

## De que falam os gurus da administração?

A administração não é uma ciência exata. Renovar-se ou morrer, esse é o lema de qualquer guru que se preze e que queira se manter em plena sintonia com a atualidade.

As empresas e seus diretores se interessam cada vez mais por coisas aparentemente mais distantes do mundo empresarial. “O ciclo econômico mudou”, observa Antonio García, diretor geral da Thinking Heads, a maior agência de conferencistas da Espanha. Para ele, a produtividade ocupará boa parte do discurso dos gurus em 2008. Depois de vários anos de crescimento ininterrupto, a crise do setor imobiliário serviu para chamar a atenção das empresas para que parem e reflitam sobre a rápida expansão ocorrida nos últimos anos.

De acordo com especialistas, em tempos de incerteza, as vendas são as primeiras a sofrer as conseqüências do novo entorno, já que o consumidor fica mais cauteloso. Para Antonio García, a criatividade e a inovação necessárias para fisgar o cliente serão os dois grandes focos de atenção da administração, principalmente na Europa e nos EUA, onde a crise de liquidez afeta setores distintos, como bancos e o segmento de imóveis.

Embora as personalidades de fora do mundo empresarial continuem bem cotadas, como é o caso dos esportistas, os diretores exigem cada vez mais o testemunho de empresários que construíram por conta própria sua carreira, para que lhes sirva de inspiração em seus problemas cotidianos, uma tendência que tem origem nos EUA. Os empreendedores continuarão, portanto, entre as cinco categorias mais solicitadas em jornadas e congressos, sobretudo no que se refere à programação dos congressos e cursos de verão de universidades como a Universidade Internacional Menéndez Pelayo, em Santander, ou a Universidade Complutense de Madri, no Escorial.

Para Javier Fernández Aguado, autor de “Mil conselhos para um empreendedor”, e professor de criação de empresa no MBA do Instituto de Administração de Empresa (IADE), da Universidade Autônoma de Madri, “o futuro da economia espanhola — e, de modo geral, da Europa — deve passar necessariamente por um maior desenvolvimento das pequenas e médias empresas ou, como Aguado prefere, das pequenas empresas e das empresas extremamente pequenas. Os níveis de contratação por parte da administração pública estão chegando ao seu limite, porque é difícil que uma economia como a espanhola suporte um peso maior nesse sentido”. Para ele, “o desenvolvimento econômico sustentado e sustentável deve passar por um crescimento da atividade empresarial.

Dentre as várias vantagens que isso trará, costuma-se apontar o perfil empreendedor, audacioso, criativo e inovador requerido para a abertura e a preservação de empresas diante de alternativas profissionais menos desafiadoras”. Por isso, tanto as empresas quanto as escolas de negócios e as universidades vão apostar, este ano, no fortalecimento dos seus cursos e nos congressos sobre empreendedores, atentas também à programação do ano que vem.

A arte de contar histórias é a grande novidade na Espanha. Em tempos de crise, não há nada como saber comunicar com entusiasmo qualquer idéia, mesmo que seja negativa. “As empresas precisam de diretores que saibam contar histórias, além de apresentar dados”, observa o diretor da Thinking Heads. Para ele, a China se encontra em franca decadência. O gigante asiático já foi alvo de tantos estudos e manchetes na imprensa que acabou marginalizando as demais regiões. O leste europeu, um dos lugares mais atraentes para o setor imobiliário, ocupará o vazio deixado pela China, observa Antonio García. Em um ambiente de consolidação, “buscam-se gestores, e não líderes”, daí porque temas como salários e liderança estão perdendo importância em favor de temas como produtividade ou busca de alternativas para crises, como a imobiliária.

## Marketing para superar a crise

Para Carlos Rodríguez Braun, catedrático de história do pensamento econômico da Universidade Complutense de Madri, “a qualidade da administração será posta à prova em 2008, uma vez que será preciso gerir a crise imobiliária. O setor sabe disso faz algum tempo e o grande público se deu conta, em 2007, que o longo ciclo de crescimento havia chegado ao fim e que começavam a aparecer os maus resultados de um excesso de investimentos impelidos por uma política monetária expansionista. Os administradores terão de tourear a tormenta, minimizar prejuízos, procurar alternativas de investimento e ficar mais atentos do que nunca às oportunidades que toda crise traz consigo, e que serão os investimentos de sucesso amanhã”.

A publicidade tradicional também parece coisa do passado. Os gurus melhoraram seu discurso e o direcionam agora para algumas das novas tendências, como o marketing étnico (voltado para os imigrantes) e o branding. Nesse sentido, um dos grandes protagonistas da nova tendência será a marca-país. Fernando Cortiñas, diretor comercial internacional da Telefónica Soluciones, acredita que a importância do tema se explica pelo fato de que “uma boa marca-país ajuda a exportar os produtos e serviços de um país específico, e vice-versa. Em termos econômicos, uma marca-país forte faz com que a oferta de produtos se torna mais inelástica. Muitos consumidores estão dispostos a pagar preços mais altos por produtos de marca de produção limitada (os vinhos da região de Bordeaux ou de Champagne são dois casos de marcas regionais com identidade muito forte)”.

“Curiosamente”, prossegue Cortiñas, “a marca-região é mais um desejo de muitos políticos locais do que uma demanda real de mercado. Na Espanha, notamos que algumas regiões investem pesadamente na imposição de marcas próprias, mas são muito poucas as que conseguem adquirir uma identidade pessoal”. Para o especialista, “em mercados como o americano, os consumidores mal sabem dizer onde fica a Espanha (não raro, dizem que fica ao sul do rio Grande), quanto mais a Catalunha ou o País Basco. Por mais que se esforcem alguns de seus políticos, os consumidores identificam essas regiões com a Espanha. Por isso, a Espanha precisa continuar a investir em seus produtos como uma marca-país forte, que a diferencie como país moderno, inovador e avançado, conservando, porém, a imagem de país bom para descansar e fazer turismo”.

A importância da marca-país para a administração está diretamente relacionada com a importância cada vez maior da internacionalização das empresas. Juan Carlos Cubeiro, diretor da consultoria Eurotalent e professor de liderança e dinamização da universidade de Deusto e de estratégia e gestão por competência em San Pablo-CEU e na ESADE, diz que “a internacionalização da empresa espanhola é um dos assuntos não resolvidos de maior importância da nossa economia. Embora as grandes companhias dos setores de telecomunicações, bancos, energia, construção e imóveis tenham investido significativamente em outros países, sobretudo em países ibero-americanos e na Europa, as pequenas e médias empresas, bem como algumas empresas familiares de algum porte, simplesmente não cogitam da instalação de unidades em outros mercados, o que é imperdoável em um mundo globalizado. Os planejamentos estratégicos das empresas de qualquer tamanho terão de levar em conta a internacionalização de suas operações, o que apresenta numerosas vantagens competitivas”.

## Internacionalização

Para Cubeiro, "as sociedades de desenvolvimento regional e as diversas câmaras estão fazendo um trabalho excelente de visita comercial ao Extremo Oriente, leste europeu e América Latina. As empresas espanholas, cuja presença externa pode ser melhor, investirão esforço e dinheiro na exportação de seus produtos, na criação de filiais e na associação com companhias estrangeiras. A internacionalização é, em si mesma, um projeto empolgante, não só pelo que pode agregar em termos de faturamento e do porte do negócio, mas também pela exigência dos novos clientes, pela eficiência e inovação dos processos internos e pelo desenvolvimento dos profissionais na própria empresa. A competitividade não é algo que alguém conceda à empresa; ela deve ser conquistada".

A globalização não só abriu as fronteiras às empresas, como também à mão-de-obra e à mobilidade de profissionais entre os países. Manuel Pimentel, ex-ministro do Trabalho e Assuntos Sociais, diz que "por razões demográficas conhecidas, e por causa do envelhecimento da população, a necessidade que temos da mão-de-obra imigrante não é uma questão conjuntural (determinada tão-somente por picos de crescimento econômico), e sim por um déficit estrutural. Seja qual for o ritmo de nossa economia, exceto por uma hecatombe imprevista, continuaremos a precisar de imigrantes. O Instituto Nacional de Estatística (INE) divulgou um prognóstico de evolução da população: em quinze anos, haverá mais de quatro milhões de imigrantes em nosso país, chegando a um total de cinquenta milhões de habitantes. Temos de nos preparar para essa realidade". Por isso, as empresas destinarão, nos próximos anos, uma grande parte dos seus recursos para formação a tópicos como a integração de culturas entre seus funcionários, cada vez mais internacionais, e à busca de profissionais fora de suas fronteiras geográficas.

A sociedade do conhecimento continuará a ocupar um lugar de destaque nos estudos dos cursos de formação. Nesse campo, o comércio eletrônico e a democracia digital perderam fôlego e foram suplantados pela Web 2.0, um dos segmentos com maior número de novidades. As novas redes sociais que estão surgindo na Internet representam uma autêntica revolução nos conceitos tradicionais de comunicação entre a empresa e todos aqueles envolvidos de alguma forma em seu funcionamento (acionistas, clientes e fornecedores). Para Javier Etxebeste, ex-diretor de Buscas e Mercados para Europa do Yahoo!, o debate público girará em torno de três grandes frentes: software livre, informação geográfica livre e serviços de Internet. De acordo com o especialista, "há muita informação geográfica pública (para sistemas de localização por GPS) que continua restrita, e que continuará a ser, porém o debate será cada vez mais intenso e, se não for por decisão do governo, a própria população liberará a informação pública criando mapas no site Open Street Map ou então repassando informações para o site Tagzania.com.

Etxebeste diz que a revolução digital também se estenderá aos serviços online da administração pública. "O modelo de API, ou serviços de Internet acessíveis por máquina, chegará ao mundo 2.0 da administração. A reutilização descomplicada das estatísticas públicas ou de dados de domínio público não é apenas um direito que nos assiste como cidadãos, mas é também um motor de criação de serviços de valor agregado. Exemplo disso é o Everyblock, um site americano que apresenta informações cidadãs em um mapa criativo em processo constante de mudança. O API mais prático nesse sentido é o Nestoria (buscador temático do setor de imóveis), embora o Instituto Nacional de Estatísticas tenha mais dados, mas onde será que estão armazenados?"

Há certos temas que parecem nunca sair de moda, como é o caso do meio ambiente. Consultores da Thinking Head dizem que a mudança climática continuará a ocupar o centro das atenções de muitos debates. Embora Al Gore e seu documentário sobre o aquecimento do planeta, *Uma verdade inconveniente*, pareçam ter perdido um pouco o destaque de antes, trata-se de um tema que preocupa cada vez mais, portanto sempre haverá gurus que lhe darão um novo impulso. Entre os candidatos a herdeiros de Gore encontram-se Jean Michel Cousteau e Robert F. Kennedy Jr., de acordo com Antonio García.

Sebastián Álvaro, diretor do programa espanhol de televisão sobre expedições e aventuras arriscadas, *No limite do impossível*, acha que "que este ano, tudo indica, continuaremos a enfrentar problemas relacionados ao meio ambiente, à paisagem e à energia, temas recorrentes e não resolvidos dos sistemas democráticos. A mudança climática foi a estrela do ano passado, graças em grande parte ao polêmico documentário de Al Gore. Este ano a mudança climática deverá continuar em alta. Seus efeitos na Espanha, de acordo com todas as previsões, serão mais graves do que nas regiões do norte da Europa, gerando problemas que devem ser tratados com urgência: a desertificação e o desflorestamento, a falta de água e a elevação do nível do mar. É surpreendente observar que durante a campanha eleitoral (em março houve eleições na Espanha) não se tenha apenas debatido o desvio do curso dos rios, as centrais nucleares, a reflexão sobre a mudança catastrófica da paisagem devido aos moinhos de vento e aos painéis solares". Para o especialista, todas essas questões "merecem ser estudadas com rigor e profundidade dada sua enorme importância".

Durante os próximos meses, diz Álvaro, "discutiremos também o urbanismo selvagem, que está acabando com o que resta da costa espanhola, de Gerona a Portugal e de Bayona a Fuenterrabia. A especulação e a falta de proteção aos lugares naturais também contribuem para a destruição das montanhas dos Pirineus, de León e de Sierra Nevada (na Espanha), entre outros locais. Trata-se de um problema que pode começar a afetar esses países que estão despertando agora para o boom imobiliário.

**Disponível em: <<http://wharton.universia.net>>. Acesso em 4 abr. 2008**