

TENDÊNCIAS; A EMPRESA DO SÉCULO XXI

CASTILHO, Carlos . Tendências; a empresa do século XXI. - EMPREENDEDOR. Junho 1999.

RESUMO: Quando se fala em empresa do futuro, a primeira coisa que vem à cabeça as pessoas são cenários high tech cheios de robôs. Mas tudo indica que as mudanças mais radicais serão quase invisíveis. Os especialistas em futurologia corporativa estão apostando os seus empregos na tese de que o grande diferencial das empresas no próximo milênio vai ser o relacionamento entre seus funcionários e não na parafernália tecnológica ou nos ambientes high tech.

PALAVRAS-CHAVE - Tecnologia - Mudança Social - Recursos Humanos.

TENDÊNCIAS

A empresa do século XXI

"O fator humano vai prevalecer sobre a máquina", garante John Seely Brown, um dos principais diretores da Xerox mundial. Pode parecer uma afirmação piedosa destinada a minorar os sofrimentos de quem hoje está vivendo do auxílio desemprego, mas o fato é que já existem indícios de que a frase de Brown não é pura demagogia. Na empresa do futuro, os assalariados serão bem menos numerosos do que os autônomos associados. Em vez de salário, a remuneração predominante será a participação. O contrato de trabalho vai desaparecer gradualmente, sendo substituído pela associação. Finalmente a idéia mais radical e talvez mais surpreendente: o grande objetivo das empresas não será o dinheiro, mas sim conquistar e manter os melhores profissionais. Os mais céticos dirão que essas mudanças são produzidas por sonhadores, mas o fato é que muitas delas já são realidade, até mesmo aqui no Brasil. A participação nos resultados já é uma política de remunerações referendada pelo governo Fernando Henrique Cardoso através de um plano específico.

O salário não vai desaparecer num passe de mágica, mas não há mais muitas dúvidas de que ele deixará de ser o único referencial em matéria de pagamento de serviços. O parâmetro para remunerações não será o número de horas trabalhadas, mas os resultados produzidos pelo trabalho.

No Vale do Silício, Califórnia, onde estão concentradas as empresas de tecnologia de ponta dos Estados Unidos, o pagamento em ações já é quase uma norma entre os funcionários e executivos. Tanto a participação em resultados como o pagamento em ações aumentam o interesse dos funcionários na performance da empresa onde trabalham. Aprendizado e pesquisa passam a ser as estratégias mais importantes para a sobrevivência de uma empresa. "Eu diria que até mais importantes que a parte financeira, porque, sem o aprimoramento constante de seu capital intelectual, ficará muito difícil, quase impossível,

para uma empresa enfrentar a concorrência", garante Tom Peters, um dos gurus da administração contemporânea.

O perfil da empresa capitalista no século XXI ainda não está definido em detalhes, mas sabe-se que a tendência será o aumento das pequenas e médias empresas associadas a um número cada vez menor de grandes corporações. O adjetivo grande é usado mais para definir o potencial de marketing do que o número de empregados das chamadas empresas líderes.

Apesar dos gravíssimos problemas causados pela má aplicação do princípio da reengenharia empresarial, esta estratégia está mudando os conceitos sobre empresas de sucesso. Construir prédios suntuosos virou mau gosto e passou a gerar suspeitas de desperdício de dinheiro. As empresas que investem pesado em pesquisa e treinamento, mesmo que não tenham mais de dez funcionários, ganham mais visibilidade que muitas das grandes do seu setor.

Peters é um dos que estão convencidos de que as bolsas de valores, em todo o mundo, e os investidores de risco serão os grandes provedores financeiros para empresas. Os investidores de risco serão essenciais para a decolagem de pequenas empresas movidas por grandes idéias. Já as bolsas substituirão os empréstimos bancários no financiamento da expansão de médias ou grandes empresas. De todas as características da empresa do próximo milênio, a mais polêmica é sem dúvida a que prioriza as equipes de trabalho como grande ativo de uma corporação. "Uma equipe coesa, motivada e criativa vale muito mais do que vários milhões de dólares", garante, talvez com um certo exagero, Robert Reich, da revista *Fast Company*, uma das "bíblis" da nova geração de executivos norte-americanos. O certo é que na economia do capital intelectual o capital humano tem tudo para ser o ativo mais valorizado na empresa do novo milênio.

Compram-se pessoas

capital humano está no centro dos grandes negócios atuais na indústria da Internet, onde estão se formando as empresas do próximo século A World Wide Web, a mais conhecida e utilizada parte da Internet, virou uma grande arena onde ocorrem frenéticas negociações de compra e venda de empresas. A cada dia que passa, surgem novas e mais fantásticas transações envolvendo desde marcas famosas até empresas totalmente desconhecidas.

O mais surpreendente é que, na quase totalidade destes negócios milionários, o que vale mais não são ativos fixos, como imóveis, máquinas, produtos e clientes. O verdadeiro valor destas transações está nos nomes e sobrenomes de empreendedores com idéias inovadoras e, principalmente, com capacidade de concretiza – las Até mesmo um tipo especial de capital intelectual, como a patente de um produto ou serviço, vale menos que o capital humano no grande bazar corporativo em que se transformou a Internet nesta virada do século."

São palavras de Bert Ellis, executivo-chefe da iXL, uma empresa que nos últimos dois anos coordenou a compra e venda de nada menos que 34 outras empresas do ramo da informática e cibernética, nos Estados Unidos.

Quando o negócio gira em torno de idéias e comportamentos de pessoas, os resultados de uma transação deixam de ser tão claros quanto o de comprar ou vender um avião, por exemplo. O risco de fracasso é grande, como indica o cemitério de grandes marcas de

computadores surgido desde 1995. Mas quando tudo dá certo, um pequeno investimento na compra do "passe" de um empreendedor cibernético pode dar lucros estratosféricos.

PRESS RELEASES

Os 3 erros mais comuns

Cada vez mais as empresas recorrem aos boletins e comunicados para a imprensa como ferramenta de comunicação, mas o recurso perde em eficiência quando é mal utilizado

O erro mais freqüente na elaboração de um comunicado aos jornalistas, mais conhecido pela expressão inglesa *press release*, é não levar em conta os destinatários, o jornalista e, através dele, o público em geral.

Quase sempre o autor do comunicado está preocupado apenas com o que ele quer dizer e, quando fica satisfeito com o resultado final, passa a acreditar que, dali por diante, qualquer problema é culpa dos destinatários.

A verdade é bem outra, porque, se o boletim for para a lata do lixo do repórter ou editor, todo o trabalho do autor ou dos autores terá sido inútil. Para não jogar recursos materiais e tempo no lixo, os responsáveis pela comunicação de uma empresa devem procurar responder a uma pergunta bem simples, antes de começar a redigir um *press release*: "Por que o repórter ou um leitor se interessarão pelo comunicado?" Para responder a esta pergunta é necessário tentar se colocar na posição do jornalista ou do leitor. Normalmente as redações de jornais, revistas e emissoras de rádio ou televisão são inundadas diariamente por dezenas de comunicados enviados por carta, fax e agora também por correio eletrônico. Muito provavelmente o destinatário vai dedicar uma atenção mínima ao material recebido, salvo se algo lhe chamar a atenção. Isso pode ser a cor do papel, uma ilustração, uma frase chamativa ou uma maneira original de apresentar a informação. Outra forma de despertar a atenção do jornalista é associar a notícia às vantagens que o público e os leitores terão com a novidade ou informações fornecidas pela empresa. O interesse público atrai leitores, o que aumenta o faturamento do veículo de comunicação.

O segundo erro mais comum na hora de preparar um boletim para a imprensa é mandá-lo para a pessoa errada ou para o veículo inadequado. Normalmente os jornais têm um profissional que organiza a agenda ou lista de assuntos sobre os quais serão feitas reportagens. O pauteiro é uma pessoa-chave no processo de seleção de material para publicação, mas é geralmente ocupadíssimo e seu tempo de leitura dos comunicados é mínimo. Assim, às vezes, é preferível mandar o comunicado a um repórter que já tenha trabalhado sobre o tema ou para um colunista que tenha mais conhecimento técnico em áreas como economia, finanças ou tecnologia.

Além de chegar à pessoa certa, o comunicado tem que ser enviado ao veículo certo. De nada adianta mandar um boletim sobre um evento que vai acontecer amanhã para uma revista que só estará nas bancas dentro de um mês. Também é inútil mandar para uma televisão um texto sobre um assunto que não oferece boas imagens. É preferível mandar apenas para os jornais. Além da periodicidade, é importante levar em conta a especificidade do veículo de comunicação. Às vezes uma informação empresarial tem mais chances de ser publicada num jornal especializado em economia do que num jornal de atualidades. O jornal

econômico tem muito menos leitores, mas os que o lêem têm muito mais afinidades com o setor produtivo.

Finalmente, o terceiro erro mais comum na hora de preparar um boletim para jornalistas é mandá-lo no tempo inapropriado. Se você quer que a notícia sobre sua empresa saia no jornal do dia seguinte, ela deve estar na redação no máximo até às três da tarde. Depois das dezoito horas a maioria esmagadora dos jornais só aceita notícias de urgência ou de grande importância. Se o interesse é aparecer no noticiário do começo da noite nas rádios e TVs, o material tem que chegar na redação pela manhã para dar tempo à emissora de destacar uma equipe de filmagem ou a gravação de entrevista. A data também é importante, porque as chances de publicação do boletim aumentam quando o seu conteúdo está relacionado a comemorações como o Dia das Mães, da Criança, Natal, Ano Novo ou datas como volta às aulas e início do verão.

PRESS RELEASES

Os 3 erros mais comuns

Cada vez mais as empresas recorrem aos boletins e comunicados para a imprensa como ferramenta de comunicação, mas o recurso perde em eficiência quando é mal utilizado

O erro mais freqüente na elaboração de um comunicado aos jornalistas, mais conhecido pela expressão inglesa *press release*, é não levar em conta os destinatários, o jornalista e, através dele, o público em geral.

Quase sempre o autor do comunicado está preocupado apenas com o que ele quer dizer e, quando fica satisfeito com o resultado final, passa a acreditar que, dali por diante, qualquer problema é culpa dos destinatários.

A verdade é bem outra, porque, se o boletim for para a lata do lixo do repórter ou editor, todo o trabalho do autor ou dos autores terá sido inútil. Para não jogar recursos materiais e tempo no lixo, os responsáveis pela comunicação de uma empresa devem procurar responder a uma pergunta bem simples, antes de começar a redigir um *press release*: "Por que o repórter ou um leitor se interessarão pelo comunicado?" Para responder a esta pergunta é necessário tentar se colocar na posição do jornalista ou do leitor. Normalmente as redações de jornais, revistas e emissoras de rádio ou televisão são inundadas diariamente por dezenas de comunicados enviados por carta, fax e agora também por correio eletrônico. Muito provavelmente o destinatário vai dedicar uma atenção mínima ao material recebido, salvo se algo lhe chamar a atenção. Isso pode ser a cor do papel, uma ilustração, uma frase chamativa ou uma maneira original de apresentar a informação. Outra forma de despertar a atenção do jornalista é associar a notícia às vantagens que o público e os leitores terão com a novidade ou informações fornecidas pela empresa. O interesse público atrai leitores, o que aumenta o faturamento do veículo de comunicação.

O segundo erro mais comum na hora de preparar um boletim para a imprensa é mandá-lo para a pessoa errada ou para o veículo inadequado. Normalmente os jornais têm um profissional que organiza a agenda ou lista de assuntos sobre os quais serão feitas reportagens. O pauteiro é uma pessoa-chave no processo de seleção de material para publicação, mas é geralmente ocupadíssimo e seu tempo de leitura dos comunicados é mínimo. Assim, às vezes, é preferível mandar o comunicado a um repórter que já tenha trabalhado sobre o tema ou para um colunista que tenha mais conhecimento técnico em

áreas como economia, finanças ou tecnologia. Além de chegar à pessoa certa, o comunicado tem que ser enviado ao veículo certo. De nada adianta mandar um boletim sobre um evento que vai acontecer amanhã para uma revista que só estará nas bancas dentro de um mês. Também é inútil mandar para uma televisão um texto sobre um assunto que não oferece boas imagens. É preferível mandar apenas para os jornais. Além da periodicidade, é importante levar em conta a especificidade do veículo de comunicação. Às vezes uma informação empresarial tem mais chances de ser publicada num jornal especializado em economia do que num jornal de atualidades. O jornal econômico tem muito menos leitores, mas os que o lêem têm muito mais afinidades com o setor produtivo.

Finalmente, o terceiro erro mais comum na hora de preparar um boletim para jornalistas é mandá-lo no tempo inapropriado. Se você quer que a notícia sobre sua empresa saia no jornal do dia seguinte, ela deve estar na redação no máximo até às três da tarde. Depois das dezoito horas a maioria esmagadora dos jornais só aceita notícias de urgência ou de grande importância. Se o interesse é aparecer no noticiário do começo da noite nas rádios e TVs, o material tem que chegar na redação pela manhã para dar tempo à emissora de destacar uma equipe de filmagem ou a gravação de entrevista. A data também é importante, porque as chances de publicação do boletim aumentam quando o seu conteúdo está relacionado a comemorações como o Dia das Mães, da Criança, Natal, Ano Novo ou datas como volta às aulas e início do verão.

CARREIRAS

Finanças pessoais

Economistas, contadores e advogados estão descobrindo uma nova fonte de renda como conselheiros de finanças pessoais para famílias de classe média

Está chegando ao Brasil uma atividade que nos Estados Unidos já alcançou o status de item quase obrigatório nos gastos de famílias onde tanto o marido como a mulher trabalham fora e ganham bem. É a figura do consultor para orçamentos domésticos, cuja função é organizar os gastos e tirar o máximo rendimento possível dos ganhos com salários e poupança.

Um dos pioneiros desta especialidade no Brasil é o escritório Forex, criado em 1997, em São Paulo, por dois administradores de empresas, um advogado e um economista. A função deles é literalmente pôr a casa em ordem para evitar o desperdício de dinheiro, que segundo a consultora norte-americana Kathy Kristoff é responsável por perdas de até 5% dos rendimentos brutos de uma família.

Num orçamento doméstico de R\$ 2 mil mensais, a família poderá estar deixando ir para o ralo R\$ 100, mas para quem ganha R\$ 8 mil a perda pode chegar ao total de R\$ 400, o que já dá para financiar um fim de semana com as crianças num hotel fazenda, algo que não é de se jogar fora.

O economista Marcos Silvestre, um dos criadores do Forex, diz que os brasileiros só estão descobrindo agora a importância de administrar o orçamento doméstico porque a estabilização da inflação permitiu que as famílias passassem a ter um controle maior dos seus gastos. "Na época da inflação a loucura era tão grande que as pessoas ficavam felizes se chegavam ao fim de mês sem entrar no vermelho", diz Silvestre. Com a estabilização do real, os salários deixaram de aumentar mensalmente e com isso a

principal preocupação passou a ser a poupança para poder financiar compras, lazer e investimentos.

Para que isso seja possível, é necessário algo mais do que somar e subtrair despesas domésticas, garante Kathy Kristoff, que publica uma coluna semanal sobre finanças pessoais no jornal norte-americano *Los Angeles Times*. Kathy diz que a função do orientador financeiro doméstico não é tanto cortar despesas, mas sim racionalizar os gastos e oferecer as melhores alternativas de investimento para o que a família consegue poupar.

O Forex cobra uma taxa de aproximadamente R\$ 450 por semestre para administrar as finanças de uma família. Nos Estados Unidos, este serviço custa aproximadamente entre 5% e 7% do orçamento anual de uma família de classe média, incluindo a elaboração da declaração de Imposto de Renda.

Segundo Marcos Silvestre, um consultor para orçamentos domésticos pode atender até dez famílias, quando é principiante, o que teoricamente daria uma renda mensal pessoal de até R\$ 750. Nesta fase o consultor normalmente tem outro emprego, mas depois ele pode passar a ser *full time*, quando adquirir maior experiência e uma clientela mais ampla.

MARKETING

Aposta no futuro

Para sobreviver na chamada Nova Economia, o empreendedor tem que mudar radicalmente a sua estratégia de marketing

A cada dia que passa o ambiente de negócios enfrenta mudanças cada vez mais frenéticas determinadas pela intensificação da concorrência, novos hábitos dos consumidores e pelas inovações tecnológicas.

O empreendedor enfrenta dilemas crescentes na hora de definir estratégias futuras, principalmente no que se refere ao marketing.

Os especialistas em tendências futuras na atividade empresarial, como o norte-americano Harry Dent Jr., sugerem três atitudes básicas para quem enfrenta a necessidade de dar um novo rumo aos seus negócios:

1) Escolha um nicho específico para seus negócios. Os especialistas sugerem que, em vez de aumentar o leque de produtos, a empresa se concentre num número reduzido de itens, para maximizar a utilização dos recursos disponíveis e explorar todas as possibilidades de marketing. A regra é concentrar em vez de dispersar, porque, no futuro, só vai sobreviver quem produzir melhor, mais barato e projetar com mais eficiência a imagem do produto.

Concentrar atividades significa, por exemplo, terceirizar a produção de determinados componentes de um produto para poder dar atenção especial à atualização tecnológica e ao marketing.

2) A incorporação de tecnologia é ainda mais essencial do que a escolha de nichos de produção. A tecnologia permite acelerar a produção. Quem chega primeiro ao mercado tem uma enorme vantagem e se, ainda por cima, chegar com mais tecnologia incorporada ao produto, os concorrentes estarão irremediavelmente batidos.

ingresso na revolução tecnológica deve ser imediato, porque a demora tende a aumentar o fosso entre o equipamento existente e os novos modelos que estão sendo lançados no mercado. Muitos empresários adiam decisões alegando que a tecnologia é cara e complexa. Harry Dent Jr. sugere que é preferível investir logo, mesmo que pouco, porque a necessidade de atualização será permanente, e com ela os gastos com novos equipamentos e processos.

3) Aproximar-se dos clientes é o coroamento do processo de especialização na produção e atualização tecnológica. Com o aumento da diversidade de produtos e com a inovação constante dos bens e serviços em oferta, o empreendedor terá que sair atrás do cliente em vez de esperar que este venha até a loja ou escritório. Nesta área, o marketing é insubstituível. O empreendedor terá que estar permanentemente sintonizado com sua clientela, para detectar necessidades e desejos quando estes mal começarem a surgir.