



## Decálogo da administração

Fonte: [Knowledge@Wharton](#)

"Onde há uma empresa bem-sucedida, alguém tomou uma decisão ousada." "A melhor estrutura não garante resultados e nem receitas, mas a estrutura equivocada é certeza de fracasso." Estas são algumas das lições que o pai da administração moderna, Peter Drucker, legou aos diretores que comandarão as empresas do século 21. Contudo, o criador do conceito de *ecologista social* não foi o único a se debruçar sobre o assunto e a propor idéias brilhantes sobre o mundo da administração. O guru indiano C. K. Prahalad afirmou em diversas ocasiões, por exemplo, que "em primeiro lugar, é preciso liderar a si mesmo"; "o êxito é consequência de objetivos ambiciosos"; ou ainda "liderar não consiste em mudar os outros, e sim inspirá-los com o próprio exemplo para que alcancem os objetivos propostos". Ao longo de cerca de dois séculos e meio de existência da administração como disciplina empresarial, pensadores, literatos, políticos e estrategistas, como Maquiavel, Vladimir Lênin, Winston Churchill e Dwight Eisenhower legaram uma série de frases curtas, simples e fáceis de recordar que, dada sua carga semântica, constituem autênticas lições para o mundo corporativo que todo executivo deveria levar em conta na hora de tomar decisões.

Empresas como a Inditex, Sony, Terra, Citibank, Google e Wikipédia dão sentido a frases tão contundentes como "só é possível avançar quando se olha longe", do filósofo espanhol Ortega y Gasset; "Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio", disse Michael Porter; e ainda: "Os elefantes demoram para se adaptar; já as baratas sobrevivem em qualquer ambiente", observou Peter Drucker. José Ramón Pin, professor do IESE, e Miguel Costa, do Instituto de Empresa (IE), colaboraram com o Universia-Knowledge@Wharton na elaboração de um decálogo da administração para o século 21.

### **1. "Sucesso é a habilidade de ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo."**

Winston Churchill, ex-primeiro ministro britânico.

Ninguém deve se render ao fracasso, asseguram os especialistas da administração. "Ninguém sabe melhor disso do que Steve Jobs, presidente e fundador da Apple", observa José Ramón Pin, professor da escola de negócios IESE. "Ele jamais se rendeu." Nem mesmo, diz Pin, quando foi mandado embora da empresa que ele mesmo havia fundado. Quando tinha 20 anos, Jobs criou a Apple na garagem da casa dos pais juntamente com o amigo Steve Wozniak. Depois de sete anos apenas, a Apple tornara-se uma empresa de 4.000 funcionários e Jobs o milionário mais jovem dos EUA. O primeiro fracasso veio com o desastre do *Apple III*, em 1980. Infelizmente, algumas escolhas técnicas feitas, entre elas a ausência de ventoinha, levaram ao superaquecimento de muitos componentes antes mesmo de a máquina ser posta à venda. Milhares de *Apple III* tiveram de ser substituídos. Alguns meses mais tarde, em novembro de 1981, a Apple lançou uma nova versão do modelo, que também fracassou. Veio em seguida o Macintosh, que não vendeu

tanto quanto se esperava. A direção da empresa começou então a ficar inquieta até que, em 1985, Jobs foi despedido. Ele, porém, não se abalou, seu espírito empreendedor o levou a criar uma nova empresa, a NeXT, que também fracassaria, e depois uma outra, a Pixar, que faria história na indústria da animação. Em 1997, Jobs foi reconduzido à presidência da Apple, lançou novamente o Macintosh e apostou no último grande sucesso da empresa: o *iPod*.

## **2. "Um plano não é nada, mas o planejamento é tudo."**

Dwight D. Eisenhower, ex-presidente dos EUA.

"Podemos dizer que o objetivo do planejamento é alcançar as metas da empresa (quantitativas e qualitativas) a longo prazo, desenvolvendo estratégias e administrando os recursos para sua concretização", observa Miguel Costa, professor do Instituto de Empresa (IE) e diretor de marketing da Universidade SEK. Para Costa, "é evidente que um bom plano ou uma boa idéia é um bom ponto de partida para a empresa, mas poderá ser um fracasso se não houver por trás um processo de reflexão, organização e estruturação que possibilite colocá-la em prática". Sempre se pode acertar por mero acaso, acrescenta, "mas ninguém pode viver eternamente dos rendimentos de um golpe de sorte, muito menos uma empresa. Para que um negócio dê certo, a primeira coisa que não pode faltar é uma idéia, mas pode-se passar muito tempo até que essa idéia tome forma e se concretize em um negócio próspero". Para que isso aconteça, o professor explica que é necessário estudar o mercado, suas necessidades, adequar o produto e suas características à demanda, organizar um plano de vendas, fixar objetivos, obter financiamento, estudar os diversos canais de comercialização, as estratégias de pagamento, avaliar as diversas iniciativas de marketing e comunicação, criar canais de logística etc [...] Um exemplo recente da validade da frase de Eisenhower reproduzida acima fica evidente no "fracasso do Play Station 3, da Sony. Numerosos erros de planejamento (que obrigaram a empresa a atrasar seu lançamento) impediram que ela reeditasse o êxito alcançado por seu predecessor, o PS2", observa Miguel Costa, do IE.

## **3. "Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio."**

Michael Porter, professor de Harvard.

Quando não se tem estratégia definida, diz Miguel Costa, do IE, parece que tudo vale. Outra coisa muito diferente é o resultado que se obtém. "É como tatear no escuro ou esperar que um golpe de sorte venha em nosso auxílio", diz. Para ele, mesmo quando não há plano algum, "é possível ter sucesso, é claro, mas os riscos são numerosos demais". Às vezes, acrescenta, não definir estratégia alguma é o mesmo que decidir errar de propósito, porque as conseqüências podem ser desastrosas para a empresa. Costa dá como exemplo a aquisição da Lycos pela Terra Networks. Na ocasião, maio de 2000, a empresa pagou 12,5 bilhões de dólares, mais do dobro do seu valor em bolsa. Por fim, acabou vendendo a Lycos somente quatro anos depois por 95 milhões de dólares. "Só quem tomou tal

decisão sabe se a empresa o fez com ou sem estratégia. No primeiro caso, não há dúvida de que a estratégia estava equivocada."

#### **4. "Os elefantes demoram a se adaptar, já as baratas sobrevivem em qualquer ambiente."**

Peter Drucker, pai da administração moderna.

Às vezes, as grandes frases da administração não passam de simples palavras bonitas. Outras vezes, descrevem pessoas e empresas que souberam administrar corretamente uma determinada situação. É o caso do banco espanhol Bankinter. "Recorrendo à inovação e ao uso estratégico da tecnologia, o banco soube sobreviver em um mercado de grandes bancos", observa José Ramón Pin, professor do IESE. Ao longo de sua história, o Bankinter passou de 107<sup>o</sup>. no ranking dos bancos espanhóis para um dos seis primeiros lugares da lista. Quando foi constituído, em junho de 1965, como Banco Industrial e de Negócios, pelo então Banco de Santander e Bank of America, com uma participação de 50% cada um, pouca gente acreditava em seu potencial: "Agora, a instituição é modelo de banco na Internet graças à sua capacidade de se adaptar à rapidez da nova era tecnológica", observa.

#### **5. "Se você não faz parte da solução, é parte do problema."**

Vladimir Lênin, ex-presidente soviético.

Embora a autoria da frase acima não esteja muito clara, a maior parte das fontes a atribui ao ex-dirigente soviético Vladimir Lênin. Há quem critique essa afirmação com o argumento de que se trata de uma forma de transferir aos empregados parte dos problemas da empresa, os quais deveriam ser solucionados pela direção. Para Miguel Costa, diretor de marketing da Universidade SEK, "trata-se de uma frase que continua plenamente válida. Sem dúvida, é isso que deve ter pensado o conselho de administração do Citibank há alguns meses quando decidiu demitir seu presidente, Charles Prince, na esteira da gestão das hipotecas podres nos EUA. Para o conselho, Robert Rubin (o novo presidente) é parte da solução, e não temos dúvida alguma de que se ele não apresentar nenhuma solução adequada, passará a ser parte do problema".

#### **6. "Dispense os planejadores. Pare de pensar e comece a agir."**

Tom Peters, autor de "Em busca da excelência".

Para José Ramón Pin, professor da escola de negócios IESE, o caso do Grupo

Santander é o melhor exemplo de como atuar e despistar a concorrência. "Emilio Botín (presidente do banco) soube surpreender os concorrentes com decisões inesperadas", diz Pin. Sua primeira grande revolução ocorreu em fins da década de 1980, quando ele, através do Banco Santander na época, lançou a Superconta, a primeira conta remunerada da Espanha, que mais tarde seria imitada pelas demais instituições. Em setembro de 2004, Botín surpreendeu compatriotas e estrangeiros ao pousar na City londrina como acionista majoritário do banco britânico Abbey, assumindo o controle da instituição. Sua última façanha ocorreu em fins de 2007, ao finalizar juntamente com outras duas grandes instituições bancárias — o Royal Bank of Scotland e o Fortis — a maior aquisição da história no setor, a do ABN Amro, por 71 bilhões de euros.

## **7. "Só é possível avançar quando se olha longe."**

José Ortega y Gasset, escritor.

Como dizia o filósofo espanhol José Ortega y Gasset, "só é possível avançar quando se olha para longe". Que o diga a Inditex. Longe de se contentar com uma expansão rápida e bem-sucedida na Espanha, observa Miguel Costa, do IE, "a empresa decidiu conquistar novos mercados convertendo-se em um dos principais distribuidores de itens de grife no mundo. Suas oito marcas (Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Kiddy's Class) contam hoje com 3.513 lojas em 68 países. Isso assim é olhar longe". O fato é que, na Espanha, há muitas empresas de destaque em seu segmento, mas que, por uma ou outra razão, explica o professor do IE, não estão preparadas para dar o salto em direção ao exterior. Em muitos casos, diz ele, essas empresas tornaram-se alvo de compra de companhias estrangeiras que souberam olhar longe para avançar.

## **8. "Liderar é estabelecer uma sociedade entre o líder e sua gente."**

Ken Blanchard, consultor e empresário.

Juan Roig, presidente dos supermercados espanhóis Mercadona, imprimiu um estilo próprio ao seu negócio: "Nossa máxima é que o cliente seja fixo; para isso, o fornecedor tem de ser fixo, e o trabalhador também", diz. Todos os empregados sabem quem é que manda, esse é pilar principal da companhia. "No Mercadona, o chefe não é o presidente da empresa, e sim o cliente", disse Roig em numerosas ocasiões. De acordo com o empresário valenciano, é preciso pôr em prática tudo o que gere valor para o chefe (= cliente) e elimine as banalidades. De alguns anos para cá, com a entrada da Espanha nas redes alemãs de lojas de preços baixos e de marcas brancas, o Mercadona viu que seu "chefe" dava preferência a produtos baratos, sem marca, porém de máxima qualidade. Nasceram assim algumas marcas próprias, inclusive a mais importante delas, a *Hacendado*. "Tudo isso foi possível graças à política de pessoal implantada por Juan Roig", observa o professor José Ramón Pin, do IESE.

## **9. "O importante não é saber, e sim ter o telefone de todos os que sabem."**

Les Luthiers, Artistas.

Essa é mais uma frase de procedência duvidosa que, aparentemente, pode ser atribuída ao grupo de argentino de artistas Les Luthiers. Conforme diz Costa, do IE, hoje em dia talvez seja mais correto dizer que o importante é ter acesso à Internet, e não a um telefone, mas o que importa de fato, independentemente da tecnologia utilizada, é desenvolver uma rede de contatos com tantos setores quanto possível. Graças à Internet, "podemos acessar a Wikipédia e o Google e assim fazer contato com quem sabe das coisas assistindo a vídeos (no YouTube), olhando fotos (no Facebook). Podemos também ter acesso a seu telefone ou saber o que essas pessoas têm feito, escrito, podemos ler seus comentários (Technorati, Blogger), ver onde trabalham (Google maps) e até mesmo localizá-las via satélite (Google Earth)", além de outras possibilidades proporcionadas pela rede das redes, salienta Costa.

## **10. "O maior inimigo do marketing é o Excel."**

C. K. Prahalad, professor da Universidade de Michigan.

Os sorvetes Ben&Jerry' são o melhor exemplo de como prescindir das estatísticas habituais para atingir o público."A empresa vende sorvetes ecológicos, não investe em publicidade direta e chegou a ser a segunda empresa que mais vende sorvetes depois da Häagen-Dazs", observa José Ramón Pin, do IESE. Um dos erros mais comuns dos departamentos de marketing, diz ele, é se deixar levar pelos números e pelas táticas dos concorrentes. O projeto mais recente de Pin na Espanha foi a apresentação da Escola de Mudança Climática, na Universidade Complutense de Madri. Trata-se de um projeto pioneiro na Espanha e que culminará com uma expedição ao Ártico para o estudo e a promoção de medidas contra o aquecimento global. "Não se trata de nenhum artifício de marketing", segundo fontes da empresa. Contudo, diz Pin, acaba funcionando como se fosse.

*Publicado em: 9/1/08*