

Ideias que **vencem o**

tempo

OS 25 CONCEITOS DE GESTÃO, ECONOMIA E NEGÓCIOS QUE ESTARÃO NA AGENDA DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS NO FUTURO

{Andreas Müller}

Pense na recente crise financeira nos Estados Unidos. No crescente protagonismo dos países emergentes na balança econômica global. Na explosão das redes sociais e na vigilância em torno do impacto ambiental de grandes empresas e governos. Ai está uma amostra, ainda pequena, de todos os fatores que estão alterando os paradigmas dos negócios ao redor do mundo. Compreender a dinâmica dessas transformações e visualizar nela novas oportunidades e ameaças é o grande desafio de quem tem a missão de estabelecer as estratégias de crescimento das empresas. Um desafio, aliás, que é altamente complexo – e só faz aumentar o valor cobrado por consultorias especializadas. Desde 1996, o faturamento do setor de consultoria cresce, em média, 12,3% ao ano, ao redor do mundo. E, embora muitas empresas do ramo tenham sentido o baque da crise de 2008, o fato é que o mercado está em pleno aquecimento. Só a TCS, braço de consultoria em TI do grupo indiano Tata, contratou 70 mil empregados nos últimos 12 meses – e a previsão é contratar outros 60 mil até o final de 2011.

Felizmente, algumas macrotendências saltam aos olhos sem a necessidade de se recorrer a uma consultoria. Sabe-se, por exemplo, que o ambiente de negócios está em busca de meios sustentáveis de

desenvolvimento. Só isso, por mais óbvio que possa parecer, já é suficiente para descortinar uma série de desdobramentos para o dia a dia dos negócios. Hoje, por exemplo, é cada vez mais comum ver grandes empresas empenhadas em medir o impacto ambiental de seus empreendimentos – até como forma de avaliar se eles são viáveis. Da mesma forma, há cada vez mais grupos empresariais atentos à necessidade de controlar e monitorar as emissões de gases causadores do efeito-estufa – a chamada pegada carbônica.

É lógico que nem todas as tendências têm ligação com a sustentabilidade. Há transformações em evidência nas áreas de estratégia, finanças, marketing, tecnologia da informação e até de inovação. Boa parte delas é visível em companhias de grande porte. Mas é razoável acreditar que, com o tempo, essas tendências se tornarão práticas correntes de negócios, percorrendo um caminho semelhante ao de outros conceitos já consagrados – como o toyotismo, a terceirização e a qualidade total.

25 conselhos

Há exatamente 25 anos, a primeira edição de AMANHÃ chegava às bancas cumprindo uma missão essencial para os tomadores de decisão – a de antever tendências de negócios. Hoje, ao completar mais um aniversário, AMANHÃ honra essa tradição elencando 25 conceitos que deverão afetar a agenda empresarial em um futuro próximo. Ao lado da equipe

de redação, dois especialistas fizeram parte desse levantamento. Um deles foi o professor e consultor de marketing André D'Ángelo, que elencou dez das 25 tendências apresentadas nas próximas páginas. Responsável pelo *blog* “Sr. Consumidor” no portal AMANHÃ, D'Ángelo traz uma visão otimista – mas não deslumbrada – das mudanças que ocorrem na forma de atrair e reter clientes. “Os dez temas que deverão pautar o marketing nos próximos anos sintetizam um paradoxo. Há um universo de possibilidades de fazer brilhar o olho de qualquer marqueteiro, ladeado por toneladas de cobranças capazes de assustar o mais experiente deles,” diz.

Na área de sustentabilidade, o jornalista Rodrigo Vieira da Cunha elenca outros cinco conceitos inadiáveis – do debate sobre a obsolescência programada até a polêmica do “decrescimento”. Organizador do livro *Como Fazer uma Empresa Dar Certo em um País Incerto*, Vieira da Cunha acredita que a discussão em torno da sustentabilidade corporativa já está consolidada. “O maior desafio é entender quais são as novas vertentes dessa discussão,” garante. No futuro, diz ele, a sustentabilidade será uma espécie de *commodity*, e não mais um diferencial de marca. “Até quem não acredita nesse valor está tratando de colocá-lo em prática devido às pressões de mercado.”

Veja, nas próximas páginas, quais são os conceitos que despontam nesse novo – e já admirável – ambiente de negócios.

Global, mas sem exageros

A globalização não é uma tendência – é um fato consumado, que dispensa discussões. Entretanto, há uma questão que deve estar na pauta do dia das empresas que almejam ou simplesmente precisam atuar globalmente: o mundo está entrando em um novo ciclo de fortalecimento das identidades locais. Não só nos Estados Unidos, mas também na Europa e na Ásia, onde despontam movimentos ultraconservadores empenhados em recuperar e ou preservar as culturas locais.

“É um processo de reação às forças da globalização. Cada vez mais, veremos os povos cultuando dialetos, hábitos e ritos que definem as identidades locais. Esse processo não freia a globalização, mas acrescenta a ela um novo elemento: o da valorização da unidade em meio à diversidade”, avalia o professor Walter Nique, que leciona Negócios Internacionais na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Ecole Supérieure de Commerce de Troyes, na França.

Na prática, isso significa que o desafio da internacionalização deve se tornar ainda mais complexo para as empresas, especialmente as brasileiras. Além de fatores básicos como o câmbio, a força da demanda externa e as vantagens comparativas do Brasil, o que vai determinar o sucesso das empresas no mercado global é a capacidade de se adaptar a realidades cada vez mais variadas dentro de diferentes mercados.



A equipe se diversifica

Diversidade – eis aí uma palavra que se tornará obrigatória no vocabulário dos líderes empresariais do futuro. Em busca de uma operação mais competitiva e de negócios com alto potencial de crescimento, eles terão de contar com equipes cada vez mais heterogêneas. Isto é: com pessoas que sejam diferentes não só em termos de conhecimento e competência, mas também em cultura e até em etnia. “Não se trata de ser politicamente correto. O fato é que a diversidade e a multiculturalidade ajudam as empresas a ser mais competitivas”, explica Anderson Sant’Anna, professor de Comportamento Humano da Fundação Dom Cabral.

Ele explica que a diversidade está se tornando um valor fundamental das políticas de gestão de pessoas – e que, em breve, se tornará um mandamento básico para todos que têm a função de liderar equipes. A diversidade exerce duas funções primordiais. A primeira delas é alinhar as empresas a diferentes visões de mundo, essenciais em um processo de globalização marcado pelo ressurgimento das culturas locais (*veja o texto anterior*). “A outra função é facilitar a aceitação das diferenças, promovendo um contato que é muito importante para o desenvolvimento das pessoas”, conta Sant’Anna.

Mas, tome cuidado: a diversidade deve ser vista como um valor de gestão, e não como um objetivo a ser alcançado. Mais importante do que ter diferentes raças e credos é contar com uma equipe capaz de pensar fora da caixa – coletivamente.



fotos: divulgação, iStockphoto e reuters

Mulheres no volante

Junto com a diversidade, outra tendência que se impõe no dia a dia das grandes corporações é a ascensão das mulheres no ambiente corporativo – e não só em cargos intermediários. A eleição de Dilma Rousseff para presidente do país e a posterior nomeação de Gleisi Hoffmann como chefe da Casa Civil deixam claro que elas estão chegando com força também em posições estratégicas de liderança. Para as empresas, o significado prático dessa tendência é simples: mais cedo ou mais tarde, as mulheres começarão a ocupar a presidência e os Conselhos de Administração das empresas brasileiras – onde os homens ainda são a maioria absoluta.

Na Suécia, país que se destaca por levar a sério o debate sobre a igualdade entre os sexos, as mulheres ainda ocupam apenas 24% das cadeiras nos Conselhos de Administração. No Brasil, o percentual cai para apenas 6% do total. Para Robert Juenemann, coordenador-geral do capítulo sul do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os números não deixam dúvidas: cedo ou tarde os conselhos terão de buscar uma composição mais equilibrada.

“Não é uma questão de dar espaço, apenas. A rigor, conselheiros de empresas não têm sexo, e sim funções a exercer. Mas a chegada das mulheres servirá justamente para aprimorar essas funções”, garante Juenemann. Ele lembra que a visão feminina costuma ser mais abrangente e ponderada do que a média dos homens. “Isso só ajuda a qualificar os conselhos de administração”, diz.



Valor além de números

“Gerar valor para o cliente” se tornou um mantra de líderes corporativos, gestores da área de Relações com Investidores e até de profissionais de marketing. Entretanto, ao que tudo indica, esse mantra está, aos poucos, adquirindo novos significados. Afinal, o mercado já não valoriza somente o desempenho financeiro das companhias – também monitora a forma como elas se relacionam com clientes e sociedade em geral. Ao mesmo tempo, as pressões pelo desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social colocam novos desafios na agenda de quem busca o objetivo de “gerar valor para o cliente”.

“As empresas não podem mais crescer por crescer. Cada passo deve ser dado de maneira a fazer com que o negócio ganhe valor”, alerta André Burger, economista e sócio da Proinvest. Nesse novo contexto, o conceito que ganha destaque é o já tradicional Tripple Bottom Line, que prega a busca do desenvolvimento econômico em harmonia com a preservação ambiental e a responsabilidade social – formando o chamado “tripé da sustentabilidade”.

Isso não significa que os indicadores financeiros tenham de ser deixados de lado. Muito ao contrário: as empresas ainda estão buscando formas mais precisas de calcular sua capacidade de gerar valor a acionistas. Um dos indicadores mais usados é o Ebitda, que expressa o lucro antes das deduções como juros, impostos e amortizações. “A melhor maneira de elevar esse indicador é trabalhar os custos de produção”, aconselha Alexandre Lunkes, sócio do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial.



A inovação é aberta...

Em uma economia fortemente orientada para a busca da eficiência, ganha força uma prática conhecida como Open Innovation. Trata-se de construir uma rede de colaboradores engajados na tarefa de formatar novas ideias. Clientes, fornecedores, acionistas, representantes de governos... Quanto mais ampla e diversificada for essa rede, maior será o número de contribuições – e mais inovadoras serão as ideias geradas.

A prática do Open Innovation contraria as premissas convencionais da inovação. O processo de criação deixa de ser atribuição de um grupo de especialistas. Ao mesmo tempo, as inovações não mais são tratadas como segredos de Estado – em vez disso, tornam-se propriedade intelectual “pública.” Uma das vantagens está no ciclo de desenvolvimento dos produtos, que tende a se reduzir. Outra está no custo: com essa rede de colaboradores mais difusa e aberta, as empresas não precisam gastar milhões com departamentos de pesquisa.

“As práticas de Open Innovation podem ampliar a inserção de empresas nos ambientes de inovação”, explica Mauro Anderlini, sócio-diretor da consultoria Edusys, de São Paulo – que é parceira de AMANHÃ no ranking “Campeãs de Inovação”. No Brasil, diz ele, a Natura é uma das poucas companhias que já adotam práticas de Open Innovation.

...e verde

A internet e as tecnologias de informação móvel vêm se destacando como as principais frentes de inovação e crescimento econômico. Há, no entanto, uma terceira onda despontando no horizonte dos negócios: a das inovações verdes – que dão lucro ao mesmo tempo em que geram benefícios para a sociedade e para o meio ambiente.

Um dos primeiros a visualizar esse processo foi o consultor americano Hitendra Patel, diretor do Centro para Inovação, Excelência e Liderança da Hult International Business School (IXL Center), de Boston. No ano passado, ele publicou um estudo mapeando as empresas líderes em *greenovation* – termo que define esse novo tipo de inovação sustentável. Entre elas despontavam quatro cases brasileiros: Natura, Braskem, Embraco e a cidade de Curitiba – que desenvolveu um sistema de transporte público mais eficiente, rápido, barato e ecológico.

“Essas iniciativas estão dando origem a uma nova fronteira de oportunidades de negócios. São iniciativas que não só cumprem a promessa de gerar resultados financeiros, mas também proporcionam ‘lucro’ para o meio ambiente”, explica Patel, que também é colunista de AMANHÃ. Segundo ele, as inovações verdes são as que desfrutam de maior potencial de crescimento – já que chegam ao mercado alinhadas aos princípios básicos da sustentabilidade e do consumo responsável. A Braskem, por exemplo, construiu uma planta de “plástico verde” – um polietileno feito a partir da cana-de-açúcar. Hoje, animada com a boa demanda, a companhia já estuda duplicar a fábrica.





Você fala financês?

As relações entre empresas e executivos estão mudando. Não é por acaso: foi-se o tempo em que as companhias podiam se dar ao luxo de demitir e contratar executivos conforme o momento. Hoje, com a economia crescendo rapidamente, o cenário é de escassez de talentos. E isso exige uma mudança de postura não só das empresas, mas também daquelas pessoas que desejam ingressar no time dos executivos mais cobiçados do mercado.

No lado das empresas, a maior mudança diz respeito ao poder de barganha. “Até pouco tempo atrás, a empresa é que tomava a decisão final sobre contratar ou não. Hoje, na maioria das vezes, é o próprio executivo que tem a decisão na mão. Cabe a ele aceitar ou não a oportunidade que está em jogo”, compara Gino Oyamada, sócio-gerente da Fesa Global Recruiters, consultoria especializada no recrutamento de executivos de alto escalão.

Já os executivos precisam observar alguns requisitos para entrar na mira das empresas. Um deles é aprofundar conhecimentos nas áreas de finanças. Gino Oyamada diz que, hoje, os detentores dos mais altos cargos de liderança são obrigados a conhecer a linguagem básica dos números. “Ter uma visão financeira não é mais atribuição só do diretor financeiro. Se você é diretor de TI, precisa saber que o seu papel é alavancar os resultados da empresa, e não do setor de TI”, diz ele.

Contas para todos verem

Desde o ano passado, as empresas abertas brasileiras estão adaptando seus balanços e demonstrativos financeiros aos padrões internacionais de contabilidade – mais conhecidos pela sigla IFRS. Em breve, outros países deverão entrar na onda e adotar as mesmas normas. Por trás desse processo de padronização, há uma transformação maior ocorrendo: cada vez mais, solidifica-se a ideia de que as grandes empresas – sejam elas abertas ou não – precisam abrir seus números para a sociedade como um todo.

“No Brasil, já estamos muito avançados, mas somente as empresas de capital aberto são obrigadas a publicar suas demonstrações”, pondera José Ronoel Piccin, presidente do Conselho de Administração da Associação Nacional dos Executivos de Finanças (Anefac). Segundo ele, ainda há muitas multinacionais que, apesar de toda a influência e poder que exercem sobre a economia, mantêm seus números em segredo. Como exemplos, ele cita os casos da Shell, Esso e Ford – que até prestam contas de suas atividades globais, mas raramente divulgam números detalhados sobre suas atividades no Brasil. “O resultado é que não sabemos o que acontece nas subsidiárias dessas companhias”, alerta Piccin.

No futuro, diz ele, abrir números será um mandamento básico de ética e transparência. A norma deverá ser seguida não só por companhias privadas, mas também por órgãos públicos e autarquias – que deverão se adaptar ao IFRS já a partir de 2012. Contas em segredo, nunca mais.





O risco será essencial

Falar em gestão de risco não é novidade. Desde o final dos anos 1980, quando o conceito começou a ser implantado no setor financeiro, as práticas de avaliação e mensuração de riscos fazem parte da rotina de bancos, fundos de investimentos, seguradoras e de grandes companhias de outros setores. A novidade está na amplitude desse conceito: a partir de agora, a gestão de risco terá de ser aplicada não só na avaliação de projetos e investimentos, mas também em processos cotidianos das empresas – como contratações e dispensas.

“Será necessário medir riscos operacionais da empresa. Entre eles, a possibilidade de haver vazamento de informações, riscos de sistemas, violação de segredos industriais e até mesmo de pessoas”, antevê Marco Antônio dos Santos Martins,

presidente da Associação dos Analistas e Profissionais do Mercado de Capitais da Região Sul (Apimec-Sul).

A mudança é uma das respostas à crise financeira global, desencadeada por instituições como o Lehman Brothers e o AIG, que passaram a atuar de forma irresponsável nos processos de avaliação e concessão de crédito imobiliário. “Todo e qualquer erro acaba se refletindo no caixa. Esse é motivo central para o desaparecimento das organizações”, alerta Telmo Schoeler, presidente da consultoria Strategos Strategy.

Nesse cenário, cresce a busca por profissionais e, principalmente, por líderes familiarizados com práticas avançadas de gestão de riscos. Algumas empresas até criaram cargos executivos especializados, como os CROs – sigla de “Chief Risk Officers”. O certo é que, daqui em diante, as empresas não mais poderão desconhecer os riscos de suas operações.

Conta de luz, água e TI

No futuro, as soluções de Tecnologia de Informação (TI) deixarão de ser um diferencial competitivo das empresas. Serviços básicos como ERPs, armazenamento de dados e servidores serão tratados como insumos – algo tão básico quanto a conta de luz, água e telefone. E isso se deve a uma tendência cada vez mais visível no mercado de TI: a terceirização.

Um estudo recente da consultoria norte-americana Gartner prevê que, até o final de 2012, 20% das empresas do mundo terão seus ativos de TI – servidores, bancos de dados etc – totalmente terceirizados. Grande parte desses serviços será fornecida a distância por companhias especializadas. Só a Índia, por exemplo, deverá concentrar 20% da demanda global por soluções de computação em nuvem, também conhecidas como *cloud services*.

Claro, as empresas não deixarão de contar com computadores. A mudança será apenas de foco. Em vez de investir milhões em infraestrutura de TI, elas começarão a terceirizar serviços mais básicos e concentrar investimentos em soluções mais específicas, capazes de proporcionar verdadeiras vantagens competitivas. Consequentemente, é provável que as equipes de TI dentro das empresas não especializadas também diminuam – repetindo um processo que já aconteceu décadas atrás, nas áreas de manutenção, manufatura, RH e outras.



Marketing pé no chão

“Os presidentes de empresa estão cada vez mais impacientes com o marketing. Eles sentem que conseguem medir o retorno de seus investimentos em finanças, produção e tecnologia, mas não sabem o que os seus investimentos em marketing estão trazendo.”

O diagnóstico acima é de ninguém menos que Philip Kotler, um dos mestres maiores de administração e marketing. E traz uma mensagem clara para todos os profissionais da área: medir qualquer coisa é – ou deveria ser – uma preocupação permanente. A capacidade de tomar decisões com base em dados concretos, e não em impressões ou palpites, é um certificado de “cientificidade” e profissionalismo do qual qualquer gestor se orgulha. A produção tem vencido seus desafios métricos desde a criação da linha de montagem. Finanças e contabilidade, idem. Mas... e o marketing?

O marketing tem, sim, as suas métricas. Desde as mais singelas – nível de satisfação de clientes – até algumas mais sofisticadas, como *life-time value*, que pode ser traduzida como o valor do cliente ao longo do tempo. Mas o que se cobra é bem mais do que isso: cada vez mais, exige-se que o marketing meça o seu retorno sobre o investimento, ou ROI. As empresas querem saber quantos reais entram em caixa para cada real investido em propaganda, promoção, ação de fidelização e tudo o mais que uma área de marketing empreende.

O desenvolvimento de métricas de retorno financeiro para o marketing é uma tendência importante. Não só por dizer respeito à eficiência na alocação de recursos, mas tam-

bém por ser uma forma de legitimar a atividade dentro das companhias. Até hoje, os marqueteiros mais empedernidos ainda não conseguem provar que seus mantras históricos – “o cliente é rei” e “tudo começa e termina com o consumidor” – realmente se pagam.

A consequência? Apesar de, teoricamente, terem tantas condições quanto quaisquer outros, os profissionais de marketing sentados na cadeira de presidente são poucos. Veem-se financistas e engenheiros aos montes no topo da hierarquia corporativa e poucos marqueteiros – e é difícil não atribuir essa diferença ao respaldo que a intimidade com os números confere aos primeiros.

A força do *no media*

Até meados da década de 1990, era possível garantir o sucesso de um produto com apenas uma recomendação: investimento publicitário maciço em televisão. Hoje, não mais. Vivemos a chamada “fragmentação da audiência”, algo que pode ser definido como a divisão da atenção dos consumidores por diversos meios de comunicação – fenômeno gerado, aliás, pela própria ampliação da oferta desses meios. Quem antes passava o tempo todo em frente a um único canal de TV aberta hoje pode ler uma revista hipersegmentada, assistir a um canal a cabo estrangeiro ou, até mesmo, não consumir mídia alguma. A quantidade de opções aumentou e, com ela, a dispersão do consumidor.

O resultado só poderia ser um: verbas publicitárias cada vez mais divididas, buscando alcançar em lugares diferentes o mesmo consumidor que costumava estar sentado aqui, neste sofá. Nesse cenário, quem tende a ganhar pontos é a chamada comunicação *no media*, que consiste em se valer de meios alternativos aos da comunicação de massa para veicular a mensagem publicitária. Historicamente, promoções nos pontos de venda e malas diretas eram as alternativas *no media* mais utilizadas. Mas as tecnologias digitais e a ousadia de algumas empresas ampliou o cardápio de possibilidades.

Hoje, por exemplo, os jogos eletrônicos, a internet e os telefones celulares constituem potenciais espaços para anúncios, estejam eles disfarçados em meio ao conteúdo ou explícitos nos moldes convencionais. Mas é possível ir além e usar o espaço público como canal de comunicação. A Havaianas, anos atrás, fincou suas sandálias nos gramados que circundam pontos

turísticos da Europa para saudar a chegada da primavera. E a Folger, marca de café do grupo Procter & Gamble, cobriu bueiros de Nova Iorque com a foto de uma xícara de café – os tradicionais vapores saídos dos subterrâneos no início da manhã proporcionaram o efeito de uma xícara de café quente, bebida mais propícia para aquela hora do dia.

A utilização de recursos *no media* não seria tão promissora, por sinal, não fossem dois detalhes fundamentais: a) seus custos mais em conta que os da mídia tradicional; e b) sua capacidade de renovar o interesse do consumidor pela propaganda, ao torná-la interativa, inusitada, criativa – e mais persuasiva.

Um limite à publicidade

Agora, imagine o seguinte: as mídias tradicionais já são cheias de anúncios. Você sai na rua e o que não faltam são *outdoors*, placas e panfletos. Vai ao cinema ou a um show e, antes do espetáculo, logotipos de patrocinadores pipocam na tela e na voz de locutores em *off*. Nesse contexto, uma ação de intervenção publicitária no espaço público, à *la* Havaianas e Folger, pode até soar simpática e instigante, mas não deixa de ser uma nova (e não autorizada) intromissão marqueteira no seu campo de visão. O que inevitavelmente traz a questão: até onde o marketing pode ir? Ou, por outra: no futuro, não haverá lugar livre de anúncios?

Não se trata de uma cogitação despropositada. Naomi Klein, no livro *Sem Logo* (lançado no Brasil pela Editora Record), já alertava para esse processo no fim da década de 1990, ao denunciar um “mundo vendido”. Claro, a maior parte dos argumentos que sustentavam a visão de Naomi se baseava em exemplos vindos dos Estados Unidos, país mais tolerante à mídia e acostumado com certa “permissividade publicitária”, por assim dizer. Mas cabe lembrar: até as escolas brasileiras já cedem espaço para empresas realizarem ações de divulgação de produtos – travestidas de brincadeiras e palestras educativas.

Enquanto isso, no exterior, ONGs promovem o “dia sem compras” e lançam mão de paródias publicitárias que ironizam as marcas mais conhecidas do mundo. Um sinal de que os limites existem e podem crescer. Se não sob a forma da lei, ao menos sob a forma de atos de resistência de um incômodo típico do nosso tempo – a *overdose* de propaganda.

A pesquisa se aprofunda

Pesquisas de mercado são uma fonte indispensável de conhecimento para as empresas. Mas têm seus inconvenientes: são relativamente demoradas de executar e, muitas vezes, resultam em informações de profundidade limitada – uma vez que se valem de manifestações conscientes de participantes a respeito de pensamentos, sentimentos e ações que, normalmente, não passam pela consciência.

A resposta aos dois principais senões das pesquisas vem da tecnologia. O antídoto para a falta de agilidade se chama “internet”. O mundo *on-line*, admite-se, tende a se tornar um reflexo do mundo real. Um espaço no qual as manifestações refletem o pensamento e o estado de espírito das pessoas de forma direta (através do que elas dizem nas redes sociais e em *sites* convencionais) e indireta (notícias mais lidas, palavras campeãs de busca).

Trata-se de um recurso perfeito? Longe disso. Primeiro, há a questão do viés “amostral”: nem todo mundo está na rede e, entre aqueles que estão, nem todos fazem questão de se manifestar. Porém, os formadores de opinião atuais estão na *web*, o que ajuda a transformá-la em um termômetro do espírito do nosso tempo – tempo medido aqui não em anos ou décadas, mas em dias e semanas, no máximo. Um *microzeitgeist*, por assim dizer.

Quanto à pouca profundidade, a resposta está no neuro-marketing. Aqui chegamos a uma possibilidade que beira a fantasia: ler pensamentos. Ou pelo menos o fluxo sanguíneo no cérebro e o movimento dos olhos de consumidores diante de produtos e anúncios. Eliminado o filtro da racionalidade presente nas verbalizações das pesquisas convencionais, o resultado é a sinceridade involuntária. Ainda caro e em fase de testes, o neuromarketing é a maior promessa sobre conhecimento do consumidor – e pode, sim, vir a representar uma revolução para o marketing.





Colaboração e cocriação

Pesquisas, internet ou neuromarketing são formas diferentes de as empresas obterem informação dos consumidores a partir de um princípio comum: o da passividade. Na *web*, a opinião de internautas é capturada sem o seu conhecimento; nas pesquisas e no neuromarketing, o consumidor restringe sua participação à resposta a questões predefinidas ou à observação daquilo que os investigadores perguntam.

Existem, porém, formas mais ativas de engajar o consumidor. E elas respondem pelo nome de cocriação. A empresa abre o processo de desenvolvimento ou melhoria de um produto à participação de interessados do mundo todo, que enviam sua colaboração pela internet ou visitam, *in loco*, um espaço especialmente destinado a esse fim. Cria-se, assim, uma rede de experimentação a partir de um universo diversificado de contribuições.

Atualmente, desenha-se a possibilidade de empresas líderes em redes de colaboração utilizarem esse ativo como fonte de parcerias e receita. No primeiro caso, encaixa-se a Procter & Gamble – que atraiu para o seu projeto de teste de produtos, chamado Tremor –, a Coca-Cola e a Toyota. No segundo estão as lojas de amostras grátis, estabelecimentos nos quais produtos novos de vários fabricantes são disponibilizados a clientes previamente cadastrados. O compromisso desses clientes, além da anuidade que os mantém “sócios” da loja, é manifestar sua opinião a respeito daquilo que levaram para casa.

Nos dois exemplos, o que se vê é, literalmente, a extração de valor proporcionada pela cooptação da colaboração do cliente, sob diferentes formas – *insights*, parceria e receita.

Exuberância racional

Dez ou 12 anos atrás, o mundo vivia a aurora da “nova economia” – e, por consequência, de um pretensão “novo marketing”. Na ocasião, não foram poucos os que alardearam que a era digital colocaria um ponto final no comércio tradicional. E que as ferramentas de gestão de banco de dados entregariam resultados cada vez mais vistosos para o desenvolvimento de ações de comunicação dirigida, a ponto de tornar a velha mídia de massa um anacronismo.

Só agora, com bastante atraso em relação ao previsto, as promessas da internet e da tecnologia da informação aplicada começam a se cumprir – pelo menos no que diz respeito ao marketing. Redes sociais, comércio *on-line*, compras coletivas e o aprimoramento dos métodos de gerenciamento de bancos de dados têm, aos poucos, transformado o cenário no qual a publicidade, as informações sobre clientes e as transações comerciais ocorrem.

Por isso, pode-se dizer, com elevada convicção, que boa parte do futuro do marketing passa pela tecnologia. Respeitados os ritmos de adoção de novos *gadgets* e serviços – que, no Brasil, dependem não só de fatores comportamentais, mas também de questões econômicas –, mais dia menos dia a tecnologia se tornará a ferramenta principal do marketing. Frise-se: a ferramenta, e não seu substituto ou sinônimo.



Just do it

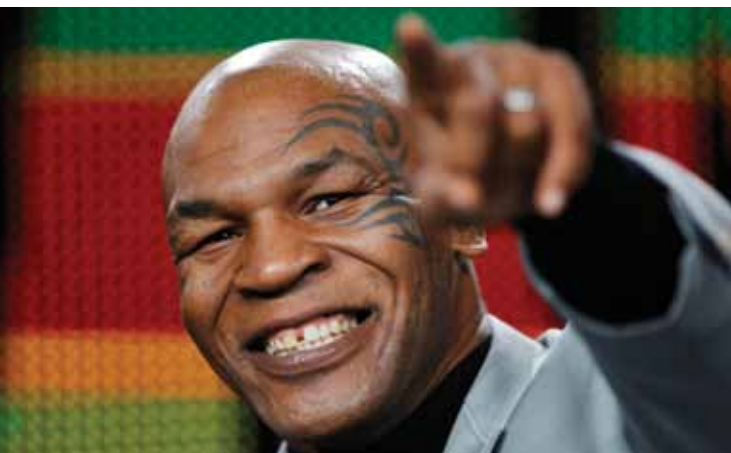
Mike Tyson jamais se destacou por sua capacidade intelectual. Mas é dono de uma frase que merece reflexão: “Todo mundo tem um plano até tomar uma porrada.”

Afirmar que o futuro do marketing passa pela tecnologia significa dizer que passa pela internet, obviamente. E significa afirmar, também, que passa por um universo no qual as barreiras de entrada são expressivamente menores que as da economia tradicional. A rigor, basta um *notebook* e uma ideia na cabeça para tirar do papel negócios tão promissores quanto aqueles que, num passado recente, só poderiam ser feitos com tijolos, cimento e máquinas. A consequência? Um cenário permanentemente instável, no qual mudanças repentinas parecem sempre à espreita.

Henry Mintzberg, o principal teórico da estratégia, ensina que o planejamento é especialmente útil em cenários estáveis e de informação abundante e confiável. Quando essas condições não estão presentes – ou seja, em cenários instáveis e de informação contraditória –, a capacidade do planejamento de auxiliar uma organização diminui sensivelmente.

Ora, com qual das duas categorias descritas por Mintzberg o mundo digital se parece mais? Neste exato momento, meia dúzia de *nerds* californianos enfiados em um *dorm* universitário pode estar desenvolvendo o próximo *hit* digital – e o seu plano de marketing para os próximos cinco anos pode estar tomando a tal bordoadada a qual Mike Tyson se referia lá em cima.

No futuro, os melhores profissionais de marketing serão aqueles que conseguirem se adaptar a um período marcado pela contradição e pela dúvida. E, principalmente, que não precisarem de todas as peças para montar o quebra-cabeça e tomar uma decisão.



Negócios multifocais

A Renner, que vende roupas, comprou a Camicado, que vende utensílios do lar. A RBS e a Globo, empresas de mídia, uniram-se no controle da HSM, que oferece cursos para executivos. E o Ibope, ícone brasileiro da área de pesquisas, flerta com a área de educação, ao ingressar no setor de cursos *in company*.

Sim, as fronteiras da competição estão cada vez mais tênues e os concorrentes potenciais de uma empresa podem estar em (quase) qualquer lugar. E nada disso seria surpreendente se não tivéssemos todos nós sido doutrinados pela falácia do fundamentalismo do “foco” – aquela história de que uma companhia só prospera se estiver concentrada em um único ramo de negócios. Ora, isso pode até ser verdade durante um tempo, no qual investimentos e aprendizado precisam de consolidação. Só que, em determinado momento, todo ramo de negócios dá sinais de esgotamento. E a solução para crescer passa a ser abrir frentes em outros setores – o que significa ir além do foco inicial.

A tendência é a formação de grupos empresariais com ramificações em vários setores, que podem ser mais ou menos afins ao setor inicial, mas constituem, na prática, um somatório de “focos” diferentes. O desafio? Fazer funcionar uma estrutura organizacional inevitavelmente mais complexa.

Nem todos os negócios se desenvolverão com a mesma velocidade e tampouco serão capazes de provar os ganhos de sinergia estimados inicialmente. Mas nem por isso a diversificação deixará de ser atrativa – ou até necessária – para uma companhia que tenha pretensões de crescer.

Clientes insatisfeitos

Na mitologia grega, Sísifo é condenado pelos deuses a carregar montanha acima uma pedra gigantesca – só para vê-la rolar até lá embaixo e ser obrigado a recomeçar o trabalho. É possível que as empresas se vejam diante de uma tarefa de Sísifo nos próximos anos, ao menos no que diz respeito à satisfação de seus clientes.

O motivo é algo que poderíamos chamar de “paradoxo da melhoria contínua em marketing”. À medida que vão tendo acesso a bens e serviços de melhor qualidade, os clientes passam a incorporar tal evolução às suas expectativas – de modo que se tornam, inevitavelmente, mais exigentes. Com isso, vai se tornando mais e mais difícil para as companhias contentá-los, ainda que o que estejam recebendo hoje, em matéria de qualidade, seja incomparavelmente superior ao que dispunham anos antes.

A solução, obviamente, não é deixar de melhorar, e sim criar formas de comunicar cada melhoria empreendida de modo a ressaltar o seu valor – evitando que o consumidor se torne cego à evolução pela qual o produto ou serviço vem passando e não dê a devida importância ao que recebe.



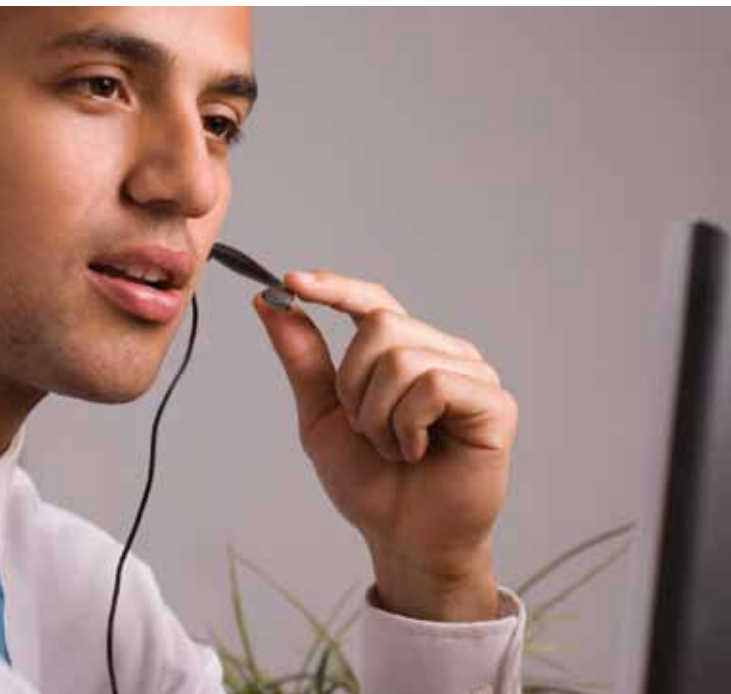
O real diante do virtual

Em uma época em que é possível comparar ofertas e comprar qualquer coisa pela internet, qual o futuro das lojas convencionais? Talvez seja o de combinar as virtudes que só as lojas físicas têm com um pouco das vantagens típicas das virtuais.

O consumidor quer a conveniência e a rapidez do mundo virtual? OK, dificilmente a *web* será batida nesse quesito. Mas há como melhorar esse aspecto nas lojas reais. Nos Estados Unidos, já existem supermercados com um dispositivo preso aos carrinhos de compra que permite ao consumidor escanear os produtos enquanto os escolhe. Assim, evita a demora no caixa e já tem ideia de quanto está gastando enquanto enche o carrinho.

O consumidor gosta de saber sobre o produto antes de comprar? Em matéria de abundância de informações, nada se iguala à internet. Só que, às vezes, o que o consumidor precisa é de uma síntese, de um parecer definitivo – algo que só um vendedor bem preparado pode oferecer. O mundo virtual oferece *sites* bem elaborados e recursos audiovisuais? Ótimo, mas nada se compara a ver ao vivo e poder tocar o que se pretende comprar, coisa que só o mundo real provê – além de estímulos como música e aroma ambiente, decoração etc.

Some-se tudo isso e o que se tem é uma expressão surrada, porém verdadeira, para definir o que se exigirá do varejo no futuro próximo: valorização da experiência de compra. Uma loja pode até não ser tão cômoda quanto uma tela de computador. Mas não tem desculpa para ser menos interessante.



Feitas para quebrar?

Um dos conceitos-chave para entender a empresa do futuro é o chamado “ciclo de vida programado” – que afeta diretamente a quantidade de resíduos descartados no meio ambiente a partir do consumo de determinado produto ou serviço.

Há alguns anos, quando o iPod foi lançado, alguns consumidores começaram a ter problemas com a bateria – cuja carga se esgotava rápido demais. Logo, o volume de reclamações cresceu. A Apple, porém, em um primeiro momento se recusou a realizar a troca das baterias. Em vez disso – dizem –, a empresa recomendava os consumidores descontentes a comprar outro iPod, sob a justificativa de que não havia baterias disponíveis para reposição. Na prática, a Apple venderia mais iPods, ao mesmo tempo em que geraria mais lixo e consumo desnecessários. Entretanto, alguns clientes não se deixaram convencer e decidiram processar a empresa. Reclamaram, exigiram documentos e tanto fizeram que a Apple foi obrigada a disponibilizar a bateria substituta – além de ressarcir os consumidores que entraram com a ação.

Esta história, entre outras, está no documentário *Obsolescência Programada*, disponível no Youtube. A tese do documentário é que há produtos “feitos para quebrar” depois de um determinado período – tudo como parte de um esforço calculado para forçar as pessoas a comprar.

As ideias são embasadas em documentos e depoimentos. Mas, independentemente do mérito da questão ou do aspecto conspiracionista do documentário, o que vale discutir aqui é o impacto da sociedade de consumo.

Com a população mundial prevista para 9 bilhões de pessoas em 2050, é cada vez mais consensual a ideia de que níveis crescentes de consumo terão impactos duradouros no planeta. Para as empresas, isso significa se preocupar com itens como logística reversa (ou receber de volta os itens fabricados para o descarte adequado), programas de reciclagem e até durabilidade de produtos – como aconteceu com a Apple. As pessoas querem saber qual o impacto dos produtos que consomem. Mais: exigem receber instruções sobre como descartá-los. Companhias telefônicas já perceberam isso e estão disponibilizando coletores para aparelhos antigos. Fabricantes de impressoras vêm apresentando soluções para o descarte de cartuchos usados.

Faça um exercício como consumidor e pergunte como descartar o seu produto. E, se você for um empresário, abra o olho caso seus negócios ainda estejam à margem desse conceito.



Design thinking

Ao contrário do que possa parecer, o conceito de *design thinking* não se aplica somente ao desenho e à aparência de produtos ou serviços. Na verdade, é uma expressão que começa a ganhar força justamente fora dos círculos onde nasceu. Trata-se da ideia de desenhar melhor o mundo como um todo. Na ótica do *design thinking*, cidades com trânsito caótico, superpopulação, lixo exacerbado, filas em aeroportos, desperdícios de logística etc são problemas de desenho malfeito, carentes de uma visão de longo prazo.

Como aprimorar as nossas experiências de vida? Como aproveitar melhor os nossos recursos naturais? Como devolver à natureza de maneira inteligente aquilo que produzimos? Não por acaso, a biomimética é uma disciplina de conhecimento frequentemente associada ao *design thinking*. Sem complicar muito, a premissa é de que os sistemas produtivos precisam ser realimentados de modo a extinguir o conceito de lixo. Afinal, a natureza é “lixo zero” – e a grande utopia humana é reproduzir

esse comportamento, mimetizando o processo natural.

Difícil? Muito. Impossível? Não para os pesquisadores William McDonough e Michael Braungart, que vêm praticando há um bom tempo o *design* do berço ao berço (*Cradle to Cradle*, conforme título de seu livro, ainda não publicado em português). Braungart desenhou para uma empresa chamada DesignTex um tecido que pode ser comido. Outro empreendedor, chamado Eben Bayer, desenvolveu um método para utilizar cogumelos no lugar de isopor. Há também uma borboleta do gênero *Morpho* que serve de inspiração para uma linha de maquiagem da L’Oreal.

Mas não é preciso ir tão longe para se encontrar outras referências de biomimética. As asas dos aviões, por exemplo, simulam o movimento de aves com grandes asas. A diferença é que, até hoje, a natureza inspirava somente o *design* da forma. Agora, é preciso que inspire também o *design* do processo. O grande legado da humanidade não pode ser o lixo.

Tudo está interligado

O que a polinização das flores tem a ver com sua empresa?

Essa pergunta aparentemente estapafúrdia pode ser respondida a partir de um conceito cada vez mais importante para quem tem o dever de buscar estratégias de crescimento sustentáveis: o de interdependência – que pode ser traduzido como a consciência de que os negócios podem ter impactos inesperados (e profundos) no equilíbrio ambiental do planeta.

O caso da polinização das flores, por exemplo: ao que tudo indica, esse processo está sob ameaça. Em março deste ano, a ONU lançou um relatório falando do desaparecimento maciço de abelhas – que são um dos mais importantes polinizadores da natureza. O relatório cita mais de uma dúzia de fatores que estariam ligados à intervenção humana e causando o declínio de plantas com flores, como o uso de inseticidas e até o aumento da poluição do ar. E engana-se quem acha que isso não tem nada a ver com o futuro dos negócios. As abelhas, sozinhas, são responsáveis por um terço da comida que chega às nossas mesas. Frutas, vegetais, castanhas – quase tudo que comemos cresce com a ajuda da polinização das abelhas.

Um outro jeito de olhar para isso é pela ótica da interdependência, pensamento sistêmico ou *design thinking*. Conceitos que estão aí há tempos e podem parecer óbvios em alguns momentos – mas estão longe de serem incorporados à rotina

estratégica de grandes empresas.

No início do ano, os líderes de duas grandes companhias compareceram ao TED, conferência que acontece duas vezes por ano nos Estados Unidos e na Europa e que trata basicamente de ideias que podem mudar o mundo. O executivo Bill Ford, bisneto de Henry Ford, fundador da tradicional companhia de automóveis, falou do desafio da mobilidade urbana *versus* poluição. Segundo ele, poderemos ter até 4 bilhões de automóveis no ano 2050. Por isso, disse ele, a empresa estava preocupada em construir carros ecologicamente eficientes. O fato é que ele deixou em aberto uma questão básica: haverá espaço para tantos carros – ecológicos ou não – circularem? Será que a Ford deveria se preocupar em fazer carros eficientes ou em criar alternativas de transporte?

No mesmo palco, a CEO da Pepsico, Indra Nooyi, disse que sua companhia se preocupava com as pessoas e com os impactos ambientais de suas atividades. E quando todos pensaram que ela ia falar de sustentabilidade, Indra começou a discorrer sobre o Pepsi Refresh, um projeto muito interessante de valorização das ideias – mas que não passa de um projeto de marketing. Como a Pepsi faz para diminuir o impacto da sua logística? Como diminui a quantidade de água usada na produção dos refrigerantes? São questões que continuam sem resposta.

Responsabilidade social e filantropia são importantes, é claro. Mas como os negócios podem ser transformados de fato? É esta pergunta que os gestores não podem perder de vista.



O mundo é transparente

A cada dia, aumenta a velocidade com que as informações são trocadas. O YouTube recebe 24 horas de vídeos a cada minuto. O número de telefones inteligentes em circulação no planeta aumenta em 20% ao ano. Na mesma medida em que o tráfego de informações aumenta, crescem os casos de gafes emblemáticas, tanto entre celebridades quanto entre pessoas comuns.

No ano passado, em duas aparições memoráveis, o portal Wikileaks levantou uma grande discussão sobre privacidade e ética ao revelar segredos diplomáticos dos Estados Unidos. O grande debate que se seguiu é sintomático do momento em que vivemos: todos estão aprendendo – na marra – a lidar com a abertura de informações. Há quem recrimine a prática de transparência total, alegando que todos têm direito à privacidade. Mas Julian Assange, do Wikileaks, propôs outra visão: “Transparência é para governos e grandes organizações. Privacidade é para os indivíduos”.

Foi-se o tempo em que as empresas podiam acobertar segredos e falhas sob o mundo *off-line*. No megadesastre ambiental do Golfo do México, a British Petroleum tentou esconder por dias a quantidade de óleo que vazava, enquanto as imagens aéreas do óleo invadindo o mar davam a dimensão do desastre. Resultado: a BP perdeu metade de seu valor de mercado e aprendeu a dura lição da transparência.

Na direção oposta, a Patagonia, empresa americana de vestuário e equipamentos esportivos, apresenta o impacto ambiental de cada um de seus produtos em um *site*. Os números não deixam dúvidas de que a empresa ainda tem muito a melhorar. Mas, em vez de perder valor, a Patagonia ganha a simpatia dos consumidores ao mostrar que está ciente dos problemas e quer solucioná-los. Em tempos de informações cada vez mais conflitantes, a verdade é um ativo de alto valor.

Hora de “decrecer”

Essa tendência ficou por último de propósito. Afinal, pode haver algo mais anticapitalista do que “decrecimento”? Pois bem: esta é uma palavra que vai acabar entrando no vocabulário dos negócios nos próximos anos.


Aquela geração consumista, afeita aos excessos, que determinou tendências de mercado nos anos 1990, está encontrando uma antítese na geração dos anos 2000. Aos poucos, a sociedade dá sinais de maturidade e começa a reconhecer o que os cientistas já provaram – que o homem está interferindo consideravelmente na maneira como o planeta funciona.

O fato é: precisamos consumir menos. Mas, para isso, teremos de abrir mão de alguns dogmas. O primeiro deles é o modelo econômico atual, que busca solucionar as crises pela via do estímulo ao consumo. Nossos recursos são finitos. O planeta em que vivemos é um sistema fechado. Mas todos os anos consumimos mais rapidamente aquilo que o planeta é capaz de gerar. O uso irresponsável desses recursos terá seu preço cobrado mais cedo ou mais tarde. Primeiro, por meio das mudanças climáticas acompanhadas de desastres naturais – com um número recorde de furacões. Segundo, por meio da “precificação” do uso dos recursos naturais, de forma que a superexploração deixe de ser livre.

O custo ambiental vai entrar na conta das empresas. Há discussões cada vez mais sólidas sobre a importância de reorganizar a maneira como vemos a economia. A ideia de ter o PIB como medida de sucesso de um país vem sendo contestada. O PIB não mede a saúde de um povo, nem sua felicidade. Mede apenas renda – e, como se sabe, “dinheiro não traz felicidade”.

Aos poucos, a sabedoria popular começa a fazer parte do mundo dos negócios. ■



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>