os outros com seu conhecimento. Eles provam sua sabedoria para eles próprios através das conversas. Ao receber uma crítica, homens inicialmente não gostam, porque isso rebaixa seu status e independência. Entretanto, se você criticar um homem com exemplos e fatos específicos, ele poderá concordar mais facilmente e se sentirá bem com o que ouviu, porque entende que isso poderá ajudá-lo mais efetivamente.

Um dos motivos para essa diferença pode estar ligado à circunstância de que homens frequentemente crescem praticando esportes. Acostumados a receber

críticas sobre sua performance, veem esse tipo de *feedback* como um meio de alcançar a performance ideal. Felizmente, essa diferenciação vai ficando no passado, tendo em vista a dedicação cada vez maior e mais prematura das mulheres à prática de esportes.

Elas “pescam” mais rápido

Mulheres tendem, também, a ser mais atentas aos sinais não verbais. Elas podem sentir quando as coisas não estão indo bem. Os homens, por outro lado, muitas vezes ignoram os sinais não verbais negativos até que a situação piore.

A pesquisa também se debruçou sobre o modo como homens e mulheres internalizam experiências ligadas a *feedbacks* – principalmente os negativos, explorando como eles e como elas veem o seu insucesso. A diferença que encontrei nesse estudo é que homens tendem a externalizar falhas (ou seja, transferir a culpa para outros) e mulheres tendem a

UM HOMEM PODE TER UM CONFLITO ÀS 10 DA MANHÃ E DEPOIS ALMOÇAR COM A MESMA PESSOA. A MULHER PRECISA DE MAIS TEMPO PARA RESTABELECER O RELACIONAMENTO

internalizá-las (assumir a culpa). Para simplificar, pense na prática do dia a dia. Se um homem não tem um bom desempenho num jogo de futebol, o que ele tende a fazer? Frequentemente irá culpar os outros jogadores, o campo, o treinador... Homens têm dificuldade de admitir que talvez não sejam mais os atletas que um dia foram.

Mulheres, ao contrário, tendem a internalizar imediatamente a crítica negativa. Elas têm uma forte inclinação para assumir que não são boas o suficiente. Frequentemente, não se consideram boas mães. Se o filho apresenta problema na escola, a mãe facilmente vai pensar que não lhe deu atenção suficiente por estar trabalhando. Provavelmente, elas não irão questionar a fonte da crítica ou a pos-

sibilidade de que seja infundada.

Os comentários mais relevantes dos executivos ouvidos nessa pesquisa descrevem o *feedback* como uma ferramenta bastante útil para estimular a análise frequente das situações, corrigir erros, diminuir o retrabalho, favorecer a análise de desempenho e permitir, à equipe, a visualização de novos rumos e possibilidades para crescer. Também há relatos de que o *feedback* melhora o nível de comprometimento das equipes ao dar clareza sobre o que um pensa sobre o outro e como cada um está envolvido com suas atividades. Em consequência, diminui as fofocas e os mal-entendidos, evitando a “rádio peão”. Neste aspecto, há sintonia com as conclusões de outras pesquisas, nas quais as empresas menos eficientes



são exatamente aquelas marcadas pela tendência de esconder o conflito e evitar a troca de informações entre o gestor e o funcionário sobre desempenho no ambiente de trabalho.

Infelizmente, as estatísticas, inclusive as dessa pesquisa, mostram que é preciso avançar muito no uso dessa ferramenta. Especialmente na faixa etária entre 18 e 34 anos, constatei que homens e mulheres são altamente sensíveis a críticas – o que pode ser atribuído ao fato de que, nesta fase, ainda estão em um processo de desenvolvimento do senso de identidade. O medo de ser criticado e, também, de errar ao formular uma crítica gera uma situação de ausência de *feedback*. Nessa pesquisa, 75,7% dos homens afirmaram que não recebem retorno informal diário. Entre as mulheres, o quadro é ainda pior: 86,2% não recebem esse nível básico de *feedback*. E quem mais foge dessa situação são os homens – principalmente pelo temor de “criar atritos”. Uma particularidade interessante na comparação dos sexos é que a mulher se sente mais à vontade para dar *feedback* aos seus chefes do que o homem. Em contrapartida, elas têm muito mais dificuldade que os homens para criticar ou elogiar subordinados.

Aprender a dar e receber *feedback* é fundamental na empresa moderna. Procure entender melhor você mesmo, saber do que você gosta, identificar suas carências e potencialidades. Tudo isso ajuda a amenizar o impacto de um comentário desfavorável. “Conheça-te a ti mesmo”, já diziam os gregos há quase 3 mil anos. Hoje, os mais modernos treinamentos têm partido do princípio de que não há liderança eficiente se não houver autoconhecimento. Parafraseando o grande Peter Drucker, minha recomendação para o sucesso na vida profissional é “Saiba quem você é”. ■

*Psicóloga, diretora da Missel Capacitação

DIFICULDADES PARA DAR *FEEDBACK*

“Não quero criar atritos”

49,1% dos homens

38,5% das mulheres

“Não recebo *feedback* informal diário”

75,7% dos homens

86,2% das mulheres

“Espero uma oportunidade, mesmo que demore”

50,9% dos homens

53,8% das mulheres

“Vejo pouca ou nenhuma abertura para discutir problemas e dificuldades”

36,3% dos homens

40,0% das mulheres

“Acho que vou magoar”

49,1% dos homens

46,2% das mulheres

“Dou *feedback* com mais facilidade a meus superiores”

50,9% dos homens

56,4% das mulheres

“Dou *feedback* com mais facilidade a meus subordinados”

68,4% dos homens

38,5% das mulheres

“Tenho facilidade para pedir *feedback*”

75,0% dos homens

84,2% das mulheres

FONTE: Pesquisa realizada pela Missel Capacitação Empresarial entre 93 executivos e gestores em posição de liderança em grandes empresas do sul ou com atuação na região.



COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Antropólogos calculam em aproximadamente 12 mil anos o tempo em que nós, humanos, começamos a nos reunir de forma social, em tribos, para melhor sobreviver neste perigoso planeta chamado Terra. Dizem também que, na natureza, os seres vivos, animais e vegetais que mais chances têm de sobrevivência a longo prazo são aqueles que mais cooperam entre si, sendo ou não da mesma espécie. E que esta busca pela ajuda mútua torna-os mais aptos na escala evolutiva. A mãe-natureza, como toda boa progenitora, sempre que pode, tenta nos ensinar alguma coisa.

A cooperação entre nós é antiga. Temos consciência de que esta é a melhor forma de trabalhar. Mas, como em todas as atividades humanas, alguns tentam sabotar o sistema. Mesmo nas cooperativas comerciais que mantêm empenho incessante para que o sagrado conceito da ajuda mútua cale fundo entre seus participantes, existem dificuldades para mantê-los na linha. Volta e meia, aparecem aqueles que ainda não entenderam bem o sistema e reclamam das suas obrigações. Cooperativas médicas sofrem para fazer seus cooperados entenderem que trabalham em uma organização da qual eles fazem parte e não de uma empresa que tenta explorá-los a todo custo. Esquecem que é a união de todos que cria a força motriz dos negócios e que, ao término do exercício fiscal, a sobra é distribuída entre os cooperados.

O conceito cooperativista nasceu por iniciativa de 28 tecelões de Rochdale, Manchester, Inglaterra, em 1844. O grupo se chamava “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”. No Brasil, o sistema se iniciou em 1847, quando o médico francês Jean Maurice Faivre inaugurou a Colônia Teresa Cristina, com inspiração nos ideais humanistas, junto com outros colonos europeus no Paraná. No entanto, costuma-se creditar o nascimento do cooperativismo no Brasil ao surgimento, em 1902, da Sparkasse Amstad – Caixa de Economia e Empréstimos,

também conhecida como Caixa Rural –, origem do atual Sicredi, em Nova Petrópolis (RS).

Hoje, o sistema brasileiro soma 7.682 cooperativas, quase 8 milhões de cooperados, representando 13 importantes setores da economia – das agrícolas aos taxistas. Essas organizações exportaram, em 2008, US\$ 4 bilhões, faturaram R\$ 85 bilhões, representam 6% do PIB e empregam 250 mil pessoas. Para entender o sistema, recomendo não a leitura dos livros do setor, mas os trabalhos sobre a teoria dos “comuns” da dra. Elinor Ostrom, primeira mulher a receber um Prêmio Nobel de Economia, e *As Origens da Virtude*, de Matt Ridley.

Voltando à natureza, são os nossos genes egoístas que ditam as regras do jogo e disso não temos escapatória. Ajudamos e participamos porque vemos vantagens na cooperação. Modelo atávico que funciona ao mesmo tempo de forma contraditória, ora como fator de empenho, ora pondo resistência às nossas ações. A empresa moderna luta de forma competitiva fora de casa e, simultaneamente, pede cooperação entre os seus funcionários. Fazer um departamento colaborar com o outro é um dos maiores desafios dos gestores modernos. Especialistas em comunicação interna se desdobram no eterno trabalho de catequese para que todos entendam o sistema ao qual pertencem. “Sem cooperação, não há salvação. Me ajude que eu faço sozinho”, brinca um amigo.



*ELOI ZANETTI

Consultor na área de marketing e comunicação
eloiz@eloizanetti.com.br

Nossos genes egoístas veem vantagens na ajuda e na cooperação



Autoajuda que ajuda

ENTENDA POR QUE OS LIVROS QUE PROMETEM
LEVAR À FELICIDADE E À AUTORREALIZAÇÃO
SEDUZEM TANTOS LEITORES NO PAÍS E SAIBA COMO
APROVEITAR SEUS ENSINAMENTOS PARA BUSCAR
ENERGIA E INSPIRAÇÃO – SEM CAIR NAS ARMADILHAS
TENTADORAS DE UM CERTO ESOTERISMO

{Andreas Müller}



O livro mais lido por empresários e executivos no Brasil não faz referências a métodos consagrados de gestão. Não menciona pesquisas científicas, não difunde nenhuma ferramenta de planejamento e ignora as cartilhas de Harvard e de outros templos da administração moderna. Mesmo assim, *O Monge e o Executivo* está longe de ser uma leitura descartável para quem vive o dia a dia dos negócios e, principalmente, carrega a responsabilidade de liderar outras pessoas. Lançado no Brasil, em 2004, o livro do consultor americano James Hunter já vendeu mais de 2,2 milhões de cópias, marca assombrosa para um país onde a tiragem média é de apenas 3 mil exemplares por título. A história de John Daily, um executivo mal-amado que se refugia em um mosteiro em busca de paz espiritual, resume-se a propor uma reflexão sobre os princípios da boa liderança – como respeito, confiança, altruísmo e o perdão. Não tem, claro, a consistência teórica das obras de Peter Drucker ou Michael Porter, mas é útil e fácil de ler. E ainda proporciona algo que os grandes gurus raramente conseguem oferecer ao leitor: a capacidade de transmitir lições valiosas sobre a rotina corporativa de uma forma que não é chata.

Essa fórmula, que ainda hoje mantém *O Monge e o Executivo* nas listas dos mais vendidos do Brasil, é também uma das razões para o sucesso cada vez mais candente dos livros do gênero de autoajuda – ou pelo menos da parte deles que vem pleiteando espaço nas prateleiras de negócios. Tal como James Hunter, há inúmeros autores fazendo fama e dinheiro com livros, DVDs, apostilas e palestras que diluem conceitos básicos de liderança, planejamento de carreira e outras disciplinas em textos de fácil digestão – muitas vezes, permeados de conselhos ligados à espiritualidade, ao amor, à busca da felicidade e a outras questões existenciais. Um exemplo é o psiquiatra



Divulgação

O consultor César Souza: ressalvas ao rótulo de autoajuda. “Meus livros são de alta ajuda”

Roberto Shinyashiki, autor de diversos *best-sellers* de autoajuda, entre eles *Você – A Alma do Negócio* (Editora Gente). Seu livro mais recente, *A Coragem de Confiar*, foi escrito no embalo da crise financeira que sacudiu o mundo nos últimos dois anos. “A crise agravou a sensação de pavor que as pessoas têm: medo de perder o emprego, de ficarem sozinhas, de arriscar e não dar certo. O meu livro mostra que é um erro viver assim e que o medo não pode ser uma estratégia de vida”, descreve Shinyashiki a AMANHÃ. Além de trazer mensagens que inspiram o otimismo e a confiança, o texto apresenta um “Programa de Ativação do Poder Interior”, que é autoaplicável e tem o objetivo de fortalecer o leitor nas batalhas cotidianas contra o medo.

É claro que nem todo mundo aprecia essa espécie de sincretismo, muito menos na área acadêmica. Para muitos, a autoajuda é apenas um rótulo para livros com baixo valor literário e com benefícios ilusórios. O filósofo e consultor em educação Arquilau Moreira Romão, por exemplo, desenvolveu uma tese de doutorado sobre o consumo de

autoajuda entre professores do ensino médio e superior e chegou a conclusões preocupantes. “Os livros do gênero ignoram as contradições históricas e tiram o indivíduo do seu contexto real. É como se tudo dependesse da boa vontade, do ‘poder interior’, e não houvesse impedimentos externos ao sucesso de cada um”, descreve. O resultado, alega, é que o próprio leitor acaba levando a “culpa” quando o método do livro não funciona – o que, em casos extremos, pode levar a uma estranha forma de dependência. “A pessoa se sente impelida a sempre buscar novos livros para resolver seus problemas e conseguir cumprir os receituários em que já fracassou anteriormente”, ataca.

Críticas à parte, o fato é que a autoajuda vem atraindo cada vez mais adeptos no Brasil, inclusive nas rodas de negócios. Pelas estimativas da Câmara Brasileira do Livro (CBL), pelo menos um terço dos títulos do gênero se destinam ao segmento corporativo no Brasil. E não são poucos os que exibem tiragens bem acima da média. *Os Segredos da Mente Milionária*, de T. Harv Eker, já vendeu 372 mil exemplares desde que

foi lançado pela Sextante, em 2006. Outro *best-seller* da Sextante, *Conversando com os Espíritos*, de James Van Praagh, já tem 240 mil cópias vendidas. Isso sem contar os consagrados *7 Hábitos das Pessoas muito Eficazes*, *Arte da Guerra* e o novato *Casais Inteligentes Enriquecem Juntos*, que mantém lugar cativo entre os *best-sellers* do gênero e já passaram, cada um, da casa do milhão de exemplares. Para Anderson Cavalcante, sócio diretor da Editora Gente, a grande aceitação é a prova definitiva de que a autoajuda realmente ajuda. “Ela vende muito porque oferece um benefício real às pessoas. Eu não consigo acreditar que um livro como o *Casais Inteligentes* pudesse ficar tanto tempo na lista dos mais vendidos sem dar uma contribuição verdadeira à sociedade”, sustenta Cavalcante, ele próprio autor de cinco livros de autoajuda.

Mundo solitário

O que está por trás desse *boom* editorial, porém, é bem mais do que a capacidade de dialogar com o leitor de for-

ma franca e amigável. Os estudiosos atribuem o fenômeno a uma série de transformações sociais que, dizem eles, vem deixando as pessoas mais solitárias, confusas e desamparadas. O local de trabalho, por exemplo, já não é mais aquele velho reduto de estabilidade e segurança financeira de outrora. Hoje, é um espaço de competição e, quase sempre, estresse. A medida de autorrealização de cada indivíduo também mudou: deixou de ser a solidez do lar e da família e se tornou a capacidade de gerar resultados e adquirir projeção sobre os outros. Fatalmente, as pessoas dedicam cada vez menos tempo ao convívio com os amigos e se distanciam das chamadas “instituições de pertencimento”, como a Igreja, o clube social, a turma da academia e outros grupos que proporcionavam afeto e segurança nos momentos difíceis. “Vivemos uma época de franca expansão do individualismo, especialmente nas classes mais populares, que estão se inserindo na economia e começando a sofrer as pressões fragmentadoras do mercado de traba-

lho”, diagnostica o sociólogo Francisco Rüdiger, autor de *Literatura de Auto-Ajuda e Individualismo*.

Essa é mais uma das razões do sucesso da autoajuda. Em uma sociedade onde impera a lei do “cada um por si”, os livros do gênero oferecem um pequeno paliativo para quem busca afeto e calor humano. Com eles, ressurgem a esperança de se ter uma vida plena de felicidade e sucesso em meio à solidão dos tempos modernos. Obras como *O Poder Infinito da Sua Mente*, de Lauro Trevisan, ou *O Poder Cósmico do Subconsciente*, de Joseph Murphy, baseiam-se sempre na mesma premissa: a de que cada indivíduo detém, nas profundezas da própria mente, um poder adormecido e misterioso capaz de aproximá-lo das mais fantásticas realizações. “Sua realidade atual ou sua vida atual é resultado dos pensamentos que você tem. Tudo isso irá mudar quando você mudar seus pensamentos e sentimentos”, apregoa a australiana Rhonda Byrne em *O Segredo*, um dos mais recentes *blockbusters* do segmento.

Quando não explora os poderes ocultos da mente, a autoajuda recorre à força da razão. É quando entram em campo as receitas, os métodos e mandamentos que devem ser observados pelo leitor ao perseguir seus objetivos pessoais e profissionais. São exemplos dessa escola *A Lei do Triunfo*, de Napoleon Hill, *As Sete Leis Espirituais do Sucesso*, de Deepak Chopra, e os vários títulos que se amparam no “como” — como passar no vestibular, como enriquecer fazendo o que você gosta, como largar o cigarro em dez dias etc. “No mundo empresarial, nós encontramos facilmente as duas vertentes: tanto a mais transcendental, que explora o poder misterioso que existe dentro de nós, quanto a mais secular, que se baseia no poder da razão, da disciplina e da perseverança”, explica Rüdiger, que também é professor titular da PUC-RS.

Anderson Cavalcante, da Editora Gente: a autoajuda não seria campeã de vendas se não fizesse bem às pessoas



James Hunter: “Vocês não precisam nem ler o meu livro”

O consultor americano James Hunter é autor de um dos mais bem-sucedidos cases de “autoajuda para negócios.” Seu livro, *O Monge e o Executivo*, já vendeu mais de 3,5 milhões de cópias no mundo – sendo 2,5 milhões no Brasil. Nesta entrevista a AMANHÃ, ele analisa as razões desse sucesso à brasileira e afirma que as pessoas não precisam aprender mais nada além do que já sabem sobre liderança. Confira:

Só o Brasil responde por mais de 70% das vendas de O Monge e o Executivo. Como explicar isso?

No Brasil, as pessoas estão procurando por novas maneiras de se relacionar com seus líderes e por mais relacionamentos no trabalho. O brasileiro, em geral, é uma pessoa que gosta de se relacionar. Já estive aí mais de 16 vezes, fiz diversas palestras e uma das coisas que ficaram marcadas foi justamente a preocupação que o brasileiro tem de construir bons relacionamentos com as pessoas ao seu redor.

Você costuma dizer que O Monge e o Executivo trata de fazer a coisa certa – ter paciência, autocontrole, ser gentil etc. Ao mesmo tempo, há centenas de pessoas em Harvard e outras universidades trabalhando duro para entender como funciona a liderança. O que mais precisamos aprender, afinal?

Nada.

Como assim?

Eu costumo dizer isso o tempo todo. Quando se trata de liderar, as pessoas precisam fazer o que já sabem. Vocês não precisam nem mesmo ler o meu livro. Quando eu falo de liderança, eu não estou “instruindo” ninguém, eu estou apenas lembrando de coisas



James Hunter, autor de *O Monge e o Executivo*: “Para mim, é um livro de negócios”

que todo mundo já sabe. Liderança é uma questão de fazer as coisas certas. Minha contribuição é ajudar as pessoas a se lembrar de quais são essas coisas.

Em O Monge e o Executivo, conhecemos a história de John Daily, um executivo que se torna um líder a partir de mudanças em seu próprio comportamento. Na vida real, é possível se tornar um bom líder por conta própria?

Na verdade, no livro a gente não sabe o que o John faz. Ele aprende essas coisas, mas nós não sabemos se ele efetivamente implanta as coisas que aprendeu ou se as esquece. Tudo que sabemos é que ele concorda com os princípios da liderança servidora. Ele os considera bons e quer adotá-los, quer mudar. Mas há uma grande diferença entre querer mudar e mudar de fato. No meu próximo livro, que vou lançar neste semestre, nós vamos descobrir que, na verdade, John não mudou. Apenas 10% das pessoas que passam por um programa de treinamento em liderança conseguem mudar.

O que é preciso para mudar?

Muito caráter e muito comprometimento. As pessoas que realmente mudam são aquelas que estão muito comprometidas com a mudança e pensam sobre isso todos os dias. Não estamos falando de pessoas que leem o livro, e sim de pessoas que *aplicam* o livro. Todo mundo concorda com respeito, saber ouvir, honestidade etc. Isso é fácil. A parte difícil é trazer esses princípios para dentro do jogo.

No Brasil, o livro costuma aparecer nos catálogos de autoajuda. Era esse segmento que você almejava?

Não. Nos Estados Unidos e em qualquer outra parte do mundo, o livro é vendido na seção de negócios. Não entendo como ele foi entrar em uma seção diferente aí no Brasil. Mas o importante é que as pessoas pratiquem os princípios de liderança que encontram no livro. Pouco importa se ele é autoajuda ou não.

Confira a íntegra da entrevista no Portal Amanhã: www.amanha.com.br

Autoajuda ou autoatrapalha?

Não são poucas as controvérsias que cercam o filão da autoajuda. Quem gosta sustenta que estes livros apresentam preciosos conselhos para a realização pessoal – ou, pelo menos, um pouco de conforto para os momentos difíceis da vida. Já para os críticos, a autoajuda é reduto de livros de valor literário duvidoso e que oferecem ao leitor nada mais do que ilusões e frustrações. Veja, abaixo, quais são os argumentos que se equilibram em cada lado da gangorra:

AJUDA

✓ O gênero torna acessíveis alguns conceitos de gestão empresarial, psicologia, medicina e outras áreas do saber sem cair no rigor científico e na linguagem – geralmente, chatíssima – dos livros técnicos e acadêmicos.

✓ Serve de estímulo para o leitor refletir sobre hábitos e dogmas que já estão arraigados no seu dia a dia – e que, muitas vezes, têm efeitos colaterais sobre a vida que sequer são notados.

✓ Nos momentos difíceis, a autoajuda oferece esperança, conforto e motivação – coisas que estão se tornando cada vez mais raras em uma sociedade marcada pelo individualismo e pela competição.

✓ Com uma boa dose de senso crítico, é possível escolher obras que inspiram novos *insights* para se viver e trabalhar melhor.

✓ Alguns livros classificados como autoajuda mantêm distância de qualquer abordagem esotérica e trazem dicas realmente úteis para quem deseja se “autoajudar”.

ATRAPALHA

✗ Quando é utilizada como a única referência de leitura. A autoajuda jamais será suficiente para proporcionar uma formação consistente em nenhuma área de conhecimento, muito menos nos negócios.

✗ Algumas obras são meramente prescritivas e tratam o leitor como se ele fosse o único responsável pelo seu próprio destino. Cuidado: estas receitas prontas tendem a gerar frustrações.

✗ Educadores alegam que a autoajuda cria uma espécie de atrofia crítica. As pessoas perdem a capacidade de tomar decisões por conta própria e passam a viver em função das receitas tiradas dos livros.

✗ Seguidos cegamente, os métodos de autoajuda descolam o indivíduo da realidade e o aproximam do fanatismo.

✗ Há livros que conquistam o leitor no impulso. Tome cuidado com títulos que prometem métodos fáceis para se alcançar a felicidade.

Autoajuda, eu?

Muitas das controvérsias que rondam o tema são frutos não só de inconsistências lógicas e científicas de algumas obras, mas também de uma confusão conceitual. Ocorre que, no Brasil, os títulos que não se encaixam nos catálogos de ficção ou de não ficção caem em uma vala comum – a de “autoajuda e esoterismo”. Assim, é comum ver livros focados em negócios e finanças pessoais disputando espaço com outros do quilate de *Quem Me Roubou de Mim?*, do padre-popstar Fábio de Melo, e *Se Abrindo para a Vida*, da médium Zibia Gasparetto, que afirma transcrever mensagens ditadas por espíritos. A confusão afugenta leitores do gênero e, muitas vezes, incomoda os próprios autores. James Hunter, por exemplo, mostrou-se surpreso ao saber que *O Monge e o Executivo* é uma referência de autoajuda no mercado brasileiro. “Nos Estados Unidos e em qualquer outro lugar do mundo, o livro é vendido na seção de negócios. Não entendo como ele foi entrar em uma seção diferente aí no Brasil”, disse ele a AMANHÃ (confira a entrevista de Hunter nas páginas anteriores).

Nos Estados Unidos, as obras que tratam de conceitos de gestão empresarial com uma abordagem mais amigável recebem uma classificação específica – a de *business light*. É justamente nesse filão que muitos autores reivindicam lugar quando querem fugir da associação com as linhagens mais esotéricas do gênero.



O consultor César Souza, por exemplo, costuma brincar dizendo que não escreve livros de autoajuda, e sim de “alta ajuda”. “Eu escrevo para provocar a reflexão e expandir as fronteiras do *management*. Trato de assuntos sérios de uma forma acessível para uma parcela crescente dos profissionais, e não só para uma elite acadêmica ou executiva. Não se pode confundir isso com autoajuda”, argumenta Souza, que é autor de seis títulos, entre eles *Você É do Tamanho dos Seus Sonhos* – em que mostra como aplicar conceitos de planejamento estratégico na carreira e na busca da realização pessoal.

Mas, afinal, como saber se a autoajuda realmente ajuda? A resposta depende de quem está com o livro nas mãos. Aqueles que conseguem se despir dos preconceitos e se deixar levar pela mão amiga do texto tendem a se sentir realizados. No ambiente de negócios, porém, a maioria dos empresários e executivos ainda prefere exercitar o espírito com os ensinamentos da Bíblia. E quem se atreve a dizer que a crença em Deus não traz nenhum benefício aos fiéis? “Eu sou um cara que acredito. Eu vivi e ainda vivo a experiência do cristianismo e da espiritualidade como algo real. É como o vento: você não pode vê-lo, mas pode senti-lo”, conta Guido Bretzke, presidente da GPS Gestão Empresarial, que comanda as operações da Bretzke e da Sasse Alimentos, ambas de Jaraguá do Sul (SC). Luterano praticante, Guido diz ler diariamente a Bíblia, que considera ser “o Manual do Proprietário do Ser Humano”. Além disso, faz questão de intercalar os livros de negócios com outros que tratam das questões essenciais da espiritualidade. Uma de suas leituras mais recentes foi *Ocupado Demais para Deixar de Orar*, de Bill Hybels, que fala sobre a importância de se reservar um tempo entre os afazeres do dia para se dialogar com Deus.

A crença de que existe “algo mais” ditando os rumos da vida se fortaleceu

Quando você estiver lendo este livro, tente sair um pouco de si mesmo. Tente projetar sua consciência para o alto, em um canto da sala, e olhar para você com a visão da mente, lendo. Consegue se ver como se fosse uma outra pessoa? (...)

Sua habilidade para fazer o que acabou de fazer é unicamente humana. Os animais não possuem esta capacidade. Chamamos isso de “autoconsciência”, ou a habilidade para pensar a respeito do próprio processo de pensamento. Essa é a razão para o homem ter o domínio sobre todas as coisas do mundo. Graças a isso podemos avaliar e aprender com a experiência alheia, bem como a nossa. E esse também é o motivo pelo qual podemos criar e romper com nossos hábitos.

De fato, até levarmos em conta o modo como vemos a nós mesmos (e como vemos os outros), seremos incapazes de compreender como os outros sentem e vêem a si mesmos e ao mundo.

Trecho de *7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, de Stephen Covey (Best Seller, 444 páginas)

Stephen Covey, de *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*:
franquia global



Vivo no mundo dos livros e, portanto, tenho muitos amigos escritores. A maioria se martiriza porque nunca esteve na lista dos livros mais vendidos. Outros se torturam porque estiveram na lista um dia e não estão mais, e outros porque ficaram lá poucas semanas. Na verdade, poucos escrevem seus livros com a confiança de que tocarão o coração de seus leitores.

As pessoas que estão sozinhas vivem preocupadas porque estão sozinhas, da mesma maneira que a maioria que tem um companheiro vive angustiada com os problemas do relacionamento. Poucas vivem seu momento afetivo com a certeza de que estão vivendo o amor e aprendendo a amar.

Se deixar o medo ocupar seu coração, você nunca conseguirá celebrar de verdade uma vitória, porque no momento seguinte ao do bom resultado a insegurança lançará dúvidas em sua mente.

Trecho de *A Coragem de Confiar*, de Roberto Shinyashiki (Editora Gente, 176 páginas)

Roberto Shinyashiki:
best-sellers em série para
atenuar os anseios da
sociedade moderna



em outubro de 2007, quando Guido foi vítima de um grave acidente. Durante um coquetel, um garçom foi recolocar álcool em um réchaud, mas se descuidou e provocou uma explosão. O herdeiro do Grupo Bretzke sofreu queimaduras em 15% do corpo e teve de passar 16 dias internado em um hospital. A fé, diz ele, foi decisiva na fase de recuperação. "Aquilo confirmou muitas coisas que eu já imaginava. Eu tinha convicção de que ia morrer, mas me recuperei e mudei minha agenda", conta. Hoje, além de ser um líder menos centralizador, Guido se dedica aos mais variados tipos de leituras. O gênero preferido é o de biografias – acaba de ler *Sete Homens e os Impérios Que Construíram*, de Richard Tedlow. Mas a biblioteca também abrange livros de negócios e, por que não?, de autoajuda – embora ele próprio tenha ressalvas contra as publicações mais emblemáticas desse gênero. "Alguns livros exageram e ficam apenas enumerando meios de se atingir o sucesso, sem levar a uma reflexão", critica ele. "Mas, com algum critério, sempre dá para se tirar algo de bom deles."

Forma e conteúdo

Livros de autoajuda jamais serão uma referência para quem busca um conhecimento consistente em qualquer área. Mas podem ser – e muitas vezes são – uma maneira de se refletir sobre hábitos e dogmas que já estão arraigados no nosso dia a dia. Em alguns casos, também funcionam como uma introdução a conceitos básicos de administração, tais como gestão do tempo, planejamento de carreira, *networking* e *coaching*, para ficar nos mais recorrentes. Em *Metanóia*, por exemplo, o economista Roberto Adami Tranjan relata a história de Lucas, um empreendedor que se vê repentinamente em apuros depois de perder um contrato com seu cliente mais importante. Atrás de uma

solução, o personagem começa a rever o modo como comandava o negócio – o que dá a deixa para Tranjan abordar conceitos como ponto de equilíbrio financeiro, empresa única, ciclo de sobrevivência, ciclo de prosperidade e outros. Para facilitar a leitura, tudo é apresentado em forma de romance. “O que eu pretendo é ser profundo no conteúdo, mas simples na forma. Não adianta só ter conteúdo. O Michael Porter fez livros fantásticos, mas dá para contar nos dedos as pessoas que leram *Estratégia Competitiva* do começo ao fim”, sustenta Tranjan.

A sintonia fina entre forma e conteúdo também cai bem na hora de treinar e motivar funcionários. Hoje, muitos gestores buscam nos livros uma forma de difundir conhecimentos entre a equipe de forma fácil e prazerosa. Um exemplo é Eduardo Bresolin, superintendente da AGCO Finance, braço de financiamentos da fabricante de máquinas agrícolas AGCO. Recentemente, Bresolin decidiu que era hora de renovar os ânimos do pessoal do departamento comercial. Para isso, adotou uma medida simples, porém eficiente: distribuiu a cada funcionário da área um exemplar de *Como Vender Qualquer Coisa a Qualquer Um*, como é conhecida a autobiografia de Joe Girard, o incensado “maior vendedor do mundo”. “Ele mostra que o negócio é ser simples e fazer as coisas acontecerem. Nós con-



Fotos: Divulgação

Dulce Magalhães: alguns livros manipulam o leitor e tolem o espaço para novas descobertas

seguimos difundir esse conhecimento para os nossos concessionários e o resultado foi muito bom”, recorda Bresolin. O detalhe é que ele não lê livros de autoajuda. Prefere as biografias – já leu as de Jack Welch, Lee Yakoka e de Atilio Bilibio, entre outras. E reclama das livrarias que colocam a obra de Joe Girard nas estantes da autoajuda. “O livro conta a história de um vendedor de carros que adotou uma série de práticas bem-sucedidas. É uma história verdadeira e prática. Não há nada de mágico aí”, argumenta.

Vaga no estacionamento

O fato é que seguir os “sete passos” do sucesso e da realização pessoal não faz mal nenhum – a não ser, é claro, nos casos em que o leitor carece de espírito crítico. Sem critério e uma boa dose de bom senso, os métodos tendem levar à frustração rápida. Para evitar perda de tempo, o ideal é manter distância de livros, CDs e programas de autoajuda que são excessivamente prescritivos – isto é, que trazem métodos prontos para a conquista de metas espirituais ou mundanas. “Há uma parte da autoajuda que é muito



“Eu vivi a experiência do cristianismo e da espiritualidade como algo real. É como o vento: você não pode vê-lo, mas pode senti-lo”

Guido Bretzke

Presidente da GPS Gestão Empresarial, de Santa Catarina, que buscou na religião a força para superar um acidente grave



Divulgação

“O poder da mente, longe de ser um oba-oba para motivar pessoas, é uma ciência que eu considero o caminho por excelência para a autorrealização pessoal”

Lauro Trevisan

Escritor e conferencista com mais de 50 livros de autoajuda

tutorial e manipuladora. Ela vende ilusões e tenta encaixar o indivíduo em um padrão predeterminado, sem deixar espaço para reflexão, questionamento e descoberta de novas visões de mundo. Esse é o tipo de autoajuda que atrapalha”, resume Dulce Magalhães, diretora da consultoria Work Educação Empresarial e colunista de AMANHÃ.

Um dos títulos que costumam ser lembrados entre os maus exemplos é – olha ele aí de novo – *O Segredo*, de Rhonda Byrne. Lançado em 2007, o livro reúne os relatos de sete pessoas que testaram e comprovaram o poder do pensamento positivo. O segredo em questão é a chamada “Lei da Atração”, segundo a qual os pensamentos positivos atraem outros pensamentos positivos – até o ponto em que começam a transformar o mundo para melhor. Segundo Rhonda, todas as grandes personalidades da história, de Shakespeare a Leonardo da Vinci, valeram-se da Lei da Atração em seus esforços para mudar o mundo. Verdadeira ou não, a tese já atraiu mais de 1,5 milhão de compradores no Brasil. Mas nem por isso caiu nas graças dos leitores mais críticos.

“Quer dizer, então, que se eu entrar no estacionamento do supermercado e imaginar que há uma vaga disponível lá na frente da portaria a vaga vai estar lá? É claro que isso é uma enganação. O que acontece se dez pessoas mentalizarem a mesma vaga?”, questiona o empresário Beto Colombo, fundador da Anjo Qui-

mica, de Criciúma. Formado em Filosofia, Beto é um devorador de livros – diz ler um por semana, em média. Prefere as obras de humanistas como Protágoras, Descartes e Karl Jung e a Bíblia. Eventualmente, entrega-se a leituras menos pretensiosas, tais como *Schackleton, uma Lição de Coragem*, de Margot Morrell e Stephanie Capparell. Mas rejeita terminantemente a autoajuda de viés esotérico. “Hoje, as pessoas não perguntam mais o porquê das coisas. Elas querem apenas seguir um guru e resolver os problemas da maneira mais fácil – e esses livros só agravam o processo”, teoriza Beto.

Poder infinito

Há, no entanto, autores que se cercam das mais variadas referências científicas para dar sustentação à tese de que o poder da mente é não só uma crença, mas um método real e confiável para quem almeja mover montanhas. Um deles é o padre Lauro Trevisan, que vive em Santa Maria, no interior do Rio Grande do Sul. Formado em Filosofia e Teologia, Trevisan exibe diplomas de especialização em cursos como psicanálise, parapsicologia e jornalismo. Isso sem contar as extensões em áreas mais, digamos, exóticas: Análise Transacional, Método Chapiro de Administração, Controle da Mente e “Os Nove Domínios da Consciência”. É a essa bagagem para lá de eclética que ele recorre para afirmar que o poder da mente é algo mais do que uma credence popular. “O poder da mente, longe de ser um oba-oba para motivar pessoas, é uma

ciência que eu considero o caminho por excelência para a autorrealização pessoal”, diz ele. Nos seus livros e conferências, Trevisan difunde os preceitos do poder da mente e relata alguns casos em que o pensamento positivo foi crucial para resolver problemas aparentemente insolúveis.

“Alguns anos atrás, eu desejava construir a nova sede do meu trabalho. Adquiri um terreno e mandei fazer o desenho do projeto, um prédio de cinco andares, inclusive com auditório”, recorda Trevisan. O projeto, diz ele, só carecia de um pequeno detalhe: dinheiro. “Quando me perguntavam como iria realizar a obra, a resposta era que eu seguia a orientação de um grande ‘economista’ chamado Jesus Cristo.” No início, Trevisan só tinha dinheiro para erguer os fundamentos e o primeiro andar. Mesmo assim, com a força da fé, garante que não só realizou o sonho de construir a nova sede como acrescentou um andar extra ao projeto. “E ainda terminei de pagar a obra antes que ela fosse concluída”, garante. Hoje, o prédio abriga a Editora da Mente, empresa de Santa Maria responsável por editar e distribuir os livros de Trevisan – mais de 50, no total. Um deles é *O Poder Infinito de Sua Mente*, que ao longo de 180 páginas trata de temas tão variados quanto a força da fé, a cura pela palavra, a luta contra o hábito de beber, os mandamentos da harmonia sexual, a educação infantil e os mistérios da clarividência.

Embora não existam números oficiais, o livro já vendeu 1,06 milhão de exemplares em todo o país, segundo Trevisan. ■

RELACIONAMENTO CORPORATIVO MULTIPLATAFORMA



AMANHÃ360

conheça esse conceito
amanha.com.br/360

QUAIS SETORES PRECISAM DE IDEIAS INOVADORAS?



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

O
pensamento
inovador em
segmentos
maduros gira
em torno do
modelo de
negócios,
como mostra
o exemplo da
companhia
aérea
Southwest

Com o mundo saindo lentamente da pior crise financeira das últimas décadas, os líderes empresariais devem evitar a volta aos maus hábitos que a precederam. Um deles é a falta de atenção à inovação. A inovação, no velho modo de pensar, é necessária principalmente em tempos de crise ou talvez em mercados que estejam chegando à maturidade. No entanto, grandes reviravoltas podem acontecer a qualquer momento. Ninguém pode dar-se ao luxo de esperar por um sinal óbvio antes de começar a inovar. Por quê? Porque se você viu o sinal, provavelmente outra pessoa já aproveitou a nova oportunidade e deixou sua empresa para trás. Para sobreviver, as próprias companhias precisam se tornar forças de mudança. E a inovação é o meio de virar essa força.

A inovação é crítica para todos os setores. Não depende da maturidade do segmento. Isso porque nenhum ramo de atividade – em nenhum estágio de sua evolução – está imune a mudanças. As empresas que aceitam a inovação são mais ágeis e flexíveis que sua concorrência e têm maior capacidade de ajustar-se às condições dominantes no mercado para então capturarem uma fatia maior dos lucros.

Por exemplo, vejamos o mercado de telefones celulares. Há bem pouco tempo, muitos observadores entendiam que os aparelhos já

havam evoluído a um estágio “maduro”, e os principais concorrentes – Nokia, Motorola e Samsung – teriam de brigar entre si por fatias pequenas do mercado. Porém, o iPhone da Apple mudou as regras do jogo com inovações no modelo de negócios e na plataforma do produto. Em apenas três anos, o iPhone viria a obter mais lucros que o líder, mesmo com apenas 5% do mercado. O pensamento inventivo em segmentos maduros tipicamente gira em torno do modelo de negócios: a cadeia de valor e a forma de precificar.

A inovação também pode ter um papel relevante em mercados que, teoricamente, resistem a mudanças. Há empresas de *commodities* e matérias-primas – ramos com ênfase em baixo custo e grande escala, como no caso do cimento e do aço – que se diferenciam dos competidores por meio da inovação. Aconteceu no México, onde as inovações da fabricante de cimento Cemex aumentaram a demanda de consumo. Na Coreia, a siderúrgica Posco se beneficia de novas tecnologias na manufatura. Também existem algumas empresas no ramo pouquíssimo atraente do transporte aéreo que alcançaram lucros consideráveis. A Ryan Air e a Southwest recusaram-se a enfrentar concorrentes maiores com a abordagem tradicional de voos concentrados a partir de um nó cen-





AFP

tral. A inovação ponto a ponto da Southwest diminuiu custos e abriu mercados de maneiras que as empresas tradicionais sequer haviam imaginado.

As companhias atuantes em segmentos com veloz crescimento não procuram ampliar sua fatia do mercado. Centram-se em expandir-se com a maior velocidade possível. Podemos ver essa realidade em redes sociais como Facebook, MySpace e Orkut. Para crescer rapidamente, precisam manter os esforços inovadores de modo a encontrar novas maneiras de ampliar clientes ao mesmo tempo em que oferecem experiências que assegurem a lealdade à marca. Você não pode depender do que fez ontem para permanecer na rota do crescimento rápido. Foi o que aconteceu com o Yahoo, cuja complacência enfraqueceu seu espaço dominante na internet – uma fraqueza que o Google soube explorar.

Se alguém quisesse escrever uma história da inovação na nova economia, poderia observar os formidáveis desenvolvimentos em energias alternativas, diagnósticos médicos e a nova geração do mundo digital chamada de “nuvem”. Esses mercados estão em ritmo de pioneirismo e os participantes precisam fazer experiências com o produto e com o mercado para encontrar o encaixe correto. A boa notícia é que empresas pioneiras são por si próprias atraentes a profissionais inovadores.

A recente crise financeira pode induzir a uma análise equivocada sobre a inovação. Há quem pense que a turbulência foi causada por excesso de novidades no setor financeiro. Não creio que tenha sido o caso. A inovação não foi a culpada: a falha se deveu a escolhas erradas, somadas a má gestão e negligência. O setor financeiro precisa inovar para que possamos continuar tendo mercados e instrumentos financeiros eficientes que

ofereçam liquidez a quem pode criar valor e então pagar os empréstimos com uma taxa de retorno adequada.

Em uma economia que se está tornando mais global e interdependente, todos ganham ao aceitar o novo. Por exemplo, em finanças. Se a aversão global às recentes malversações financeiras tiver o efeito de resfriar os esforços inovadores na área, todos seremos prejudicados. Na sequência da recente recessão, todos precisamos que os mercados financeiros sejam seguros e, também, líquidos. Em outras palavras, precisamos de métodos diferentes para descobrir como ter as duas coisas. Segurança demais, tal como liberdade demais, não traz soluções que façam o mundo prosperar. Poderíamos raciocinar de forma semelhante em muitos outros setores: saúde, recursos hídricos, agricultura, transportes etc. A inovação é, no final das contas, uma prioridade global.

{Ademir Júnior*}

Equilíbrio para combater a calvície

Quedas de cabelo costumam ser frequentes em momentos de estresse

Não é de agora que percebo: quedas de cabelos costumam ser frequentes em momentos de maior estresse dos meus pacientes. Há pessoas que, em virtude de terem em sua genética uma programação que facilita o desenvolvimento da calvície, acabam sofrendo mais quando vivenciam eventos que os submetem a intensa pressão. Em indivíduos sem predisposição para o problema, a queda também pode ocorrer, mas de forma mais amena.

Há algum tempo, faço levantamentos relacionando os pacientes que atendo e os *e-mails* que recebo e posso afirmar que os níveis de ansiedade, estresse e angústia podem interferir no ciclo fisiológico dos cabelos, causando mais perda. Atendo um número crescente de executivos, diretores de grandes empresas e funcionários de bancos ou da área de informática – todos cada vez mais pressionados pela busca de metas, crescimento de mercado e lucros.

Na medida em que as cobranças se intensificam, cresce a chance de evolução da perda capilar e de se desenvolver problemas como dermatite seborréica que, via de regra, acompanham a perda de cabelos.

A explicação fisiológica para o fenômeno é simples. Há inúmeras substâncias químicas produzidas por células do sistema nervoso ou por nossas glândulas endócrinas que favorecem a interrupção da fase de crescimento dos fios. Entre elas, os mediadores químicos conhecidos como substância P e o fator de crescimento neural (NGF), além de hormônios como o CHR, o cortisol, e os hormônios masculinos produzidos em maior quantidade em momentos em que estamos mais estressados. Qualquer uma dessas substâncias ou um conjunto delas pode fazer com que os cabelos parem de crescer e subitamente comecem a cair.

A natureza é sábia e nosso corpo respeita uma tendência natural de direcionar as energias para os órgãos com função vital. As substâncias químicas citadas no parágrafo anterior agem como facilitadores para que o organismo capte a energia de áreas menos vitais, como o couro cabeludo, e encaminhe para o coração, cérebro, rim e pulmões.

A solução para que o estresse não gere calvície é o paciente buscar, fora do trabalho, o equilíbrio perdido com toda a tensão do cotidiano. Higiene mental é a palavra-chave e, para isso, indicamos: lazer com a família ou amigos, atividades físicas, técnicas de relaxamento, esportes de autossuperação, leitura, dança, caminhadas, refeições leves e equilibradas, assim como boas noites de sono. Se as mudanças de hábitos não forem suficientes, minha sugestão é procurar um médico que possa encontrar os medicamentos mais adequados para a solução do problema.

**Médico dermatologista especialista em tricologia (medicina capilar) pela Internacional Association of Trichologists. Professor do curso de Pós-Graduação em Cosmetologia das Faculdades Oswaldo Cruz, em São Paulo.*



**VEJA
O NOVO
SITE DA
ONDAWEB**

WWW.ONDAWEB.COM.BR



Ondaweb | CRIAÇÃO DE SITES

2010 GRANDES TENDÊNCIAS EM TI

Conheça as 10 prioridades mapeadas pela consultoria Gartner que vão pautar as ações e os investimentos em Tecnologia da Informação em 2010

Em 2010, seu computador não terá aplicativos instalados: tudo o que você precisa para trabalhar estará guardado em megasservidores, a quilômetros de distância, e seu PC será apenas um canal de acesso a programas e documentos. Nesse ano, sua empresa detectará os clientes em potencial via GPS ou *bluetooth* assim que eles passarem diante de um ponto comercial, desenhando um promissor contato de vendas.

Inovações como essas já começam a mudar a realidade do mundo dos negócios, e terão nos próximos meses um período de amadurecimento e difusão galopante. A consultoria Gartner organizou uma lista das 10 grandes tendências que ditarão os investimentos

nos departamentos de Tecnologia da Informação em 2010 – e colocarão os negócios em um novo padrão de sofisticação. Virtualização de *softwares*, novas possibilidades de ampliar a sustentabilidade, mudança de *layout* de *datacenters* e desbravamento das mídias sociais não apenas ampliarão a superfície de contato com clientes como oferecerão às companhias oportunidades valiosas para derrubar custos e ganhar competitividade. O que você irá ver, nas próximas páginas, são avanços e serviços que vão se disseminar nas revistas e nos artigos de tecnologia ao longo dos próximos meses – e que absorverão os maiores nacos dos investimentos em TI das companhias, que beiram os US\$ 3,6 trilhões anuais no mundo.

CLOUD COMPUTING

Consiste em um sistema no qual documentos, programas e aplicativos são acessados e armazenados em servidores remotos, e não instalados nos PCs – ficando, então, dispersos como nuvens no céu. Ao invés de o usuário instalar e utilizar programas em sua máquina pessoal, acessar *softwares* de criação de planilhas, por exemplo, via fornecedores. Uma variação chamada

Personal Cloud Computing possibilita a formatação de modelos conforme as necessidades de cada empresa, com acesso restrito aos usuários. Um exemplo já disponível é o Google Docs, no qual se pode trabalhar pela *web* com boa parte dos programas utilizados em um ambiente corporativo. As vantagens? Manda-se para as nuvens a preocupação com desenvolvimento, armazenamento, manutenção, atualização e *backup* de programas e arquivos, que consomem mais de dois terços dos investimentos em TI.

APLICAÇÕES MÓVEIS

2

Até o final de 2010, 1,2 bilhão de pessoas portará dispositivos capazes de realizar transações comerciais móveis. Esse público deverá estimular as empresas de tecnologia a analisarem ferramentas de convergência da mobilidade e da *web*, de forma a oferecer mais negócios aos clientes – onde quer que eles estejam. Já existem milhares de programas para plataformas como o iPhone, da Apple, e os *smartphones*, embora muitas vezes sejam atrapalhados pela incompatibilidade das codificações. Independente disso, o movimento abre portas para que as companhias explorem sua criatividade e cheguem ao consumidor através dos telefones celulares. Muito em breve, por exemplo, um cliente terá uma mensagem chegando ao seu celular assim que passar diante de uma loja da qual seja cliente, ao ser identificado por *bluetooth* ou GPS. “Não é ficção científica: as aplicações exploram cada vez mais a capacidade dos dispositivos móveis, e oferecem às companhias a possibilidade de ofertar negócios sem limitação de localização”, explica Cassio Dreyfuss, analista da Gartner no Brasil.

Dreyfuss, da Gartner: “As aplicações exploram cada vez mais a capacidade dos dispositivos móveis”

Divulgação Gartner



CLIENT COMPUTING

O conceito se aproxima de *cloud computing*, ao remeter a um processamento central para administrar, remotamente, os aplicativos e os documentos de usuários. A diferença é que o *client computing* implica no armazenamento em um servidor externo, acessado pela internet, que pode abranger os programas utilizados por um determinado grupo de funcionários. Geralmente, a solução é usada por empresas em situações específicas, como mudanças no seu departamento de TIC ou durante o período de *upgrade* de

softwares e *hardwares*. A alternativa de virtualização pode se tornar mais comum com o surgimento de novos fornecedores. Por outro lado, algumas empresas ainda não se sentem totalmente confortáveis em deixar seus dados mais valiosos em servidores localizados a léguas de distância – e sobre os quais acreditam não ter total controle.

3

TI VERDE

A TIC proporciona uma gama de oportunidades para as companhias reduzirem o consumo de energia e, assim, ganharem mais algumas estrelas no seu rol de ações sustentáveis. Com a exigência dos consumidores por posturas ambientalmente corretas, há um cenário propício para o incremento de ações verdes. Eliminação de grandes servidores a partir da gestão de documentos eletrônicos à distância, derrubando o consumo de energia, e redução de viagens com o uso de videoconferência são dois dos vários exemplos. A tec-

nologia também fornece ferramentas analíticas, que reduzem o consumo de energia no transporte de mercadorias ou em outras atividades de gestão das emissões de carbono. Alguns equipamentos no mercado brasileiro já prevêem os momentos do dia em que cada departamento mais demanda energia, e adaptam seu fornecimento automaticamente.

4

5

SOCIAL COMPUTING

Trata-se de uma extensão das mídias sociais ao ambiente corporativo – seja com objetivos específicos de marketing, seja como ambiente para a troca de ideias e o desenvolvimento de produtos. As grandes empresas já surfam em ondas da computação social – *blogs*, *wikis*, compartilhamento de vídeos e sons,

twitter. No entanto, a aposta dos especialistas é a de que, em 2010, as companhias definitivamente assumam esforços para desenvolver tecnologias que viabilizem a criação, a disseminação, a coleção, o processamento ou o uso da informação distribuída através de grupos sociais. A vantagem é democratizar a comunicação e se antecipar a tendências ou situações de crise, ao disponibilizar canais especiais a equipes, comunidades, organizações e fornecedores.

6

REMODELAGEM DO DATACENTER

Nada de improvisações. Ao se falar em *datacenter*, a ordem da vez é o planejamento – levando em conta as perspectivas de crescimento físico da empresa e as previsões de absorção de tecnologias futuras. Diversos fornecedores têm trabalhado com clientes para planejar e estruturar departamentos de TIC desde o início, de forma a criarem ambientes mais produtivos e econômicos. A remodelagem

do *datacenter* também permite uma listagem exata de *hardwares* necessários para cada tipo de empresa, e aperfeiçoa a distribuição da refrigeração e o posicionamento das máquinas. “Mesmo empresas que já têm seu *datacenter* formado encontram alternativas para melhorar o desempenho físico desses setores, como a instalação de equipamentos móveis de refrigeração”, exemplifica Alexandre Kazuki, especialista da divisão Enterprise Business da HP no Brasil. A remodelagem permite que os custos de reformas e adaptações sejam bem menores, disponibilizando mais recursos para a aquisição de *softwares* que alavanquem a competitividade.



Servidores da HP: remodelagem permite mais recursos para a aquisição de *softwares*, por exemplo

SEGURANÇA

Até hoje, os sistemas de segurança das áreas de TIC tinham como principal meta criar uma barreira às invasões externas de *hackers* ou à instalação de programas maliciosos em sua infraestrutura. Em 2010, fortalece-se uma nova tendência: a preocupação com as ameaças internas. Os profissionais passam a enfrentar o desafio de detectar atividades maliciosas em um fluxo constante de eventos distintos que, geralmente, são gerados por um usuário autorizado, além de cumprir as exigências de auditorias externas.

Ameaças crescem à medida que se espalha a quantidade de redes, sistemas e fontes de aplicações. A HP, por exemplo, disponibiliza serviços que monitoram desde os processos de aprovação de projetos até a integração da cadeia de processos. O objetivo é garantir a segurança da informação da fonte ao destinatário, minimizando as chances de prejuízos à companhia.

MEMÓRIA FLASH

A memória *flash* voltou ao vocabulário usual da TIC nos últimos anos, graças ao uso em cartões de câmeras digitais e *pen-drives*. Mais rápido do que os discos giratórios, e com alto poder de realizar operações simultâneas, o dispositivo deixa concorrentes comendo poeira. Por isso, tem recebido investimentos que o colocam em um novo plano de capacidade de armazenamento e usabilidade. No ano passado, um grupo internacional de cientistas conseguiu fabricar a primeira memória *flash* flexível, a partir de

compostos à base de carbono. Além de simplificar a montagem, o avanço promete gerar uma série de novos produtos, como pulseiras flexíveis tocadoras de MP3. Em 2010, além da criação de novos brinquedos para os fãs, os avanços devem recair no número de modificações possíveis e na queda nos preços de fabricação.

VIRTUALIZAÇÃO DE DISPONIBILIDADE

A Gartner, definitivamente, gosta de virtualização para a disponibilidade. O verbete esteve nas listas das principais tecnologias estratégicas nos anos anteriores, e novamente surge para 2010. O avanço consiste na gestão dos recursos de um departamento de TIC, avaliando em tempo real o uso da capacidade de cada servidor e a busca imediata por mais capacidade em servidores externos ou subutilizados. O objetivo é a busca por mais capacidade e rapidez. Agora, fortifica-se a necessidade de avanços que

ofereçam análises mais minuciosas e abrangentes da disponibilidade – e que ofereçam novos elementos. Na prática, qualifica o movimento de execução de uma máquina virtual, enquanto o sistema operacional e outros *softwares* continuam sendo executados, como se estivessem no servidor físico original.

ANÁLISE AVANÇADA

Algumas consultorias apontam que executivos dominam menos de um quarto do potencial dos *softwares* instalados nos computadores – incluindo programas de análise de dados. Trata-se de uma incoerência. Daí, nasce o conceito das “análises avançadas”, que nada mais é do que o surgimento de ferramentas e modelos analíticos que interligam e mostram com clareza os dados levantados por programas como CRM (gestão de relacionamento com os clientes) e ERP (planejamento de recursos empresariais). O uso das informações também tem evoluído, ao passo que as plataformas melhoram seus recursos de acesso e os executivos são orientados sobre as melhores formas de interpretar os dados gerados.

VIDA DE MÃE MULTINACIONAL

Desde que se tornou diretora industrial da Amanco no Brasil, há um ano, a joinvilense Regina Zimmermann vem acumulando uma volumosa quantidade de milhagens aéreas. É dela, afinal, a responsabilidade de visitar as 12 unidades que a empresa opera na América do Sul – e que se espalham pelo Brasil, Argentina e Chile. O vaivém nos aeroportos tem um propósito claro: fazer com que a produção da Amanco no continente suba para 180 mil toneladas em 2010 – 20% superior ao registrado em 2009. Se for preciso, diz ela, a empresa poderá até adquirir concorrentes para chegar ao objetivo.

A determinação dos dias de trabalho contrasta com a serenidade do tempo passado junto à família. Sempre que pode, Regina faz aulas de artesanato acompanhada dos filhos Isabella, 11 anos, e Luiz Alexandre, de 9. “É uma espécie de terapia”, conta. Outro escape habitual é ir com os pais e sogros à praia de Barra Velha, no litoral norte de Santa Catarina. Para manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, Regina se ampara no livro *O Amor É a Melhor Estratégia*, de Tim Sanders. “O líder deve influenciar positivamente as pessoas”, recita. O próprio clima de trabalho na Amanco, ressalta, valoriza o convívio com a família e qualidades como a dedicação e a humildade.

Arquivo pessoal



NOVA ROTINA PARA NAVEGAR

Depois de 30 anos na labuta, o empresário Júlio Tedesco decidiu que é hora de assumir uma rotina mais *light* e – por que não? – abrir caminho para sua sucessão no Grupo Tedesco. “Um empresário não pode ficar com o negócio sob as asas. Tem de delegar, cobrar e ponto”, argumenta. Não que ele pretenda abandonar o trabalho em nome de uma rotina de sombra e água fresca. Nada disso: a ideia é continuar definindo os rumos estratégicos do grupo – que atua em áreas como reflorestamento, celulose, papel, embalagens e energia –, mas reservar um pouquinho mais de tempo para o lazer e convívio com a família.

Júlio já sabe claramente o que vai fazer nas horas vagas: navegar. Há tempos que ele leva a família para singrar as águas do Balneário Camboriú, a bordo de uma lancha Intermarine Azimut, de fabricação italiana. O barco costuma atracar na Tedesco Marina Garden Plaza, de propriedade da família – uma das mais modernas do sul do país. A marina, aliás, entrou na rotina de Júlio antes da lancha. Foi criada como um novo negócio, há três anos, e deu tão certo que o empresário decidiu adquirir a própria lancha. Júlio confessa que não é muito dado a dirigir a embarcação – prefere fazer companhia à tripulação e, às vezes, dar um mergulho.

Entretanto, ele não descuida – e nem pretende descuidar – dos grandes projetos estratégicos da Tedesco. Atualmente, por exemplo, o grupo estuda a abertura de uma fábrica que produzirá matéria-prima para sacos de papel. O empresário acredita que, no futuro, eles irão substituir as sacolas plásticas. A unidade será aberta no ano que vem, em Caçador (SC), e receberá um investimento de R\$ 27 milhões.

Divulgação



NA TORCIDA POR 2010

Não se deixe enganar: por baixo das vestes sobriamente brancas da foto ao lado, bate um fulgurante coração tricolor. Verônica Della Mea, diretora da Somar – Sociedade Mineradora, é gremista praticante. Frequenta o Estádio Olímpico desde pequena, quando ia acompanhada do pai, e faz questão de manter o hábito até hoje – agora, na companhia do irmão mais novo, Victório, de 14 anos. “Costumo ir a todos os jogos do Grêmio, mesmo quando ocorrem à noite”, conta. Nem mesmo a campanha irregular apresentada pelo Tricolor gaúcho em 2009 desanima. “A temporada foi ruim por causa do treinador”, minimiza ela.

Para 2010, Verônica mantém a fé não só na recuperação do Grêmio, mas também na expansão da Somar. A proximidade de dois megaeventos esportivos – a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada de 2016 – abrem boas perspectivas em ambos os lados. O Grêmio, por exemplo, espera entrar na esteira de investimentos da Copa para tirar do papel o projeto de uma nova arena esportiva em Porto Alegre. Já a Somar tende a se beneficiar do aumento na demanda por um de seus principais produtos, a areia – que é utilizada como insumo da construção civil. Se tudo der certo, diz Verônica, a Somar deverá fechar 2010 com um aumento de pelo menos 20% nas receitas.

Charles Dias/Divulgação



UM CHEF QUE VENDE INFRAESTRUTURA DE REDES



Arquivo pessoal

Poucas coisas fascinam tanto Juliano Tonello quanto a culinária. Sempre que a agenda permite, o executivo de contas da 3Com para a Região Sul se deixa levar pelos aromas e temperos da cozinha. “Como bom italiano, preparo uma massa deliciosa”, gaba-se. A intimidade com as panelas vem desde os 16 anos, quando Juliano foi viver em Porto Alegre. Os pais continuaram morando em São Martinho, no noroeste do Rio Grande do Sul, e aí ele foi obrigado a se virar em frente ao fogão. Hoje, o cardápio de predileções também inclui o teatro, hábito adquirido na capital gaúcha. Juliano é um aficionado pelas peças apresentadas no “Porto Alegre em Cena”, festival que acontece há 17 anos. A peça inesquecível é o já lendário *Tangos e Tragédias*, comédia musical que há mais de duas décadas é apresentada no Theatro São Pedro, o mais tradicional de Porto Alegre.

Quando está na 3Com, multinacional especializada em infraestrutura de redes, Juliano dá um tempo às panelas e encara o desafio de atrair novos clientes na Região Sul. Que têm uma característica em comum: “Eles zelam pela proximidade com o fabricante”, conta.

{Tércio Saccol}

Ser ou não ser um mestre?

PARA BOA PARTE DAS EMPRESAS, QUEM FAZ MESTRADO É PORQUE QUER SER UM CRAQUE – MAS NA SALA DE AULA E NÃO NOS NEGÓCIOS. VAI CONTINUAR SENDO ASSIM? A CAPES DECIDIU QUE NÃO

As velozes mudanças no mercado de trabalho e a competição crescente pelos bons empregos arremessaram multidões de jovens ao mercado de cursos de pós-graduação. A preferência deles recaiu sobre os chamados mestrados executivos – tecnicamente denominados de cursos *lato sensu*, mas irresistivelmente rotulados com a sigla MBA – Master in Business Administration. Já a turma que desejava um conhecimento mais profundo em um tema específico se encaminhava para o mestrado *stricto sensu*, na perspectiva de usar seu título de mestre para lecionar em universidades. Essa divisão, que não é usual lá fora, mas se consolidou no Brasil, parecia ter tudo para funcionar. E até funciona – mas precisa de mudanças.

Em primeiro lugar, para frustração

de profissionais e de empregadores, as especializações do gênero MBA proliferaram pelo país sem um controle de qualidade que pudesse separar o joio do trigo, como mostrou a reportagem "Quanto vale ter um MBA" (AMANHÃ, agosto de 2009). Muitos dos mestres em Administração de Negócios que jorram dos cursos de MBAs descobrem, em algum momento, que faltou profundidade na especialização que buscaram. Esta é uma das causas de um fenômeno relativamente novo: o aumento da procura dos mestrados clássicos (*stricto sensu*) por profissionais que querem níveis mais profundos de conhecimentos não para dar aulas – e sim para aplicar no seu dia a dia profissional.

É bem verdade que ainda não há muita oferta à disposição de executivos

que, em vez de um MBA, preferem o mestrado clássico – aquele com carga teórica pesada e exigência de uma dissertação de fôlego no final. Em áreas como Comunicação e Ciências Naturais, é como procurar agulha em palheiro. Mas em Engenharia e em Administração, por exemplo, já há opções do chamado mestrado profissionalizante. E os números deixam muito claro que há demanda, e muita. No Brasil, o número de cursos de mestrado profissionalizante saltou de 132, em 2005, para 275 no ano passado.

José Elias Flores Junior, 34 anos, é um dos tantos alunos que passou por um banco de universidade para cursar o mestrado, e, ao final, voltou para o mercado. Administrador, ele já havia frequentado uma especialização em Marketing, há cerca de oito anos, mas mergulhou novamente nos estudos por considerar que havia uma lacuna em sua formação. "Precisava de um curso mais reflexivo, panorâmico. Além disso, a especialização já não representa um diferencial na carreira, como aconteceu no passado e o mestrado me parece fazer a diferença", afirma José Elias. Embora permane-

Em dezembro, a capes fez ajustes nas regras do mestrado para atender a uma nova exigência da sociedade de formação de recursos humanos



José Elias, sobre o mestrado: "Eu precisava de um curso mais reflexivo, panorâmico. Especialização já não é diferencial"

ça no mesmo cargo – em uma empresa administradora de cemitérios e crematórios em Porto Alegre –, ele se sente mais valorizado profissionalmente com o curso de mestrado profissionalizante em Administração, realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). "É um ambiente que provoca mais a discussão em profundidade. Saio muito satisfeito", avalia.

O movimento de profissionais com foco no mercado, como José Elias, é percebido também dentro da academia. Para o coordenador de pós-graduação da UFRGS, Aldo Lucion, além da busca por qualificação, reconhecida nos cursos de mestrado, há uma espécie de descrédito em cursos de MBA. "Em função da disseminação desta modalidade, aumentou muito o número de diplomados. O mestrado diferencia o profissional e proporciona conhecimento mais profundo", defende. O problema é convencer o mercado de que alguém que faz um mestrado *strito sensu*, em vez de um MBA, tem foco em *business*. "Percebemos que muitas pessoas estão procurando estes cursos, mas o mercado, em geral, ainda não tem a

compreensão sobre os reflexos na capacitação do profissional, e ainda liga o mestrado a um futuro acadêmico, o que, em uma visão limitada, não é visto de forma positiva", detecta Rubem Souza, da empresa RSA Talentos Executivos, empresa de recrutamento. Em coro com outros *headhunters*, Souza assinala que os gestores de recursos humanos veem o mestrado como uma qualificação mais positiva para o profissional e menos para as organizações.

É natural. No Brasil, a universidade sempre apostou num desenho de cursos de mestrado para fins acadêmicos, isto é, voltado para a formação de professores e pesquisadores. E, de outra parte, a empresa brasileira não tem a tradição de empregar mestres e doutores, até pelo pouco investimento na montagem de áreas de pesquisa e desenvolvimento. "Falta densidade tecnológica às empresas brasileiras", constata Aristides Girardi, CEO da Starhunter Executive Search, empresa de recrutamento de executivos, com sede em Curitiba. Os próprios estudantes não contribuem para o mercado, afirma. "Muitos profissionais buscam

apenas a melhoria do currículo com o mestrado. O profissional que busca esse tipo de qualificação deve ter visão sistêmica para explorar todas as potenciais oportunidades de trabalho e serviços", alerta Girardi.

Em alguns segmentos, no entanto, a titulação não só é estimulada como se tornou uma exigência para a conquista de boas posições no mercado de trabalho, caso de setores como o farmacêutico, o bioquímico e algumas engenharias. Espera-se que os mestrados profissionalizantes sigam em expansão. Nada que se compare, claro, ao *boom* dos MBAs, cuja carga horária e de estudos – mais leve – combina melhor com a agenda profissional dos alunos. Mas a Capes, órgão federal que disciplina os cursos *strito sensu*, aposta na procura por mestrados voltados para carreiras não acadêmicas. Tanto que, em dezembro, fez ajustes na regulamentação desses cursos. O diretor de avaliação do órgão, Livio Amaral, vê a ampliação das vagas como uma tendência. "Isso atende à necessidade da sociedade com relação à formação de recursos humanos", acredita. ■



JÁ QUE A CRISE PASSOU MESMO...

A Weg (foto), que havia pisado o freio no auge da crise, voltou a investir. A companhia de Jaraguá do Sul (SC) está contratando 600 novos funcionários. A grande maioria das vagas está nas linhas de produção que a companhia mantém na sua matriz, onde já trabalham 13 mil pessoas. Diante da baixa taxa de desemprego na cidade – cerca de 5% –, o preenchimento das vagas se processa lentamente. A empresa oferece salário inicial de R\$ 800 e participação nos lucros.

GÔNDOLAS UNIDAS

A fusão dos supermercados Cidade Canção e São Francisco, ambos de Maringá (PR), produziu uma nova grande rede no Paraná, a terceira colocada do *ranking* do Estado. A soma das receitas do ano passado, divulgadas pelas duas empresas, alcança a casa dos R\$ 600 milhões. Após a fusão, a rede fica com 28 lojas distribuídas em dez cidades do Paraná e em Dourados (MS). É possível que uma das bandeiras foque nas classes A e B e a outra se dedique a atender classes mais baixas.

NOVA BRASKEM SE CONSOLIDA PARA BUSCAR O TOPO

O verão está movimentado para a Braskem. Primeiro, a empresa controlada pelo Grupo Odebrecht e pela Petrobras concretizou a aquisição da Quattor. Com a transação, a Braskem saltou da 11ª posição para o oitavo lugar no *ranking* internacional da indústria petroquímica, com uma capacidade de produção de 3,7 milhões de toneladas de eteno por ano. O negócio também marcou a reestruturação acionária da companhia, que passa a ser controlada por uma *holding* chamada BRK. O Grupo Odebrecht terá 50,1% da BRK e a Petrobras, 49,9%. Um acordo de acionistas prevê que as principais decisões serão tomadas em conjunto. No início de fevereiro, a Braskem também confirmou a entrada no mercado norte-americano, com a aquisição da Sunoco Chemicals. A companhia detém 13% da capacidade instalada de produção e polipropileno nos Estados Unidos. O passo é vital para que a Braskem se torne a quinta maior companhia do mundo ainda nesta década, meta de seus acionistas.

META DE VIDAS

A Unimed Porto Alegre anunciou em janeiro a incorporação da Unimed Centro-Sul, que abrange 13 municípios ao sul da capital gaúcha. O acordo acrescenta 21 mil vidas (clientes) à carteira da companhia, que tem a meta de chegar a 2012 com 700 mil clientes e uma receita bruta anual de R\$ 1,2 bilhão. Com a operação, a Unimed Porto Alegre, que soma 460 mil clientes hoje, deverá fechar o ano com uma receita bruta entre R\$ 900 milhões e R\$ 1 bilhão – já bem próxima da meta estipulada.



NEGÓCIO DA CHINA

O empresário Joel Malucelli abrirá a 45ª empresa do grupo. A J. Malucelli Máquinas será a representante autorizada, no sul e em São Paulo, de duas grandes fabricantes chinesas de equipamentos pesados, a XGMA e a Zoomlion. As companhias produzem equipamentos como guias, tratores e caminhões-guindastes. O grupo J. Malucelli vai aplicar R\$ 5 milhões em montagem de estrutura, treinamento e marketing e R\$ 13 milhões na importação dos primeiros produtos. A venda propriamente dita vai começar só em maio. Com negócios em várias áreas, como a financeira, o grupo já controlava uma revendedora de equipamentos agrícolas de marcas como Case e Hyster.

HORA DE ACELERAR

Pela segunda vez em menos de quatro meses, o grupo EBX anuncia um aumento no aporte que fará no estaleiro de Biguaçu, na Região Metropolitana de Florianópolis. A empresa de Eike Batista investirá US\$ 1,5 bilhão – soma duas vezes maior do que o planejado inicialmente. O que motiva o empresário é a previsão de uma alta demanda do segmento da construção naval a partir da descoberta do pré-sal.

A CIDADE DO CHIP

São Leopoldo foi a cidade escolhida para sediar a HT Micron, fábrica de semicondutores que será construída no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Viamão e Alvorada também estavam na disputa. A *joint venture* formada pela empresa sul-coreana com um grupo de parceiros nacionais liderado pela Altus investirá US\$ 200 milhões nos próximos cinco anos.

DO PASSADO PARA O FUTURO

A Vonpar Refrescos, franquia da Coca-Cola no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, inaugurou sua divisão de alimentos em grande estilo. O grupo adquiriu da Florestal a centenária marca Neugebauer, tradicional fabricante gaúcha de chocolates e a mais antiga do segmento no Brasil. O novo braço da Vonpar, lançado oficialmente agora, começou a ganhar corpo no ano passado, a partir da incorporação da Mu-Mu e da Wallerius, ambas fabricantes de doces. A companhia pretende levar os produtos da marca Neugebauer para todo o país. Inicialmente, o esforço estará concentrado nos mercados de Santa Catarina e Paraná. A Divisão Alimentos da Vonpar faturou cerca de R\$ 230 milhões em 2009, valor que deve subir para R\$ 300 milhões em 2010. O grupo registrou receita de R\$ 1,7 bilhão em 2009.



Divulgação

A gente ensina a viver o inglês.

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

QUATNUM
ENGLISH SCHOOLS
living and learning

3333.0004
www.quatnum.com.br

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

MALES DO NOVO SÉCULO

O gráfico ao lado pode sugerir que as empresas brasileiras se tornaram mais negligentes com a segurança de seus funcionários. Nos últimos cinco anos, praticamente dobrou o número de acidentes de trabalho registrados no país. No entanto, o salto se deve a uma mudança na metodologia e no cômputo dos dados. Desde 2007, entraram nas estatísticas doenças “modernas”, como as Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e depressão. Outra mudança ocorrida há três anos: os próprios funcionários do INSS – e não mais as empresas – ficaram encarregados de informar ao sistema o motivo de afastamento dos empregados. Os profissionais do INSS seguem um novo manual de enquadramento dos acidentes, que inclui as novas doenças e visa a dar mais veracidade aos diagnósticos.

Do total de 747 mil acidentes ocorridos em 2008, quase um quinto (17,5%) é de doenças comportamentais ou LER. As causas para o alto volume são bem conhecidas dos executivos. “O ritmo intenso de trabalho, somado à falta de preocupação com a ergonomia, provoca lesões. As pesadas cobranças por resultados causam o estresse”, identifica Remigio Todeschini, diretor do Departamento de Políticas de Saúde e Segurança Ocupacional do Ministério da Previdência. É em função da grande presença de LER e de depressão nos diagnósticos que o setor de serviços apresenta fatia praticamente igual à indústria em número de ocorrências de acidentes de trabalho.

Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul representam 22,8% dos acidentes no Brasil. No entanto, a região emprega 17,2% dos trabalhadores brasileiros. As maiores incidências estão nas companhias gaúchas (67 mil).

INFLADOS PELA MODERNIDADE

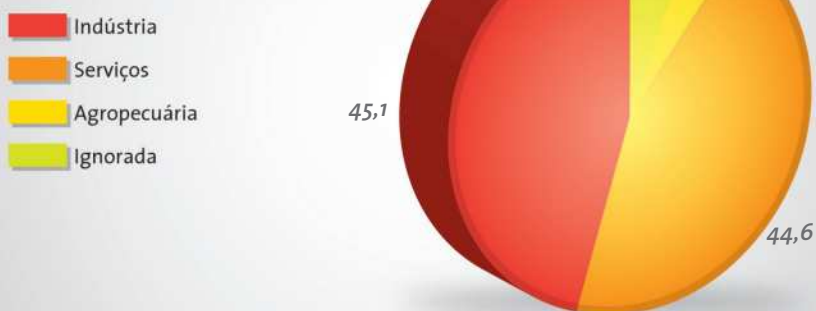
Número de acidentes quase dobrou nos últimos cinco anos em função das mudanças na metodologia que apura os dados
Número de acidentes de trabalho por ano (em mil)



PERIGO ONIPRESENTE

Indústria lidera número de acidentes, mas praticamente empata com o setor de serviços

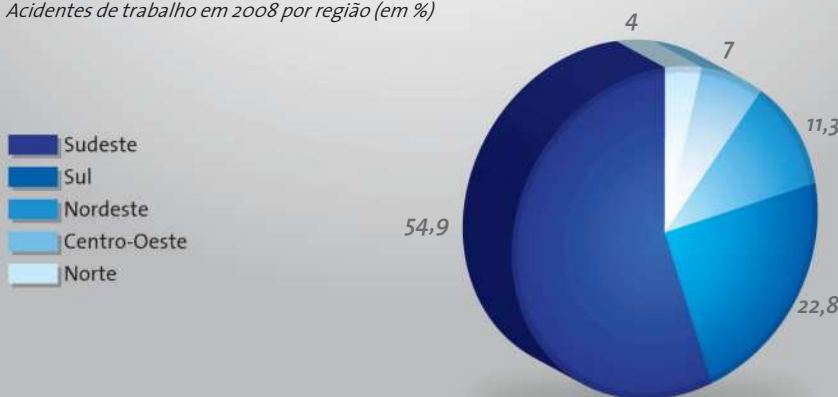
Acidentes de trabalho em 2008 por atividade econômica (em %)



SINAL AMARELO

Sul contabiliza quase um quarto das ocorrências no país

Acidentes de trabalho em 2008 por região (em %)



Fonte: RAIS/Ministério do Trabalho

AQUELA DÍVIDA...

No ano passado, o Brasil registrou 9,7 milhões de protestos de pessoa jurídica – 15,5% deles no sul. Os Estados da região têm revelado, desde o início da década passada, um contínuo aumento do número de protestos. “A região sofre forte impacto de setores como agricultura, pecuária e exportação de *commodities*, segmentos que tiveram dificuldades nos últimos anos e mais recentemente com a crise mundial”, aponta Alcides Leite, coordenador do centro de conhecimento Equifax, consultoria em gestão empresarial responsável pelo levantamento. Leite acredita que, neste ano, a oferta maior de crédito poderá ser usada para quitar dívidas. Isso fará com que o número de protestos estabilize ou mesmo caia um pouco. Os fatores determinantes serão o comportamento da taxa de juros e o aumento da renda.

7ª Brasilpack

Feira Internacional da Embalagem. De 8 a 12 de março, no Parque Anhembi, em São Paulo (SP). Informações pelo [site www.semanainternacional.com.br](http://www.semanainternacional.com.br) ou pelo telefone (11) 3060-5001.

8ª Expo Revestir

Feira Internacional de Revestimentos. De 9 a 12 de março, no Transamérica Expo Center (TEC), em São Paulo (SP). Informações pelo [site www.nm-brasil.com.br](http://www.nm-brasil.com.br) ou pelo telefone (11) 4613-2001.

2ª Country Fair

Feira Internacional de Produtos Country e Fornecedores de Rodeio. De 11 a 13 de março de 2010, no Centro de Exposições Imigrantes, em São Paulo (SP). Informações pelo [site www.feiracountry.com.br/](http://www.feiracountry.com.br/).

Feeai 2010

Feira de Eletroeletrônica e Automação Industrial. De 13 a 16 de abril de 2010, no Complexo da Expoville, em Joinville (SC). Informações pelo [site www.eurofeiras.com.br](http://www.eurofeiras.com.br) ou pelo telefone (47) 3028-0002.

24ª Feiarte

Feira Internacional do Artesanato. De 14 a 23 de maio, no Parque Barigui, em Curitiba (PR). Informações pelo [site www.feiartepr.com.br](http://www.feiartepr.com.br).

5ª Autopar

Feira Sul-Brasileira de Fornecedores da Indústria Automotiva. De 9 a 12 de junho, no Expotrade, em Curitiba (PR). Informações pelo [site www.feiraaupar.com.br](http://www.feiraaupar.com.br) ou pelo telefone (41) 3075-1100.



**Tudo é droga
para quem usa droga.**

Se você é dependente,
procure ajuda enquanto
é tempo.

**CRUZ
VERMELHA
BRASILEIRA
DO RS**

51.3311.5140 / 3391.5955
www.cruzvermelha-rs.org.br

{Alfredo Marcolin Peringer*}

OS INTERESSES DOS BUROCRATAS

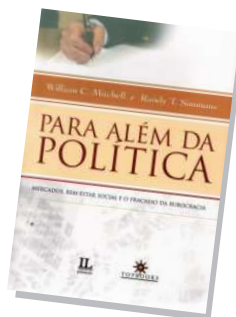
O livro de Mitchell e Simmons *Para além da Política* percorre a tradição da “Teoria da Escolha Pública”, cujo expoente é James Buchanan, ganhador do Nobel de Economia em 1986. Buchanan mostrou a força benéfica do mercado operando livremente, em contraponto aos sistemas estatais. Os autores Mitchell e Simmons também fazem a defesa intransigente do mercado e dos direitos de propriedade, pilares de toda e qualquer sociedade verdadeiramente livre. Apoiada na tese da “mão-invisível” de Adam Smith, a obra expõe com clareza como a ação humana leva o interesse privado ao interesse coletivo. Foi um aviso aos adeptos da “teoria do bem-estar social”, principais críticos da atividade privada, de que não há falhas nas economias de mercado que não possam ser sanadas com a ajuda do próprio mercado.

O ponto forte do livro é o de mostrar que os políticos e burocratas também agem voltados para seus próprios interesses. Só que, diferentemente do mercado, apenas uma pequena porção das ações políticas acaba se revertendo em benefício público e, assim mesmo, no curto prazo. No longo, ao afetar a atividade econômica, acabam também gerando ineficiências e praticando o mal. Além disso, trazem consigo um viés perverso: servem mais aos ricos do que aos pobres, agravando as diferenças sociais.

Mas os políticos e burocratas por

Para além da Política

Autores: William C. Mitchell e Randy T. Simmons
Editora: IL-RS e Topbooks
Preço: R\$ 48
439 páginas



certo apreciarão o livro, que ensina onde se buscar incentivos e informações tendenciosas na esfera pública, uma verdadeira aula aos inescrupulosos. Esse, aliás, é o lado paradoxal do livro. Mas será que os autores poderiam evitá-lo? Talvez não. Mas poderiam ter ensinado como superar o problema. Ainda que tenham culpado os incentivos patológicos do sistema público, defendido a redução do tamanho do Estado e acusado os governos de virem “gerenciando a democracia para seus fins” ou de estarem “mais interessados em poder político do que em liberdade e crescimento do PIB”, Mitchell e Simmons são pessimistas quanto a uma solução duradoura. Aparentemente, não veem antídoto para a força do interesse próprio e para o fato de que, quando os recursos não têm dono, os indivíduos tendem a abusar do seu uso.

*Economista

Administração

Da Euforia ao Pânico, de Charles Kindleberger. Editora Gente, 432 páginas, R\$ 99.

Marketing

Administração e Marketing para Pequenas e Médias Empresas do Varejo, de Domingos Ricca. Editora CLA, 96 páginas, R\$ 28.

Carreira

Competência - A Essência da Liderança Pessoal, de Maria de Lurdes Zamora Damião e Isabel Macarenco. Editora Saraiva, 208 páginas, R\$ 39.

Afinal, onde Estão os Líderes?, de Antônio Celso Mendes Webber. Editora Bookman, 272 páginas, R\$ 57.

Vendas

Employee Management and Customer Service in the Retail Industry, de Chris Thomas. Editora IE-Wiley, 208 páginas, R\$ 182,25.

Tecnologia

Estratégias de Governança de TI, de Rosa Albertin. Editora Campus, 232 páginas, R\$ 75.



Assine a Newsletter do Baguete e acompanhe o mercado de tecnologia da informação. Totalmente gratuita, e enviada diariamente pelo  da Dinamize.

<http://www.baguete.com.br/painel.cadastro.php>

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

SADISMO NO AR



*FERNANDO DOURADO
escritor e consultor de
empresas em São Paulo
merkenfd@uol.com.br

Está na hora
de extirpar
alguns
cacoetes
enraizados na
vida
aeroportuária
brasileira
incompatíveis
com os
eventos que
sediaremos

O leitor pode até dizer que fiquei rabugento. Mas defendo que já passa da hora de usarmos o bom senso para tornar menos penosa a vida de quem viaja. Falo especialmente de extirpar alguns cacoetes enraizados na vida aeroportuária brasileira que são incompatíveis com a envergadura dos eventos que sediaremos nos próximos anos. E que, ademais, castigam sobremodo quem se desloca a trabalho, logo sem a aura desarmada dos que saem de férias e riem até de unha encravada.

Uma medida simpática seria reconduzir o aeroporto de Salvador à esfera pública. Hoje, ele é um trio elétrico de concreto a serviço do talento tonitruante de Ivete Sangalo. Não há recanto de sossego onde o cidadão possa ler um jornal. Por todos os recintos, ecoa o vozeirão encorpado, ilustrado por coreografias que desfilam nas telas. Sempre me pergunto como as pessoas que trabalham lá conseguem se desvencilhar dos estribilhos e dormir. E muita esposa deve achar que o marido caiu na farra.

Congonhas é pior. Trocar de portão lá é regra, não exceção. Cada mudança – que acarreta uma procissão de gente esbaforida – é anunciada por uma voz modulada que pretende imitar o timbre de uma personagem de novela. Mais precisamente de uma moça decotada que era casada com um guarda de trânsito e o traía. A menina do aeroporto se esforça tanto em macaqueá-la ao microfone que, do meio para o fim, já não sabemos mais a que portão ir; o fraseado dito malandro vira um miado.

Nada, nada, porém, é tão patético quanto Iris Lettieri a assombrar o aeroporto do Galeão. Além do inglês caricato, não sei que efeito pretende causar os pequenos intervalos arfantes e pretensamente sensuais que ela intercala às sílabas. Admito até que homens de certa idade valorizem essa herança dos anos 70 e suspirem ao ouvi-la. A intenção pode ser a de passar erotismo, à guisa de adeus, ou de boas-vindas à Babilônia do sul. Quando a escuto, só vejo Garrastazu perfilado a coronéis de óculos de sol.

Dentro dos aviões, as coisas não melhoraram. É estranho o hábito dos comandantes de desejar boas-vindas aos passageiros quase à hora de baixar o trem de pouso. E um desrespeito rotundo essa mania de fazer *merchandising* nas telinhas depois das chatas demonstrações de segurança. Alguns duram até quase a decolagem por inadequação da extensão do filme ao tempo de manobras. Esprema-se na cadeira e abra a carteira, parecem querer dizer.

Grave mesmo é o massacre a que submetem o inglês na maioria das vezes. Não sei quem foi o professor que ensinou a maioria das aeromoças que falar bem é falar rápido. Trabalhei com dezenas de ingleses na vida e não consigo me lembrar de um sequer que atropelasse as palavras como se disso dependesse a salvação. Pelo contrário. Em castelhano, as coisas não melhoram muito. Na rota Frankfurt-Guarulhos, tem um comissário que insiste em praticar alemão. Os nativos da língua choram de rir.

A sanha de anunciar é tamanha que agora se enumera ao alto-falante as marcas dos comes e bebes a bordo. O mais repugnante é o alarde que fazem em torno de certo sanduíche cujo recheio cola no papel de alumínio. Sem o menor pudor, eles confessam misturar queijo prato, requeijão, uma folha verde, peito de peru anêmico dentro de um pão dito de leite. A azia é memorável e pode abrir úlceras. A escolha é essa ou uma bala mole que engasga crianças, apavora diabéticos e corrói a dentadura dos idosos.

Excepcional é a psicologia de alguns comandantes. Um amigo de Blumenau me contou que um deles resolveu dividir com os passageiros a angústia que o afligia. Diante do fechamento do aeroporto de destino e da alternativa de pouso, e levando em conta que já vinham voando há bom tempo devido ao sequenciamento, havia o risco de uma pane seca. Que tal essa pérola de sinceridade? Teria o Comandante Garcez feito história? Console-se: o que mata em aviação é tão somente o ataque sistêmico aos sentidos.

Participe do maior encontro de RH da América do Sul!



A INTEGRAÇÃO ENTRE GERAÇÕES NO MUNDO CORPORATIVO

Contando com mais de 50 conferencistas de nível Nacional e Internacional, o **ESARH 2010** propõe um dinâmico debate para descobrir caminhos para a imprescindível integração geracional.

18 a 21 de maio de 2010

Centro de Eventos da UFRGS

Gramado/RS

Seminários pré-encontro já confirmados

- ▶ **Coaching e Sociodrama** - Leonardo Wolk (Argentina)
- ▶ **Sucessão: Novos Líderes, Novos Heróis ou Clones?**
Lisete Herzog (República Dominicana)
- ▶ **As gerações e suas vicissitudes** - Nelson Bittencourt (SC)
- ▶ **Remuneração por Resultados** - Everton Correa (RS)
- ▶ **Ciclos de Vida: um processo de coaching** - Margarete De Boni (RS)
- ▶ **O Roteiro Transgeracional nas Organizações: um legado de nossos ancestrais** - Dra. Gloria Noriega (México)
- ▶ **Como ampliar a Liderança baseada na Confiança**
José Maria Gasalla (Espanha)
- ▶ **MITODOLOGIA®** - Paulo C. A. Benetti (RJ)
- ▶ **Engajando talentos: como lidar com as diferentes gerações**
Hugo Nisembaum (SP)

Temas em destaque

- ▶ **Decifrando as gerações sob diferentes perspectivas**
- ▶ **Mudança de atitudes: caminhos na busca de sinergia**
- ▶ **Compartilhando caminhos e diferenças geracionais**
- ▶ **Construção e gestão do conhecimento**
- ▶ **Sucessão Empreendedora**
- ▶ **Práticas integradoras de gestão de pessoas**

Grandes vivências

- ▶ **Resolução de conflitos: técnicas para quebrar resistências e integrar pessoas** - Karim Khoury (SP)
- ▶ **A Roda das Gerações: reconheça, vivencie e integre o que você tem de cada geração** - Nelson Bittencourt (SC)
- ▶ **Alquimia das gerações: transformando idéias em ações de convergência** - Ana Maria Rossato (RS) e Denize Dutra (RJ)

Inscrições com desconto por antecipações.

Informe-se também sobre descontos especiais para grupos.

E mais: 24 oficinas/workshops

17ª Feira de Conhecimentos e Serviços

▶ Um shopping de serviços e produtos em conexão direta com o público dos eventos e visitantes.

Eventos paralelos



Oportunidades, Empreendedorismo, Network, Liderança e muita Aprendizagem é o que você encontrará neste encontro nacional de jovens talentos. Acesse www.fonate.com.br e descubra novas possibilidades de sucesso!



Modelos e práticas de gestão, paradoxos entre equipes e relações de poder serão assuntos da temática "Equipes gerando resultados na Gestão Pública". Participe do 2º Fórum de Equipes na Gestão Pública e coloque em pauta temas que emergem no dia-a-dia das organizações.

Contato

secretaria@esarh.com.br | 51 33329293 | www.esarh.com.br

Promoção e Realização



Patrocínio Ouro



Patrocínio Prata



Patrocínio Bronze



Apoio



ATENÇÃO:

40%* DOS TONERS

REMANUFATURADOS FALHAM,

E VOCÊ ACABA PAGANDO MAIS.

POR OUTRO LADO, OS TONERS ORIGINAIS HP

APRESENTAM 0%* DE FALHAS.



CONFIE NOS TONERS ORIGINAIS HP.

Toners remanufaturados podem custar mais para a sua empresa do que você imagina. Para impressões de qualidade e confiabilidade superior, use Toners Originais HP. www.hp.com.br/toner



HIT PRINT
INTELLIGENTLY



Todos os direitos reservados © 2009 Hewlett-Packard Development Company, LP. Imagens ilustrativas.

*Um estudo realizado pela QualityLogic em 2008 na América Latina comparou os cartuchos originais HP LaserJet com cartuchos remanufaturados para as impressoras monocromáticas HP LaserJet 4350 e HP LaserJet 2300. Para obter mais detalhes, visite www.hp.com.br/toner