



IR À REDE

EM ENTREVISTA, PAUL KLEINDORFER E YORAM "JERRY" WIND, DOIS EXPOENTES DO ENFOQUE CIENTÍFICO, ANALISAM COMO AS EMPRESAS PODEM UTILIZAR AS REDES DE RELACIONAMENTO PARA REALMENTE AGREGAR VALOR E IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS



As redes de relacionamento existem em todo lugar. Embora tragam novos riscos, como mostrou a recente crise financeira, derivada de interligações quase infinitas entre empréstimos e hipotecas, também geram novas oportunidades, como afirmam Paul R. Kleindorfer, Yoram "Jerry" Wind e Robert E. Gunther em seu novo livro, *The Network Challenge: Strategy, Profit and Risk in an Interlinked World* (ed. Wharton School Publishing).

Na entrevista a seguir, Kleindorfer e Wind dissecam sua mais recente obra, que, com uma abordagem interdisciplinar inédita (que se apoia tanto na economia como na biologia, para citar dois exemplos), busca transformar a forma pela qual as empresas usam, constroem e lucram com as redes.

Os srs. acabam de lançar *Network Challenge*. Todos entendemos que redes importam para as pessoas. Mas até que ponto importam mesmo para as empresas?

Paul Kleindorfer: As questões sistêmicas que emergiram na crise financeira são o melhor indicador do motivo pelo qual as estratégias baseadas em rede estão adquirindo importância crucial. Outra razão está no fato de os elementos econômicos de um país estarem tão interligados com os de outros países.

Tudo isso sugere que, agora mais do que nunca, as empresas dependem da lucratividade, viabilidade, saúde e resiliência das redes das quais fazem parte. E elas já não devem, nem podem, ignorar esses efeitos das redes em sua estratégia e em sua avaliação de onde estão suas oportunidades e ameaças.

Jerry Wind: Além desses pontos, temos de analisar algumas mudanças fundamentais que estão ocorrendo na sociedade, como a dinâmica dos consumidores e a terceirização de fornecedores. Os consumidores estão ficando cada vez com mais poder, menos confiança nas instituições e mais em si pró-

prios. Isso é parte da explicação para o enorme crescimento das redes sociais. Ao mesmo tempo, devido à interdependência cada vez maior iniciada com a onda de terceirização de negócios em outros países, as empresas têm enorme necessidade de ir além do pensar em si isoladas; precisam pensar também em seus parceiros. Os dois fatos juntos também empurram as empresas para que se importem com redes.

Mas as redes já vêm sendo estudadas há algum tempo. O que o livro dos srs. traz de novo exatamente?

Wind: Esse é o primeiro esforço —até onde sei— de congregar os especialistas de um conjunto diverso de disciplinas em um mesmo lugar para explorar tudo que sabemos sobre seus estudos, sua pesquisa, sua experiência com redes e responder às seguintes perguntas:



“MAIS DO QUE NUNCA, AS EMPRESAS DEPENDEM DA LUCRATIVIDADE, VIABILIDADE, SAÚDE E RESILIÊNCIA DAS REDES DAS QUAIS FAZEM PARTE. ELAS NÃO DEVEM, NEM PODEM, IGNORAR AS REDES EM SUA ESTRATÉGIA” PAUL KLEINDORFER

como abordar esse fenômeno? Como identificar oportunidades e riscos? Como administrá-lo de forma mais eficaz? Quais são suas implicações?

Campos como biologia e doenças infecciosas foram pesquisados. Qual é a conexão entre essas áreas e empresas?

Kleindorfer: Há conexões interessantes em vários níveis. Primeiro, a necessidade da mudança fundamental de passar de uma perspectiva centrada na empresa para uma perspectiva centrada na rede tem a ver com uma complexidade muito estudada na biologia, de um sistema orgânico pulsante de múltiplos parceiros. Fazer o paralelo ajuda a empresa a parar de se encarar como mestre de seu destino, uma espécie de herói isolado sobre um cavalo branco, e passar a se ver como um seletor grupo de nobres participantes movendo-

-se em conjunto e possivelmente coordenados e informados sobre os outros participantes na arena de um jogo.

A segunda coisa que constatamos de muito importante são as estruturas emergentes que surgem sem serem esperadas na inteligência artificial, na biologia e em alguns trabalhos em redes sociais. Elas nos dão certo senso de humildade tanto sobre nosso conhecimento atual como sobre nossa capacidade de controlar redes. Também sugerem o novo imperativo de as empresas terem visão periférica, procurando oportunidades que surjam nas periferias dessas estruturas evolucionárias dinâmicas, e de superar a visão antiquada centrada na empresa.

Qual é o perigo de negligenciar os efeitos das redes?

Wind: Basta olhar para o que mais nos

assusta na crise financeira recente: a velocidade com que as coisas acontecem e a grandeza disso, o que se deve basicamente a nosso mundo interconectado. Nos EUA, a crise começou com o problema habitacional e o *subprime* que passou para as instituições financeiras e então avançou para a economia real. Em outros países, pode ter começado com o setor financeiro. É o novo paradigma que temos de entender.

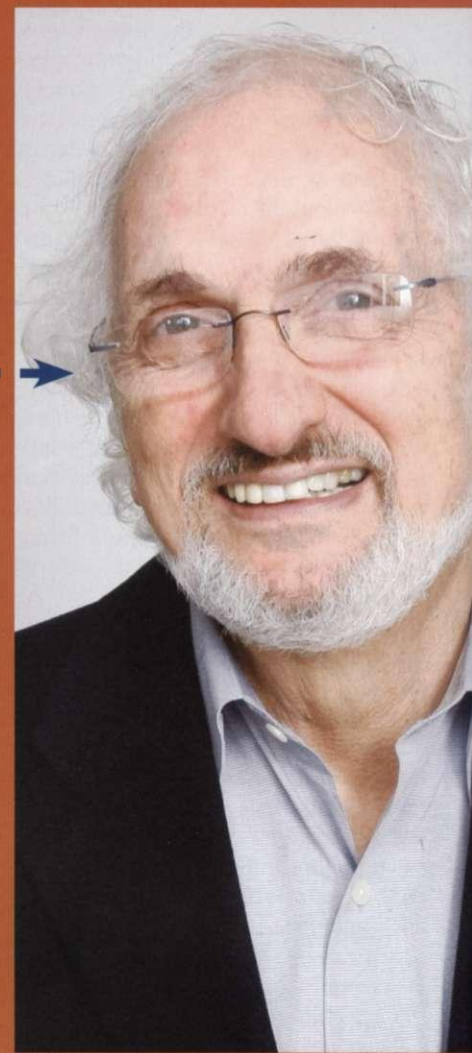
Kleindorfer: É o mesmo fenômeno das pandemias e doenças infecciosas em geral, e do perigo delas pela disseminação através das redes.

Estes são os highlights da entrevista de Paul Kleindorfer e Yoram "Jerry" Wind à equipe editorial da Knowledge@Wharton.

SAIBA MAIS SOBRE **KLEINDORFER E WIND**



Paul Kleindorfer fez a maior parte de sua carreira acadêmica na Wharton School, onde foi designado professor emérito de ciência da gestão e dirigiu o departamento de operação e gestão da informação e o centro de processos de decisão e gestão de riscos. Atualmente é pesquisador do Insead, de Lausanne, França.



Yoram "Jerry" Wind é diretor do SEI – Center for Advanced Studies in Management, de Wharton, e diretor fundador da Wharton School Publishing, empreendimento em conjunto com a editora Pearson. É autor de 22 livros, entre os quais o recém-lançado *The Network Challenge: Strategy, Profit and Risk in an Interlinked World* (ed. Wharton School Publishing), com Kleindorfer e Robert Gunther, que é pauta desta entrevista, e *The Power of the Impossible Thinking* (também ed. Wharton School Publishing), com Gunther e com Colin Cook. Wind, que já veio ao Brasil a convite da HSM, tem publicado no País seu livro *Driving Change*, traduzido como *Provocar Mudanças* (ed. QualityMark), e *Competindo em um Mundo Plano* (ed. Bookman), com Victor e William Fung, sobre o grupo asiático Li & Fung.

Estamos falando dos riscos. Mas tem o outro prato da balança: as oportunidades. Quais seriam estas?

Wind: Observe comigo toda a área da cadeia de fornecimento e o conceito que propusemos de orquestração de rede, que basicamente surgiu em meu estudo sobre a Li & Fung [grupo que inclui uma *trading company*, entre outros negócios, sediado em Hong Rong e conhecido como gestor bastante ágil de uma cadeia de fornecimento mundial]. O grupo mostrou como se alavancam recursos e *know-how* no mundo inte-

ro, que são não apenas mais baratos, mas também, em muitos casos, de melhor qualidade. Essas são as novas oportunidades que surgem ao encararmos o mundo inteiro.

Mas, para aproveitar tais oportunidades, as empresas precisam de novas competências -da capacidade de conectar competências para inovar até a competência para aprender.

Kleindorfer: Estamos vendo mais e mais empresas dos setores farmacêutico, têxtil e outros baseados em conhe-

cimento e/ou relacionados com publicidade (Google etc.) com uma diretriz clara de modelo de negócio baseado na rede. O segredo delas é dar poder, e não controlar, as redes; assim, conseguem viabilizar estruturas de lucro emergentes, que são as melhores oportunidades desse novo universo. Esse tipo de mudança de atitude e visão aparece em todo o livro.

Eu destacaria ainda as oportunidades imensas nas áreas de saúde e de inovação. Em saúde, um fornecedor pode criar um negócio pensando

em juntar especialidades tão diversas quanto higiene, nutrição, programas de bem-estar e planos de saúde de forma eficaz e concentrando-as todas em determinado paciente. Isso é claramente um fenômeno baseado em rede. A participação de C.K. Prahalad em nosso livro deixa bem clara essa promessa, para países maduros e em desenvolvimento.

E o trabalho em inovação com uso de redes a que me refiro vale para inovação tanto interna como externa.

Wind: Todas as empresas reconhecem a centralidade dos consumidores e sabem que têm de começar a "bolar" uma estratégia por entender a evolução das necessidades deles. Mas as empresas andam falando muito sobre isso e não fazendo nada. O surgimento das redes de consumidores e a crescente importância das redes sociais na vida em geral vai fazer esse trabalho para as empresas; dar à rede de consumidores poder para expressar suas necessidades é uma nova maneira de implementar uma estratégia centrada no cliente.

Você tem empresas, como a P&G, que estão tentando ter mais de 50% da oferta de seus novos produtos e serviços vinda de fora de suas fronteiras. Ou como a InnoCentive, que é basicamente o eBay das inovações -uma rede de 170 mil especialistas que estão prontos para resolver problemas que qualquer empresa tenha e basicamente vincular sua rede de especialistas a empresas que buscam orientação.

Outro trabalho interessante que encontramos no livro é o de Colin Cook, que examina os efeitos das redes sobre um pano de fundo da teoria da complexidade. Os srs. podem explicar, simplificada e, um pouco disso?

Kleindorfer: As questões de complexidade que Colin e outros vêm estudando nesta última década surgem, em parte, do campo da inteligência artificial, onde regras bastantes simples e competências vinculadas aos nós das redes dão origem, quando interagem

com outros nós, a efeitos macro ou sistêmicos bastante interessantes. Você pode simplesmente pensar em indivíduos trombando uns com os outros e então indo para direções específicas que se adaptem a suas necessidades. Dependendo daquilo que estiverem equipados para fazer (quanto conseguem ver um do outro a distância e quais são seus motivos particulares no que diz respeito a acumulação ou consumo), a rede desses indivíduos



"MUITO DO QUE NOS ASSUSTA NA CRISE FINANCEIRA ATUAL É A VELOCIDADE COM QUE AS COISAS ACONTECEM E A GRANDEZA DISSO, O QUE SE DEVE A NOSSO MUNDO INTERCONECTADO. NÃO HÁ MAIS ECONOMIA PROTEGIDA" JERRY WIND

que trombam mostra efeitos de complexidade muito interessantes. Por exemplo, percebemos quando grupos desses indivíduos caem de um penhasco e acabam num lugar desastroso, ou quando se ajudam uns aos outros. Coisas desse tipo.

Colin é um verdadeiro mestre nisso e tem anos de experiência na observação de pessoas que se jogam de um penhasco de fato. Efe, que foi o executivo-chefe de tecnologia do Citibank, ficou realmente inspirado para estudar a ciência emergente da teoria da complexidade, que tenta discernir que tipos de elementos das redes sua conectividade? Sua falta de precisão? A visibilidade dos agentes nelas? — geram riscos e quais levam a benefícios.

Vocês podem dar exemplos disso?

Kleindorfer: Pense na crise financeira. Que tipo de regulamentação funcionará como elemento que vai gerar riscos e que tipo tenderá a produzir benefícios? Esse estudo pode ajudar a descobrir também como se obtêm os benefícios de instrumentos financeiros inovadores sem que essas atividades fiquem tão alavancadas e, portanto, arriscadas? Como se consegue chegar a

esse equilíbrio, para assegurar que os efeitos da rede, se houver, não sejam tão severos?

Se alguém tentar descobrir isso usando as métricas VAR [valor em risco, na sigla em inglês] tradicionais, centradas na empresa, simplesmente não conseguirá nada.

Que novas métricas devem surgir?

Kleindorfer: É exatamente essa a pergunta a responder. Aliás, é a teoria da

complexidade que está no centro do atual debate sobre regulamentação e desregulamentação financeira.

Para finalizar, como as organizações podem mudar sua abordagem para liderar um mundo em rede?

Wind: Primeiramente, devem desafiar seus amais modelos mentais. A maioria das empresas, suas gerências, sua estrutura, seu pensamento, todos são muito autocentrados.

Em seguida, sugiro que identifiquem as áreas que lhes permitirão alavancar seus amais recursos e *know-how* com uma abordagem centrada em redes. Em minha opinião, devem priorizar as áreas da empresa que podem estabelecer redes de consumidores -para que estes, e outros *stakeholders* também, se tornem defensores e promotores de seus produtos e serviços- e as da inovação aberta.