

EJRos[®] Brasil

EXPOMANEGEMENT 2008 – SÃO PAULO

PARTICIPAÇÃO: EVERTON J. DE ROS

10,11 E 12 DE NOVEMBRO

HOTEL TRANSAMÉRICA

“LEITURA PARA AS FÉRIAS”

RESUMO DAS MELHORES PALESTRAS NO AUDITÓRIO PRINCIPAL:



Marcas fortes e sinergia entre as equipes

Philip Kotler dispensa comentários. Apontado como a maior autoridade mundial em marketing, trouxe para os participantes da ExpoManagement 2008 uma apresentação bastante reflexiva. Para Kotler, construir marcas fortes e buscar a sinergia entre as equipes das diversas áreas são aspectos fundamentais para a sobrevivência e o crescimento das empresas.

O mundo não pára de mudar. Questões como a desregulamentação, a competição exacerbada, o surgimento de novas tecnologias e de novas mídias, a transformação do varejo, o maior poder dos consumidores e as preocupações ambientais continuam na pauta do dia, com novos elementos a cada instante, e agora com um cenário econômico adverso.

É de enorme importância, assim, repensar as estratégias de marketing e de negócios, buscando passar pela turbulência e, mais do que isso, crescer. "Qualquer empresa ou país pode passar por problemas. Mas temos que passar com inteligência competitiva, identificando os sinais de alerta e as oportunidades. O amanhã já aconteceu hoje. Fique sempre de olho", destaca Kotler.

Por isso, é necessário deixar de lado o marketing tático –de produtos, serviços e vendas– para focar o marketing estratégico. Para navegar bem em águas revoltas, é fundamental contar com produtos e marcas fortes, agregando real valor às relações com os consumidores. Para tanto, uma atuação alinhada entre as áreas de marketing, vendas e desenvolvimento de produtos pode fazer a diferença entre sobreviver e crescer.

Além disso, os consumidores têm um poder maior e, em um período de desaceleração econômica, há uma tendência de que as pessoas busquem produtos que tenham uma melhor relação custo *versus* benefício, em vez de simplesmente olharem só preço ou só qualidade. "Acho que haverá um movimento em direção a produtos que tenham mais valor agregado, onde as pessoas percebam mais benefícios", preconiza Kotler.

O que fazer para repensar o marketing?

Em sua apresentação, Philip Kotler acentuou alguns pontos de suma importância para um novo marketing:

- **Reavalie o seu mix de comunicação.** Novas mídias estão em evidência, como *webcasts, podcasts, videocasts, blogs* corporativos e marketing móvel, e tendem a ter um uso mais amplo. O importante é criar movimento, burburinho, fazer as informações circularem e, também, estar atento ao *feedback* dos consumidores, que podem surgir em vários locais ou canais.
- **Amplie o uso de técnicas de pesquisa.** É fundamental entender melhor o mercado e os clientes. Novas técnicas de pesquisa têm contribuído bastante nesse sentido, como estudos etnográficos, análises de atitudes e comportamentos de clientes nas lojas, pesquisas quantitativas e discussão com grupos de consumidores, além da metodologia *zmet*, que permite captar *insights* e sinais do inconsciente dos consumidores.
- **Faça uso de novas tecnologias de marketing.** A utilização de análises preditivas em marketing direto, as métricas para monitorar e medir resultados, a automação de vendas e os painéis de marketing podem ajudar muito no planejamento de lançamento ou de reforço, ou na modelação da demanda.
- **Estimule a sinergia entre as equipes e reorganize as operações.** A procura de soluções integradas contribui para uma atuação mais alinhada e produtiva das áreas de marketing, vendas e desenvolvimento de produtos.
- **Aprimore sua abordagem de vendas.** Conhecer mais a fundo os clientes e os consumidores em potencial, reforçar os benefícios e o valor agregado dos produtos e serviços (em detrimento das características) e ter abordagens e processos documentados facilitam na abordagem para a realização de vendas.



Como premissa para um bom trabalho de marketing, Kotler lembra que é crucial estar atento ao que acontece: "Observar as coisas e as pessoas é importantíssimo. Acompanhar as mudanças no contexto

dos negócios e obter insights dos consumidores podem nos apoiar muito no desenvolvimento de novos produtos e serviços e no alcance de novos níveis de crescimento”.



Da eficácia à grandeza

Conhecido como a maior autoridade em desempenho humano da atualidade, Stephen Covey, autor de *O Oitavo Hábito*, abriu o último dia da ExpoManagement 2008 falando da liderança na Era do Conhecimento para um público de cerca de 1.000 pessoas.

Segundo o co-fundador da Franklin Covey, empresa especializada em habilidades de gestão, ainda usamos o mapa da Era Industrial, o que não contribui em nada para que as pessoas persigam as metas das organizações. “É preciso coragem para questionar as premissas subjacentes à era passada”, afirmou.

Por “mapa”, Covey quer dizer “paradigmas”. Para ele, o mapa deve ser uma função de leis naturais e não de nossos conceitos. “Quem governa são os princípios”, diz. Então, é preciso termos humildade para ser governados pela generosidade, pela gentileza e pelo respeito ao outro, pois o trabalhador não é mais uma “despesa” nos demonstrativos financeiros, mas alguém que pensa.

No entanto, se ainda utilizamos o mapa da Era Industrial, baseado em comando e controle, não somos líderes adequados. “Quanto mais controle se exerce, mais passividade você terá embaixo, o que justifica mais controle, o que leva as pessoas a viciarem na urgência, o que justifica mais controle de novo”, explica o especialista.

“Se vocês perguntarem à sua equipe qual o propósito da sua empresa, obterão respostas diversas, porque as pessoas não estão conectadas às metas estratégicas”, aposta Covey. Para ele, parte disso é devido ao fato de a cultura das organizações ser voltada a tratar mais do urgente do que do que é importante. Concentrando-se no urgente, as pessoas realizam um trabalho falso.

Para Covey, as organizações precisam de um centro moral que transmita claramente a visão, os valores e os objetivos da empresa. Ele alerta: “O que você é, o seu caráter, comunica-se de modo muito mais eloquente do que o que você faz”.

Desinfetando a empresa



Enquanto na Era Industrial a liderança dependia de autoridade formal, na Era do Conhecimento a autoridade é moral, isto é, vem de baixo para cima. “Gandhi não tinha autoridade formal e, no entanto, libertou a Índia, pois o povo lhe deu autoridade para isso”, exemplifica Covey.

O palestrante destacou os quatro imperativos dos grandes líderes: esclarecer o propósito, inspirar confiança, alinhar os sistemas e liberar talentos. Se cada membro da equipe atuar com base em seus talentos –“deixar falar a sua voz”– as pessoas se complementarão umas às outras e a necessidade de controle já não imperará. Para o professor, supervisão é um conceito obsoleto.

Na Era do Conhecimento, a cultura é responsável pelos resultados, isto é, as pessoas se auto-administram e todo mundo deve prestar contas a todo mundo. “As sessões de *feedback* chefe-funcionário tradicionais são coisa do passado”, afirma Covey. “O maior desinfetante da organização é a informação transparente”.

Ele diz que, quando as pessoas se comunicam permanentemente e de modo transparente, os que não querem se adaptar à nova onda não duram. “Até o chefe pode ser demitido”, avisa.

O poder da cultura é a maior força que existe. “É a idéia por trás do Grameen Bank, e vocês assistiram ao Muhammad Yunus aqui ontem. A inadimplência é zero, porque o controle está com os próprios tomadores de empréstimos”, recorda o palestrante.

A Grandeza

Para Covey, os quatro elementos da grandeza são o desempenho superior constante, a cultura vitoriosa de pessoas talentosas, os clientes e os parceiros leais e a contribuição distintiva da organização, como é o trabalho da entidade japonesa Feed the Children. Covey contou que ela se dedica a tirar da desnutrição crianças do mundo todo e capacitá-las a conseguir seu alimento no futuro.

Os resultados organizacionais são função do tripé formado pela grandeza pessoal (os talentos), a organizacional (foco e execução) e a liderança. O professor afirma que a chave para isso não é o comportamento, mas o mapa, as premissas e os modelos mentais.



Gestão de Resultados

Um dos mais influentes consultores de negócios no mundo e autor de *best-sellers* com mais de cinco milhões de cópias vendidas, Jim Collins explicou à audiência da ExpoManagement 2008 por que algumas empresas e executivos se superam e outros não.

“O bom é o inimigo mortal do excelente”, afirma Collins ao explicar o que diferencia uma empresa que atinge o topo das demais. Considerado um dos mais importantes pensadores da gestão, é autor

de *best-sellers* como *Feitas para Durar e Empresas Feitas Para Vencer: por que apenas algumas empresas brilham*, o lançamento mais recente, que já vendeu mais de três milhões de cópias.

As obras refletem as pesquisas de seu próprio laboratório de estudos sobre *management*, fundado em 1995, e os sete anos de uma bem-sucedida carreira como professor da School of Business da Stanford University. No auditório central do evento, o especialista em negócios ministrou uma vídeo-palestra ao vivo, direto de Boulder, no Colorado.

Através de uma abordagem empírica, ou seja, com análise de casos práticos, Collins e sua equipe vêm estudando tanto as empresas excelentes quanto as que decaíram. "Reunimos 6.695 anos de dados corporativos combinados, dos quais extraímos nossas conclusões", conta o pesquisador.

Quais são os fatores que levam grandes empresas a entrar em declínio? De acordo com Jim Collins, os casos de fracasso estão diretamente ligados ao que as empresas fazem com si próprias. "Vitória e derrota são auto-infligidos", explica. O especialista defende que as circunstâncias externas, mesmo as turbulências econômicas, não definem a queda de uma companhia, pois o processo de declínio já estava instalado, como uma doença corporativa.

"Ir longe demais é o que leva os grandes para baixo", afirma Collins. A busca indisciplinada pelo mais está na gênese da futura queda. Mas como se sabe que se está dando um passo maior que a perna? Vale o princípio de David Packard, fundador da HP: "se permitir que o crescimento seja maior que sua capacidade de recrutar as pessoas corretas para aproveitá-lo, você vai cair".

Disciplina e crescimento

Os estudos de Jim Collins indicam que disciplina é fundamental para que uma empresa dê o salto para a excelência. "Grandeza se acumula. Mas só conseguimos construí-la aos poucos", pondera. Segundo seus estudos, na maioria das companhias vencedoras, o sucesso demorou 20 anos para surgir. O consultor cita o caso da maior rede de varejo do mundo, a Wal-Mart, que nos sete primeiros anos de existência tinha apenas duas lojas. "O voo para atingir o nível excelente tem de ser metódico, disciplinado, ano a ano."



O pesquisador acrescenta outro ingrediente à receita do sucesso: líderes excelentes. Em sua avaliação, os grandes administradores são, em primeiro lugar, humildes, ou seja, vêm a companhia antes da própria biografia. E são aqueles que compreendem que em primeiro lugar vem o "quem" e, depois, o "que". "Quem construiu grandes empresas se concentrou em conseguir as pessoas certas, aquelas que tinham capacidade e talento para agregar à equipe", diz.

Jim Collins coloca esses administradores diferenciados no nível 5. Nessa classificação, os líderes nível 4 são efetivos, mas alimentam ambições pessoais maiores que as da empresa. Os de categoria 3 são gerentes competentes. O grau 2 é o funcionário que trabalha para a equipe. E o grau 1 é o indivíduo altamente capacitado.

Para saber que tipo de empreendimento você está dirigindo, Collins propõe uma pergunta: "Quantos assentos em seu ônibus estão sendo ocupados pelas pessoas certas?".



O cisne negro e a imprevisibilidade do futuro

O medo do desconhecido faz com que muitas pessoas tomem decisões com base em cenários futuristas, e se esqueçam de se defender do inesperado. Esse foi um dos alertas feito pelo libanês Nassim Nicholas Taleb, doutor em probabilidade e uma das maiores autoridades mundiais em gestão de riscos, que encerrou as palestras da ExpoManagement 2008 da HSM.

Taleb é o autor de *A Lógica do Cisne Negro: o impacto do altamente improvável*.

Os cisnes negros eram tidos como inexistentes, antes de terem sido descobertos na Austrália, daí a metáfora. Um evento cisne negro é inesperado, altamente improvável e imprevisível, e, quando acontece, traz conseqüências de grande vulto.

Exemplos de acontecimentos cisnes negros: a Primeira Guerra Mundial, a destruição das torres do *World Trade Center*, a expansão do uso do computador, o raio *laser* e o advento da internet. Taleb conta que, na década de 80, o presidente Ronald Reagan criou a DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency), voltada a projetos de inovação que pudessem enfraquecer os russos. Assim nasceu a internet, uma forma de comunicação inovadora, para uso militar, acadêmico e científico. Quem pensaria que se tornaria o que é hoje?

No dia-a-dia, Taleb aconselha que as pessoas e as empresas não tomem decisões e não façam planos baseadas em previsões. "Os modelos que prevêem o futuro jamais se mostraram eficazes", reforça. Agora, com a crise dos mercados financeiros mundiais, o diagnóstico se confirma.

As previsões de estatísticos e de economistas, baseadas em cenários futuristas, geralmente minimizam os riscos. Para Taleb, os bancos sempre se apresentaram como instituições sólidas e conservadoras, mas se expõem, diariamente, a um nível altíssimo de riscos. Muito dinheiro virou pó com esta crise, o que indica que os riscos eram muito maiores do que aparentavam.

"Se, há oito anos, alguém dissesse que Bush nacionalizaria bancos e seguradoras, seria tachado de louco. As previsões baseiam-se em lógicas observadas no passado, mas estas lógicas não dão pistas para o verdadeiro futuro", ressalta Taleb.

Ame o risco quando você pode perder pouco

Nassim Taleb defende que existem dois mundos: o "mediocristão" e o "extremistão". Exemplos do "extremistão": existem mais de três mil medicamentos, mas somente cinco deles representam a maior parte dos lucros; a cada ano, 16 mil romances são publicados na língua inglesa, mas somente de cinco a 35 compõem metade das vendas. Já no "mediocristão", as coisas são definidas pela média.

No contexto do "extremistão", as previsões não se sustentam. No final



de 2004, havia uma previsão de que o preço do barril do petróleo, em 25 anos, estaria em US\$ 24,00. Seis meses depois, a previsão foi alterada para R\$ 50,00. No ano passado, o preço já havia ultrapassado os US\$ 100,00. Este ano, com a queda da demanda, o preço já diminuiu e está oscilando para baixo.

O efeito colateral de uma ação ou de uma invenção, muitas vezes ignorada, é que dá ensejo a descobertas incríveis. Muitas novas descobertas da indústria farmacêutica nasceram de efeitos colaterais de remédios já existentes. E os efeitos nocivos à economia de muitas empresas e de muitos países são efeitos colaterais da globalização.

Por tudo isso, Nassim Taleb dá algumas recomendações:

- Não se exponha aos cisnes negros negativos. Saiba sempre onde você está, e aprenda com exemplos ruins o que não fazer. Além disso, os livros de estatística devem ser banidos.
- Procure os cisnes negros positivos. Ao se tentar fazer alguma coisa, é bom falhar um pouco. O que não se pode é falhar muito, com base em previsões.
- Sempre faça um seguro. Vale muito mais do que se pensa.
- Avalie sempre a robustez de seu negócio e de seu empreendimento frente a pretensas situações inesperadas, que podem ser cisnes negros.
- Confie na experiência e na memória. O conhecimento acumulado com a experiência ajuda muito.

Concluindo, Taleb dá mais um precioso conselho: "Ame o risco, quando você pode perder pouco, e odeie o risco, quando você pode perder muito".



Para alcançar a inovação, seja persistente!

Nove anos. Esse é o período em que a Whirlpool, empresa líder mundial no setor de eletrodomésticos, está em processo de inovação. Quem falou sobre isso ao público da ExpoManagement 2008 foi Jeff Fettig, CEO e presidente do conselho da empresa. Os resultados dessa evolução já apareceram, mas, no começo, não havia certeza de nada, a não ser de que somente uma grande mobilização poderia fazer as idéias surgirem.

Detentora de cerca de 20% do mercado mundial, a Whirlpool é a maior empresa de eletrodomésticos do planeta. Presente em 170 países e com 73 mil funcionários, a empresa é a detentora das marcas Brastemp e Consul.

Em 1999, a Whirlpool possuía uma participação relevante no mercado, com produtos bem aceitos e tecnologia de ponta. No entanto, não tinha um diferencial. Os produtos eram todos de boa qualidade e... brancos! "Costumávamos dizer que era um mar de brancura", conta Jeff Fettig. Além disso, os preços das matérias-primas haviam subido de maneira acelerada.

Muito mais preocupante era o fato de que o valor médio de venda dos produtos estava em uma curva descendente. Era preciso mudar. A empresa iniciou, então, no ano 2000, um grande processo de envolvimento e mobilização, começando pelas lideranças. Era necessário diferenciar-se com marcas poderosas e conquistar a lealdade dos clientes. Para isso, os funcionários deveriam estar engajados.

Processo contínuo e participativo

Para dar um foco mais direcionado ao processo, foi montada uma equipe multidisciplinar, em 2001, com a presença de 75 pessoas, de diferentes perfis e locais: Estados Unidos, Europa e Brasil. Foram geradas várias idéias, num processo contínuo e participativo.



Um grande salto foi a definição de um padrão único de métricas para inovação. Para a Whirlpool, qualquer projeto, para ser inovador, deveria:

- Permitir soluções exclusivas e irresistíveis para o consumidor.
- Criar vantagem competitiva sustentável, que não pudesse ser copiada.
- Criar mais valor para os acionistas.

O movimento foi crescendo. Entre 2005 e 2006, a empresa chegou a ter 20 mil pessoas trabalhando diretamente com inovação. Milhares de idéias foram geradas e analisadas. "Não tínhamos um caminho fechado, mas sim um processo ativo. E fomos adiante", salienta Fettig.

Foi implantado um sistema de aprendizado a distância e, assim, mais pessoas puderam ser treinadas em inovação e processos. Os facilitadores iniciais tornaram-se "I-mentores" e as lideranças se transformaram em embaixadores. Foram montados "I-Conselhos", globais e regionais, e toda essa movimentação trouxe ainda mais mudanças.

"Quando nos demos conta, estávamos fazendo inovações no dia-a-dia, incorporando a inovação em tudo o que fazíamos, de modo encadeado. Estamos assim até hoje", acentua Fettig. "É essencial escalar a inovação, para que ela seja inevitável e sustentável."

Com o avanço das inovações, os produtos passaram a incorporar novidades e a ter maior valor agregado. A lucratividade voltou a subir, e a inovação passou a ser percebida em todas as oportunidades de negócios. A partir de 2002, o valor médio das vendas voltou a subir e entrou em uma rota ascendente.

Em resumo, Jeff Fettig aconselha:

- Defina o que é inovação para a sua organização.
- Torne a inovação parte integral de sua empresa.
- Seja flexível diante de mudanças no ambiente de negócios.
- Faça com que todos os líderes adotem e aprendam novas habilidades.
- Mantenha-se paciente; investir exige paciência.
- Seja perpetuamente insatisfeito.
- Conceba a inovação de modo que ela seja dimensionável e inevitável.

É um processo que nunca termina, não tem hora para acabar. "Estamos, a cada dia, aprendendo nesse processo de inovação. Estamos sempre aprendendo, e vamos continuar em frente", finaliza Fettig.



Inovação de Ruptura

"As melhores oportunidades estão hoje nos menores mercados", disse Clayton Christensen, durante a primeira palestra do segundo dia da ExpoManagement 2008. Professor na Harvard Business School, consultor e autor de *O Dilema da Inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*, Christensen falou sobre como criar uma organização que propicie o crescimento de ruptura.

O palestrante explicou que há dois tipos de inovação de ruptura. O primeiro é o das empresas entrantes no mercado, que optam por focar uma pequena parcela dele, atendendo clientes que já são servidos pelos concorrentes estabelecidos. Neste caso, o entrante concorre com uma estratégia de baixo custo e, por algum tempo, conseguirá concorrer e obter lucros.

A segunda é a ruptura de novo mercado, na qual se concorre com o não-consumo, isto é, oferecendo o produto a pessoas que até então não eram consumidores, muitas vezes a uma qualidade inferior, mas a um preço acessível. "O Brasil tem uma grande quantidade de não-consumo", salienta Christensen.

Ao exemplificar oportunidades de aplicação de inovação de ruptura, Christensen cita o caso da energia verde. Para ele, será praticamente impossível, no curto prazo, substituir a energia que se usa na América do Norte para iluminar edifícios 24 horas por dia. Entretanto, é crescente o consumo de energia solar na África, por exemplo. É aconselhável começar pelos mercados não convencionais, para, aos poucos, atingir os demais.

Um negócio de ruptura



Christensen explica que é um erro comum desenvolver uma tecnologia e vendê-la para clientes tradicionais. "As melhores oportunidades estão nos menores mercados, mas não pela análise financeira tradicional", alerta. Segundo ele, os princípios das finanças fazem os profissionais estudar apenas os custos marginais e decidir em função deles. Assim, acaba sendo preferível utilizar uma capacidade ociosa a iniciar uma nova unidade para atender a um novo mercado.

"Se eu digo a um cliente que é necessário ele montar uma nova equipe de vendas para vender um produto inovador, porque os antigos funcionários não saberão como fazê-lo, ele diz que isso é caro; o mesmo acontece se eu digo que ele precisa de uma nova marca, porque a marca tradicional não serve para uma ruptura. Porém, uma pequena empresa, sem dinheiro nenhum, faz tudo isso", relata o professor. "Interpretar a ruptura em termos tecnológicos e não do modelo de negócio e de sua proposição de valor sempre leva ao fracasso oneroso."

Segmentando por tarefas

O palestrante também alertou para o erro de segmentar o mercado em função de tipo de cliente ou do tipo de produto. "As pessoas buscam produtos e serviços que as ajudem a executar tarefas de sua vida".

A partir de um produto simples como o *milkshake*, Christensen detalha seu ponto.

Conta que uma das redes de *fast-food*, ao analisar as vendas de *milkshake*, buscou entender qual tarefa as pessoas tentavam executar com aquele produto. Constataram que a bebida era muito vendida pela manhã e que os norte-americanos que faziam longas viagens para chegar ao trabalho consumiam a bebida enquanto dirigiam, lentamente, pois ela é densa. Essas pessoas queriam algo que os sustentasse durante toda a manhã e os distraísse na longa viagem.

Os concorrentes da bebida, pela análise da atividade, não eram os produtos equivalentes de outras redes outros itens de café-da-manhã. No entanto, também se constatou que os *milkshakes* eram vendidos, nos finais de semana, às crianças que iam jantar. Elas não conseguiam tomar toda a bebida, tampouco os pais tinham paciência para esperar que terminassem de sorver um líquido tão espesso e parte dele era jogado fora.

Assim, o que se viu foram duas atividades distintas para o mesmo produto. No exemplo citado por Christensen, aos apressados que precisam de um café-da-manhã "para viagem", foi colocada uma máquina, do lado de fora do restaurante, para poupar o tempo dos viajantes.

"Empresas que segmentam o mercado por tarefa constataam que ele é muito maior do que imaginavam, mas sua participação nesse mercado acaba sendo menor", conclui o pesquisador.



O futuro da globalização

Dono de uma das agendas mais disputadas do planeta, por ser um dos principais analistas da crise financeira mundial, Joseph Stiglitz realizou, nesta segunda-feira (12/11), a primeira palestra da ExpoManagement 2008, organizada pela HSM.

Além de ter a credencial de ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 2001, Stiglitz tem sido muito requisitado porque sempre se posicionou contra o neoliberalismo que, atualmente, está na berlinda. Conselheiro de Barack Obama, esse professor de economia da Columbia University foi um dos que anteviram o momento atual, uma crise que ele atribui, em grande parte, à falta de mecanismos regulatórios da economia. Ao público presente na Transamérica Expo Center, em São Paulo, falou do futuro e revelou por que está pessimista.

"O grande desafio de cada país é gerenciar os riscos e adaptar idéias às circunstâncias específicas", diz Stiglitz. Enquanto as oportunidades são diversas, as coisas ruins também cruzam fronteiras. "É o

caso do problema das hipotecas, que foi exportado pelos EUA para o mundo, bem como do fundamentalismo de livre-mercado”, exemplifica.

Para Stiglitz, o mais importante efeito da globalização foi o acesso às tecnologias e às idéias. Mesmo assim, não houve um estreitamento da lacuna entre os países em desenvolvimento e os desenvolvidos. “O crescimento dos Estados Unidos não foi compartilhado e grande parte do conhecimento foi para o topo da pirâmide. Mesmo lá a pobreza aumentou e a renda média caiu em relação há oito anos”.

Com firmeza, Stiglitz ressaltou o desafio imposto pelos acordos internacionais de comércio, que contribuem para a desigualdade, pois são reflexos de interesses de lobistas e não acordos de livre comércio na essência. Mesmo assim, países como Índia e China crescem, respectivamente, 8% e 10% ao ano e vêm reduzindo a sua distância dos países mais ricos. Para o economista, esses países são exemplos de sucesso da globalização.

A tempestade só começou



“O futuro é sombrio”, anuncia Stiglitz, ao falar sobre o momento atual da economia. Os números já mostram que um milhão de empregos foram perdidos nos Estados Unidos e as vendas estão em queda. “Se tudo for feito corretamente, a desaceleração pode durar de 12 a 18 meses. Mas não estou otimista de que tudo será feito corretamente. Até aqui, tem sido um desastre e a tempestade está apenas começando”, prevê.

O palestrante resalta que a crise não é só econômica, mas social, porque as famílias norte-americanas colocaram todas as suas economias na compra de suas casas e agora estão devolvendo essas casas, estão sem emprego e, muitas, sem seguro-desemprego. Outro problema é que os norte-americanos não fizeram poupança, estimulados fortemente a consumir e a tomar empréstimos. “Os Estados Unidos têm vivido além de seus meios há muito tempo”, diz Stiglitz. Agora, diante do pessimismo, o crédito será arrojado. As famílias, então, começarão a poupar mais e consumir menos, o que pode ter consequências dramáticas.

“O governo Bush não se preocupou com as pessoas”, afirma Stiglitz, que explica que o que vige em seu país é o assistencialismo corporativo. “Crê-se que as migalhas da ajuda às empresas ajudarão o restante da economia, mas isso nunca funcionou. Esta é a razão de eu estar tão pessimista”.

O setor privado também falhou, ao estimular a vida com base no cartão de crédito, ao alocar mal o capital e ao não pensar em produtos financeiros que ajudassem as famílias a gerenciar os riscos que assumiam. Além disso, há uma falta de transparência no sistema de incentivos ao setor financeiro, que remuneram o desempenho de curto prazo.

Com a desconfiança disseminada, a economia se desacelera. “Com o plano de socorro, o governo virou acionista de um sistema bancário fracassado”. Além disso, a dívida interna americana é alta (passou de US\$7,5 trilhões para US\$10 trilhões), o que torna o cenário mais difícil.

Há algo de bom

“Mesmo países como o Brasil, que administraram bem a economia, já sentem o reflexo da crise”. Para

Stiglitz, os preços das *commodities* e os investimentos estrangeiros serão negativamente impactados. "Mas estamos vendo mudanças no FMI e o Brasil tem um papel importante nesse processo. A desaceleração global vai estimular o debate econômico em âmbito mundial, o que é bom".

O economista aposta em novos padrões de comércio e de fluxo de capitais que trarão oportunidades de crescimento, bem como novas idéias. Para Stiglitz, é preciso que os países enxerguem que o "consenso de Washington" não funcionou e que o redesenho da governança pode encorajar a inovação, por meio da criação de mecanismos regulatórios e da proteção ao consumidor.



A Arte, a Construção e a Ciência da Estratégia Corporativa

O estilo americano de administração está descarrilhado e esse é um dos problemas básicos da atual crise financeira. Com essa contundente crítica ao sistema corporativo, um dos mais conceituados pensadores da administração contemporânea, Henry Mintzberg, apresentou o tema de sua palestra na ExpoManagement 2008. O pesquisador mostrou a importância das organizações se tornarem mais humanizadas e participativas.

Professor de administração na McGill University, do Canadá, Mintzberg defende a idéia de que as organizações funcionam melhor quando reconhecem a importância das pessoas –funcionários, clientes e fornecedores– em lugar de apenas se verem como geradoras de valor aos acionistas. "Quando uma empresa começa a dispensar pessoas só porque não atingiu as cotas, está destruindo a comunidade". Para o pesquisador, o modelo de administração em que os números ditam todas as ações e as estratégias cria empresas não-sustentáveis.

O professor defende que os atuais modelos de gestão devem ser repensados, a começar pela própria formação dos gestores. "Não se cria um administrador ou um líder na sala de aula", diz. Sobre esse assunto, o pesquisador escreveu *Managers Not MBAs*, livro no qual critica a "fábrica" de administradores.

Mintzberg considera que o ensino da administração enfatiza excessivamente a ciência (análises e ferramentas) e, muitas vezes, exalta a arrogância em nome da liderança. Com bom humor, resume sua idéia: "Bush fez MBA em Harvard".

Meias verdades da administração



Para Mintzberg, "todas as verdades são meias verdades". O pesquisador lembra que se repete exaustivamente que vivemos em uma época de grandes mudanças. Mas, há 50 anos, a percepção de transformações aceleradas era a mesma, como mostra o trecho de um artigo da revista

Scientific American da época: "Mais foi feito (...) no curso dos últimos 50 anos da nossa vida do que ao longo de todo o resto da existência da espécie humana".

"Quanto mais as coisas mudam, mais elas permanecem iguais", afirma o palestrante. Segundo ele, nós é que não notamos as coisas que não mudam.

Outra meia verdade difundida entre os profissionais é a visão que o administrador deve ficar no topo. "O ponto mais alto da pirâmide não é o lugar mais adequado para se gerenciar uma empresa. Lá, você está por fora e não tem a menor idéia do que está acontecendo por dentro", acrescenta o professor.

As organizações devem funcionar como um todo orgânico e não como partes independentes. Para ilustrar essa idéia, Mintzberg mostrou uma peça publicitária, com o título "Isto não é uma vaca", na qual uma vaca era mostrada esquematicamente com suas divisões. Para Mintzberg, as empresas com frequência adotam sistemas de gerenciamento no qual as áreas têm dificuldade em partilhar informações e trabalhar juntas. Uma vaca, porém, sem a ciência de suas partes, forma um conjunto harmônico, promovendo o bem-estar geral do organismo.

O pesquisador acredita que o melhor modelo de gerenciamento é aquele no qual o gestor se coloca no centro e estabelece comunicação entre todas as áreas, sendo um ponto de referência e ligação entre essas partes. Desse modo, pode catalisar mudanças importantes: "De toda parte emanam pequenas decisões que podem se tornar grandes estratégias".

O especialista explica que a administração baseada unicamente nos resultados e na estratificação tende a criar uma visão danosa em relação às partes que compõem a organização. "Acho que classificar as pessoas como recursos humanos faz parte dessa perspectiva destrutiva. Se a empresa não consegue lucros tão bons, então é só despedir os 'recursos humanos'", exemplifica.

Administrar, para o palestrante, engloba três esferas: a arte, a ciência e a construção. Nesse triângulo, cada aspecto do administrador fica evidenciado. No primeiro caso, os *insights* e a imaginação. No segundo, há foco na análise e na comprovação sistemática. A construção, por fim, diz respeito à experiência e ao aprendizado prático.

RESUMO DAS PALESTRAS ASSISTIDAS NOS AUDITÓRIOS PARALELOS:

<p>APRESENTAÇÃO 1: ORG: FRANKLIN COVEY TEMA: APRESENTAÇÕES DE SUCESSO</p>
--

Boa apresentação (Dicas):

- Mensagem clara;
- Habilidade para transmitir;
- Viver, fazer aquilo que se está apresentando;
- Apresentação deve ter caráter;
- Toda apresentação deve ter uma proposição, um objetivo, e isso deve ser colocado logo no início da mesma;
- Entenda seu público, e adéque a mensagem aos mesmos.

Montando uma palestra:

- 1 – Qual o propósito?;
- 2 – Analise e entenda o público;
- 3 – Avalie a situação (infra-estrutura, som, ..);
- 4 – Troque idéias antes da apresentação e revise o material.

Habilidades do apresentador:

- A comunicação visual do apresentador é muito importante: Atitude, tom de voz, firmeza, postura = 55% da mensagem (7% verbal, 38% vocal)
- Harmonizar as mensagens verbais e não verbais
- Contrato visual (menos de 35 por pessoa), expressão facial, gestos devem reproduzir o tema.
- Aparência: condizente com o tema da apresentação.
- Prepara voz, para não falhar. Dosar a voz: - muito rápido – perda da atenção
- muito lenta – dá sono

Apresentação em Power Point:

- Coloque o básico
- Visual agradável
- Não super valorizar o P.P em relação a apresentação verbal
- Não ficar lendo os slides
- Gastar tempo no conteúdo, não no visual do P.P
- Cuidar grafia, erros
- O que o slide mostra deve ser coerente com a fala
- se for colocar para download, tenha duas apresentações, uma para cada finalidade.

APRESENTAÇÃO 2:

TEMA: GESTÃO ESTRATÉGICA COM O USO DO BSC

ORG: 3 GEN – G. ESTRATÉGICA

- Realizado diagnóstico de 492 questionários sobre estratégia.
- Grande problema hoje: Execução da estratégia.
- Problemas das empresas (pesquisa):
 - 1º Excelência em execução das atividades
 - 2º caminhos para crescimento
 - 3º Consistência na execução da estratégia
 - 4º Não vincular estratégia ao orçamento. (Não há como avançar sem recursos).

Passos:

- 1º Formule
- 2º Mapeie
- 3º Analise
- 4º Envolve
- 5º Implemente
- 6º Gerencie

OBS: Baixar pesquisa sobre BSC: WWW.3gen.com.br

BSC – Modelo de gestão

Baseado na Estratégia (e para nível estratégico)

- 1- Permite desenhar as estratégias (mapa). Permite a todos entender como gerar valor.
- 2- Permite gerenciar as estratégias a partir de perspectivas, objetivos, estratégias, indicadores, metas e projetos estratégicos.

BSC completo vai da perspectiva aos planos de ação.

BSC é gerado hoje para garantir o sucesso amanhã. Só funciona se os projetos forem executados.

Construção do BSC:

- Mapa – Indicadores – Projetos
- Comunicação/ Discussão com equipes
- Alinhamento dos processos com as estratégias
- Acompanhamento periódico (Diário/ semanal/ mensal) da execução das estratégias.

Problema apontado na pesquisa:

- Empresas estão planejando, formulando boas estratégias, mas 60% não faz a gestão/ execução como deveriam.

40% das empresas não tem PE.

29% das empresas estão desenvolvendo.

31% tem algum PE.

- Empresas não tem estrutura ou não alinham a estrutura para as estratégias, isto inviabiliza a estratégia.
- O BSC não está ainda dentro do processo de decisão da empresa.
- Alinhamento do BSC, as outras ferramentas de gestão, como gestão operacional.
- BSC exige que a organização amadureça, que pense estrategicamente.
- Meio de comunicar claramente as estratégias.

Futuro do BSC:

Empresas analisarão periodicamente vários indicadores.

- BSC = Estratégia
- Sistema de Gestão = Operações
- BI = Informações mercado
- ...

Futuro do BSC é de integrar ao modelo de gestão. O BSC deve ser simples e facilitar a leitura da organização.

Cuidado: Todos os processos desenhados devem receber as informações das estratégias. Os objetivos dos processos devem estar alinhados aos objetivos estratégicos.

Indicadores de projetos (andamento de atividades) não devem fazer parte do BSC, pois não são perenes .

Ter objetivos estratégicos requer indicadores, sem indicador o objetivo fica com pouco sentido.

Estratégias devem ser divulgadas na organização, pois caso contrário as equipes não saberão o que fazer – Gestão da mudança/ posto.

O alinhamento dos objetivos (causa/efeito) é empírico/ trabalha hipoteticamente.

APRESENTAÇÃO 3:
ORG: DEVELOPMENT SYSTEM
TEMA: MODELOS COMERCIAISEM CENÁRIOS COMPETITIVOS

MODELO COMERCIAL: HÁ UM NEGÓCIO BEM DEFINIDO? NOSSA EQUIPE SABE? NOSSOS CLIENTES SABEM?

Primeira ação: qual o modelo comercial deverá ser seguido: Veja alguns modelos distintos:

- Google – Natura – Dell – Havaianas – Gol – Toyota – Santander

Definir modelo comercial:

- 1º Criar marca
- 2º Definir mercado (a ser atingido)
- 3º Traçar objetivos e metas
- 4º RH – Equipe comercial
- 5º Estilo comercial (políticas e 4p's)
- 6º Aplicação de ferramentas

Etapas:

Análise (diagnóstico)
Desenho
Implantação
Acompanhamento

- Análise: Dentro e fora da empresa, converter o modelo dos concorrentes, mercado, modelos do mercado, infra-estruturar, equipe, marketing. Fazer um comercial Audit.

- Desenho: Criar um processo comercial que inclua um modelo de venda apropriado ao negócio e a estratégia da empresa, o desenho deve ter:

- * Políticas de retenção
- * Políticas de distribuição
- * Políticas de atendimento
- * ...

A base de um desenho comercial eficiente é uma equipe comercial alinhada ao modelo.

7 fatores importante num modelo comercial:

- 1- Necessidade de mudança
- 2- Visão do que se quer
- 3- Êxito para gerar movimento
- 4- Liderança em quem se basear
- 5- Competências definidas
- 6- Estrutura apropriada
- 7- Sistemas inteligentes

Toda empresa tem que ter um modelo comercial claro e bem desenhado (engajar equipe e clientes ao negocio)

O modelo inicia no cliente e nas suas necessidades.

Este modelo deve ser padronizado (o cliente não pode ter ofertas diferentes de vendedores).

Modelos comerciais exigem ferramentas de gestão, como CRM que disponibiliza informações sobre o cliente.

Ferramentas de incentivo, ações de capacitação, segmentação e canais de vendas devem ser definidos.

Modelos comerciais são Topdown (diretoria – colaboradores) e devem ser integrados a cultura, a filosofia da empresa, sendo comunicada exaustivamente. A equipe comercial deve participar da construção.

Sustentabilidade do modelo:

- 1 – Pessoas = Envolver/capacitar
- 2 – Clientes = Necessidades/ foco/ canais de comunicação
- 3 – Execução = Praticar o modelo e para isso, deve ser simples

Objetivos: Aumentar receita por cliente

FCS'S para o modelo:

- 1 – Lógico simples
- 2 – Envolver pessoas e praticar
- 3 – Levar em conta a cultura da empresa
- 4 – Disciplinas na execução
- 5 – Incentivos à equipe

APRESENTAÇÃO 4:
TEMA: CENÁRIOS DA ECONOMIA NO BRASIL
ORG: FAAP

Mundo: Uma crise grave
Volume financeiro global: 1,9 trilhão de dólares/ dia

Início: mercado imobiliário americano

Com a valorização dos imóveis, os bancos deram uma segunda hipoteca para os clientes, para fazerem outros investimentos.

Os americanos gastaram os valores das hipotecas com alto nível de vida.

Com a alta oferta de imóveis, os preços elevados (supervalorizados), a compra caiu – preços despencaram

<u>E a dívida:</u>	<u>Dívida:</u>
Valor 200k	1º Hip 155k
Pago 200k	2º Hip 98k
Ativo 200k	Passivo 253k

Divida após 4 anos – 53k + imóvel
Tenho a casa.

Pessoas preferiram devolver imóveis para sanar dívida.

Este problema provocou uma avalanche no mercado de crédito, o buraco nos balanços dos bancos chegou a 297 bilhões de US\$ (falta de pagamento / devolução de imóveis)

O que era uma crise imobiliária se alastrou por todo sistema financeiro, disseminando-se pela Europa e Ásia.

Pessoas correm aos bancos para retratar valores, visto riscos de quebras de bancos, 11 trilhões são movimentados, bancos começam a quebrar, governo americano não socorre!

Nos últimos anos o Brasil comprou 208 bilhões de US\$, isto é, estava capitalizado. Além disso, compulsório no Brasil chegou a 53% nestes anos, valor que os bancos comerciais depositam no banco central. Conclusão, Brasil está sentindo menos a crise.

Conseqüências:

- Crescimento mundial menor
- Perda de liquidez

Setores + afetados:

- Agronegócio (preços insumos)
- Automotivo (falta crédito)
- Const – Civil (falta crédito)
- Exportação (Dólar)

	2008	2009
Dólar	2,05	5,20
IPCA	6,35	5,20
CRESC PIS	5,20	3,20
SELIC	13,75	13,25
BALANÇA	24,00	13,50

Considerações finais:

- 1 – Crise mundial deve perdurar todo ano de 2009.
- 2 – O Brasil pouco afetado, pode aproveitar esta oportunidade para firmar-se como uma alternativa.
- 3 – Se Brasil não gastar menos não vai aproveitar oportunidade

APRESENTAÇÃO 5:
ORG: BASS'OS E ASSOCIADOS
TEMA: 7S4C – HOUSEKEEPING

- Tudo começou com o 5s's, que o japonês fez acontecer. Quem pensou 1º em organização para melhorar desempenho através de hábitos saudáveis foi Aristóteles.

- 5s's ainda é um dos produtos mais necessários e vendidos nas empresas.

- No início, a empresa adota e vai bem, mais com o tempo, vai perdendo força.

- Mesmo tendo boas propostas, envolvimento e auditoria, o programa não se sustenta.

Evolução dos 5s's 7S4S

4C:

Casa (família)
Corpo (Pessoas)
Corporação (Empresa)
Comunidade (sociedade)

Os 7s's:

1s – Valorização
2s – Preservação
3s – Separação
4s – Organização
5s – Conservação
6s – Padronização
7s – Disciplina/ sustentação

Preservação = manter o que a natureza faz

Conservação = Manter o que o homem faz

Valorização: lado humano

Preservação: Meio ambiente

<p>APRESENTAÇÃO 7: ORG: FRANKLIN LAVEY TEMA: PERSPICÁCIA NOS NEGÓCIOS</p>
--

Empresas:

Gestores muitas vezes são superficiais pois não conhecem o "vocabulário" de muitas técnicas aplicadas. O sucesso passa por desmistificar o complexo, tendo na simplicidade e na facilidade de execução seus trunfos.

Perspicácia:

- Agilidade de recepção
- Profundo discernimento
- Anuidade mental

Deve ser aplicada para:

Tomar a decisão correta de forma rápida

5 componentes de um negócio:

Cliente – caixa – margem

Velocidade – crescimento

Resposta as mudanças e necessidades:

Caixa: Fluxo x R\$

Margem: Quem calcula?

Velocidade: Flexibilidade/ adaptação
Cliente: Curva de valor
Crescimento: Potenciais

Toda empresa de sucesso deve ter um relatório anual que aborde estes 5 temas.

APRESENTAÇÃO 8:
ORG: IEL
TEMA: VELHOS PROBLEMAS, NOVAS OPORTUNIDADES

Commodities: O consumo é maior nos países emergentes, que não serão tanto afetados pela crise atual.

Aço: maior consumidor é a China, que seu plano de crescimento de 10% para 9%.

Petróleo: Preço estava exagerado, sem razões maiores. Preço deverá cair.

Problema do Brasil: Alta abertura financeira: em momentos de crise, isto pode ser agravante, por isso oscilação do solar de 1,60 e 2,40 em 5 dias. Previsão dólar final de 2008 2,10 e 2,20.

Crise: Pelo modelo econômico, haveria colapso, pois o crescimento era exagerado. A melhor opção é um crescimento gradual e constante.

Origem da crise: mercado imobiliário americano que desencadeou uma crise financeira.

Competitividade em 2 equações:

- Como desempenho – market share alcançado por uma empresa.
- Como eficiência – capacidade da empresa de converter resumos em produtos.
- Em cada equação há uma diferença: uma é antes da venda e a outra é depois.
- Efeito Tostines: Vende porque é eficiente ou é eficiente porque vende?

Numa visão macro econômica, o ambiente econômico comanda a competitividade. No ambiente micro, a estratégia empresarial.

Empresa competitiva:

Possui estratégias, capacitações e desempenho coerentes com o ambiente econômico que está inserida.

90% das empresas brasileiras estão voltadas ao mercado interno.

Se souberem conduzir suas estratégias, a crise pode virar oportunidade.

APRESENTAÇÃO 9:
ORG: TASKER
TEMA: BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

BPM: Modelamento de tarefas de pessoas e sistemas bem como de suas intenções.
Busca automação da gerencia e controle do desempenho = gestão dos processos.

É implantada para:

- Buscar eficiência dos processos:

- * Retrabalho
- * Exceções
- * Falta de padronização

- ERP'S são demandadores de processos lógicos. Se o processo não for otimizado, ERP falha.

- Suportar o alto "tares over" dos colaboradores, que cf o catho RH, as pessoas passam entre 3 e 5 anos numa empresa.

- Gerenciamento e controle do processo, já que a necessidade de medições é inevitável.

- Agilidade, flexibilidade do processo, pois os negócios mudam 7x mais rápido que os processos internos.

A aplicação do BPM:

- Redução de 50 a 75% do tempo do processo
- Redução de 75 a 90% dos erros
- Redução de 30 a 40 % dos custos
- Redução de 60 a 90 % do tempo de respostas e mudanças.

Dificuldades:

- Cultura organizacional:

- Resistência a mudança
- Falta de know how
- Falta de clareza
- Falta de liderança

- Tecnologia:

- softwares pouco amigáveis
- falta de maturidade
- interfaces

- Gerencial

- Falta acompanhamento
- Controle
- Escassez recursos
- Prazos
- Falta envolvimento

BPM está relacionado o ter softwares desenvolvidos para o fluxo dos processos, tendo flexibilidade para ajustar o software conforme as mudanças do processo.

BPM cria uma briga entre qualidade que denomina os processos e IT que domina os recursos de informática.

APRESENTAÇÃO 10:
ORG: IESE
TEMA: GESTÃO DE MUDANÇA

Porque gerir a mudança?

Tipos de mudanças nas empresas:

- dono
- liderança
- produtos
- tipo de clientes
- foco
- processos

Toda mudança gera:

- sentimento de perda
- confusão
- perda produtividade
- deterioração da confiança
- perda de comunicação
- Afeta sinergia
- Briga de poder
- baixa de moral
- desligamentos (voluntários ou não)

Para evitar isto, toda mudança deve ser gerenciada.

Ferramentas:

- Comunicação, suporte e celebração

10 passos para a gestão da mudança:

- 1- Definição da visão: definir claramente o que será mudado, quando, como, qual o objetivo....
- 2- Mobilização: as pessoas envolvidas na mudança devem ser mobilizadas em prol da mesma.
- 3- Catalisação: estrutura necessária para a mudança, e garantir que a mesma permeie a organização.
- 4- Direção: o líder deve conduzir a empresa no sentido da mudança proposta. Tomar as medidas necessárias a condução da mudança.
- 5- Realização: a mudança deve ocorrer na pratica e não só no papel, pois se não há perda de credibilidade. Ex: se for uma mudança de estratégia da empresa, troque cargos, nomes de setores, pois caso contrário a mudança não aparece.
- 6- Participação: fundamental conquistar a participação das pessoas em todo processo de mudança. As pessoas devem fazer parte da mudança, facilitando a implantação.
- 7- Lidar com emoções: Mudanças provocam reações psicológicas. Ex: rodinhas nos cafés, rádio corredor, reações inesperadas. Conforme a mudança, muito envolvimento com o RH deve ser necessário.
- 8- Relações de poder: deve ser clara a hierarquia relacionada as mudanças para não haver perda de comando e liderança.
- 9- Treinamento e coaching: Treinar as pessoas para o novo modelo, pois se isto não for considerado a mudança falha.
- 10- Comunicação ativa: comunicar cada etapa da mudança, o que vai ocorrer e os objetivos. Explicar a mudança é fundamental.

Erros na mudança:

- 1 – Desprezar pessoas
- 2 – Falta de comunicação

Enfim, deve-se um modelo para gerenciar as mudanças numa empresa. Seguir os 10 passos para mudança.

APRESENTAÇÃO 11:
ORG: 3M (www.3m.com.br)
TEMA: INOVAÇÃO NA 3M

3M 1902 em Minesota: **Minesota Minering Manufacture (Nome 3M)**

Começou com minério para fazer lixas para rebolo.

- 76.000 colaboradores
- 55.000 produtos
- 60 países com planta fobnil
- 200 países vendem produtos 3m
- 24,5 bilhões de dólares em 2008
- No Brasil, desde 1946 com 3.700 funcionários

Proposta: Fazer a vida mais fácil, mais prática

Característica do 3m com inovação: segmentação e próxima do cliente

Divisão estratégica: 6 unidades separadas por produtos e um diretor por unidade. 34 unidades de negócio.

Cultura Inovação 3m:

- Importância da qualidade
- Ouvir o cliente
- Excelência em tecnologia
- Liberdade individual para criar
- Diversidade tecnológica

No início a 3m não tinha qualidade, não tinha diferenciais, começou com preço baixo. (como os concorrentes da EJROS).

Funcionários da 3m tem 15% do tempo livre para pensar em inovação, criação e tecnologia.

Porque inovar?

- Vantagem competitiva
- Inaugurar mercado
- Rota segura para lealdade
- Surpreender os clientes
- Desafio para a equipe

Princípios 3m:

- Erros serão cometidos num processo de ousadia
- Ter iniciativa
- Contratar bons funcionários e deixá-los em paz
- Delegar responsabilidades

Cultura 3m:

- Visão de futuro
- Objetivos desafiadores
- Medir o sucesso
- Estimulo para o empreendedorismo
- Comunicação e colaboração
- Premiação pela inovação

Perceber que inovação não é só caixa de sugestão na empresa, e sim todo um modelo empresarial voltado a inovação, desde laboratório, salas de reunião e conferencia, concepção das áreas, canais com clientes,

A 3m tem para premiação, 9 prêmios para inovação para seus colaboradores.

10 pessoas para inovação:

- 1- Reconheça os mais criativos
- 2- Assuma riscos consideráveis
- 3- Vença os obstáculos
- 4- Pense a longo prazo
- 5- Continue crescendo apesar de uma boa idéia
- 6- Cuidado com a falta de conhecimento
- 7- Tolere as ambigüidades
- 8- Reformular problemas sem solução
- 9- Faça algo que você gosta, aí você inventa
- 10- Reconheça quando moldar um ambiente e quando abandoná-lo

Criatividade + disciplina = inovação

De cada 3.000 idéias nasce 1 produto comercial

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.