

NESTA EDIÇÃO

UMA COISA DE CADA VEZ

Há muita gente que se julga capaz de fazer várias coisas ao mesmo tempo no trabalho. Mas, na maioria dos casos, isso é só uma ilusão. Pág. 8.



LIMELIGHT

Uma pequena empresa de software está por trás de uma das mais fortes tendências de negócios na Web: a transmissão de vídeo ao vivo. Pág. 5



COMÉRCIO JUSTO

A colunista Kelly Spors explica como uma pequena empresa pode navegar a onda politicamente correta do comércio justo. Pág. 3

Perder a cabeça nem sempre é o fim do mundo

POR MARIE VALLA — PARIS

A CABEÇADA de Zinedine Zidane no italiano Marco Materazzi na final da Copa do Mundo encerrou a carreira do craque francês de maneira um tanto inglória. Mas a atenção mundial que recebeu só aumentou os atrativos dele como garoto-propaganda.

“Isso simplesmente adicionou uma camada a mais a sua personalidade”, diz Lucien Boyer, diretor-geral da Havas Sports, uma unidade da empresa parisiense de propaganda Havas SA. “Deu-lhe uma dimensão profundamente humana.”

Como um dos maiores jogadores de futebol do mundo, o agora aposentado Zidane, que faturou cerca de US\$ 11 milhões com contratos publicitários no ano passado, é há muito popular entre os anunciantes. Porém, nos últimos dois meses, desde que deu a famosa cabeçada no peito do zagueiro central italiano e foi expulso da partida, ele caiu nas graças do povo.

“Do ponto de vista publicitário, a carga emocional relacionada a Zidane é duas vezes maior do que antes da Copa do Mundo”, diz Frédéric Raillard, publicitário da Marcel, agência da Publicis, que criou uma campanha televisiva da operadora de celular Orange SA estrelada por Zidane. “Nenhum patrocinador teria interesse em descartá-lo.”

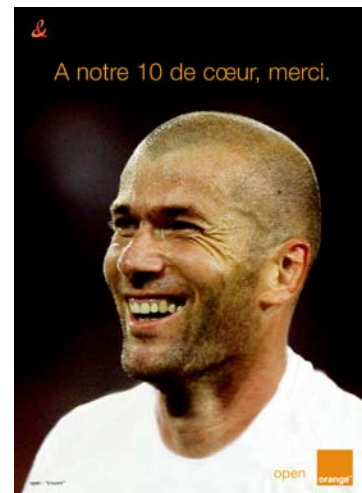
Embora a França tenha perdido a partida, Zidane foi eleito a perso-

nalidade favorita do país numa recente enquete de um jornal francês. A cabeçada virou tema de uma música de sucesso, e suas imagens foram estampadas em camisetas. Patrocinadores como a fabricante de materiais esportivos alemã Adidas AG, a fabricante de brinquedos americana Mattel Inc. e a gigante francesa dos laticínios Danone SA o têm apoiado incondicionalmente.

Os anunciantes têm evitado qualquer alusão à cabeçada nas campanhas, prendendo-se em vez disso a mensagens positivas, como no comercial da Orange. Nele, Zidane é visto abrindo um contêiner de onde jorra um rio de bolas para deleite das pessoas rio abaixo. “O futebol é uma fonte de prazer para muitas pessoas”, diz Raillard. “Queríamos mostrar que Zidane está na origem disso.”

O que poderia ser uma mancha negra na imagem de Zidane acabou virando uma oportunidade de marketing, e isso se deve, em parte, à boa imagem que o jogador de 34 anos amealhou ao longo de sua carreira como um dos mais talentosos de sua geração.

Mas o que realmente ajudou Zidane em seu apelo de marketing foi que a cabeçada, repetida inúmeras vezes pela internet e assunto obrigatório nas rodas de conversa entre amigos por todo o mundo, aumentou consideravelmente a exposição de alguém que já era amplamente conhecido. A especulação da mídia



em torno do que motivou Zidane a perder o controle também ajudou a aumentar sua visibilidade.

Por exemplo, a cervejaria Brasseries Kronenbourg Canada Inc., de propriedade da Scottish & Newcastle PLC, publicou recentemente um anúncio de jornal no qual um homem, parecido com Zidane, recostava sua cabeça na parede e segurava uma garrafa da cerveja gelada em sua testa. O slogan: “Fique frio.”

Um dia após a partida, a Adidas — uma patrocinadora de longa data de Zidane e patrocinadora oficial da Copa do Mundo 2006 — cumpriu o planejado e veiculou um anúncio de página inteira de jornal que mostrava as chuteiras douradas de Zidane e a mensagem “Obrigado”.

A Adidas disse que nunca pensou em cancelar o anúncio. “Nós participamos de patrocínios esportivos há 50 anos e sabemos que a carreira de um atleta possui altos e baixos”, diz Jan Runau, diretor de comunicação da empresa.

Em 2004, a Danone nomeou Zidane um dos seus “embaixadores”. Agora, com a aposentadoria do jogador, os planos são de levá-lo a viagens de marketing por todo o mundo.

Carreira

Para o sucesso empresarial, qualquer faculdade serve

POR CAROL HYMOWITZ

O DIPLOMA universitário dos maiores executivos nos Estados Unidos revela um fato curioso: chegar ao comando de uma empresa tem mais a ver com o dom da liderança e a ambição do que com a formação em uma universidade de prestígio.

A maioria dos presidentes de grandes empresas do país não cursou uma universidade de elite, e sim universidades estaduais, grandes e pequenas, ou faculdades particulares menos conhecidas.

H. Lee Scott, presidente da Wal-Mart Stores, veio da Universidade Estadual de Pittsburg, no Kansas. Paul Otellini, presidente da Intel, da Universidade de São Francisco. E James Sinegal, presidente da Costco Wholesale, da Faculdade Municipal de San Diego.

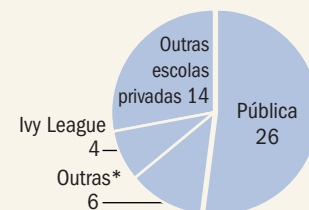
O fato deveria ser um alívio para pais e estudantes que acreditam que a admissão a uma instituição de alto nível é indispensável para o sucesso empresarial. É claro que a safra corrente de líderes empresariais nos EUA é, no mínimo, uma geração mais velha do que a leva atual de alunos universitários — mas esses executivos estão em posição de contratar e dizem não dar preferência a candidatos com certas credenciais.

“Não me importa onde a pessoa estudou, e isso nunca influenciou minha decisão quando contrato alguém ou compro uma empresa”, diz Warren Buffett, presidente da Berkshire Hathaway e formado na Universidade de Nebraska-Lincoln.

O que mais pesa, dizem executivos, é a capacidade do indivíduo de agarrar oportunidades. Em seus tempos de estudante, esses dirigentes lembram de ter se dedicado àquilo que lhes interessava, assumido papéis de liderança no campus e estabelecido relações com professores. E em instituições

O melhor aluno da classe

Mais da metade dos diretores-presidentes das 50 maiores empresas americanas com base na receita, se formou em universidades públicas (dir.). Abaixo, uma amostra de algumas faculdades nas quais grandes executivos concluíram seus estudos, e alguns colegas:



NOME/TÍTULO	DIPLOMA/UNIVERSIDADE	OUTROS EX-ALUNOS FAMOSOS
Warren Buffett Presidente, Berkshire Hathaway	Bacharel em Ciências, Un. de Nebraska-Lincoln (Mestrado em Economia, Un. Columbia)	Karlís Ulmanis, ex-presidente da Lituânia; Johnny Carson, ex-apresentador de televisão
Robert Iger dir.-pres. Walt Disney	Bacharel em Artes, Ithaca College	Judith Girard, presidente da HGTV; Ricki Lake, atriz
A.G. Lafley Presidente, Procter & Gamble	Bacharel em Artes, Hamilton College (MBA em Harvard)	William McLaren Bristol, co-fundador da Bristol-Myers Squibb; Thomas Vilsack, governador do Iowa
Kenneth Lewis Pres. Bank of America	Bacharel em Ciências, Universidade da Geórgia	Richard Lenny, diretor-presidente da Hershey Co.; Ludacris, músico
Alan Mulally dir.-pres. Ford Motor	Bacharelado e mestrado na Un. do Kansas (MBA no MIT)	Bob Dole, ex-líder do Partido Democrata no Senado americano; Don Johnson, ator
H. Lee Scott dir.-pres. Wal-Mart	Bacharel em Ciências, Un. Estadual de Pittsburg, Kansas	O. Gene Bicknell, fundador da National Pizza Co.; Gary Busey, ator

Fuente: pesquisa do WSJ

*Inclui executivos que estudaram no exterior, fizeram academia militar ou nunca se formaram

estaduais ou menos famosas, em que muitas vezes eram a primeira pessoa da família a fazer um curso superior, buscaram desafios e conheceram gente de origens diversas — experiência que mais tarde os ajudaria na escalada profissional.

Bill Green, presidente da Accenture, nem planejava fazer universidade. Filho de um encanador, ele foi trabalhar na construção civil quando terminou o ginásio, pois não achava ter capacidade para seguir os estudos. Mudou de idéia ao visitar amigos na Faculdade Dean, uma instituição perto de Boston com cursos de dois anos de duração. “Andando pelo campus, ouvindo meus amigos, percebi que eles estavam sendo expostos a um mundo grande — e que eu tinha a chance de voltar a apostar no conhecimento”, diz.

Inspirado por um professor de economia que tornava a matéria “prazerosa e relevante”, Green foi parar na Faculdade Babson, de onde saiu com o diploma de bacharel e um MBA. Mas foi na Dean, segundo ele, que aprendeu a pensar de modo lógico, a ter confiança em sua capacidade e a trabalhar em equipe.

Cerca de 10% dos executivos hoje no comando das 500 maiores empresas dos EUA tiraram o diploma em faculdades de elite, segundo um estudo da firma de recrutamento de executivos Spencer Stuart. É maior, porém, o número que se formou na Universidade do Wisconsin do que o de diplomados em Harvard, a universidade de elite mais representada.

Por favor, continue na pág. 4



IMPRIMA. NÃO REIMPRIMA.

Só as tintas originais HP vêm em cartuchos novos com cabeças de impressão também novas. É por isso que são 35 vezes mais confiáveis do que os cartuchos remanufaturados*. Evite obstruções, riscos, manchas e tenha sempre impressões constantes e precisas. Utilize apenas suprimentos originais HP. Brilhantemente simples.



www.hp.com.br/suprimentosoriginais
ou visite seu distribuidor autorizado HP.

*Baseado em uma pesquisa de comparação e confiabilidade de cartuchos de tinta realizada pela QualityLogic, Inc. no ano de 2005, por solicitação da HP. As amostras foram realizadas com cartuchos de tinta HP 45, HP 56, HP 57 e HP 78 em comparação com as marcas líderes de cartuchos remanufaturados. Os resultados individuais podem variar. Acesse o site hp.com/go/suppliesreliability para obter mais informações.
©2006 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Imagens ilustrativas.



Para o sucesso empresarial, qualquer faculdade serve

Continuação da pág. 2

Entre os nove presidentes atuais formados em Harvard estão George David, da United Technologies, e Steve Ballmer, da Microsoft. Entre os dez presidentes em exercício formados pela Universidade do Wisconsin estão Michael Critelli, da Pitney Bowes, Thomas Falk, da Kimberly-Clark, e David Lesar, da Halliburton.

Uma das explicações para a baixa representação de instituições de elite no alto comando de empresas seria que muitos de seus alunos optaram por carreiras em bancos de investimento e grandes escritórios de advocacia — onde poderiam estar ganhando bem em pouco tempo e onde não teriam de começar com postos iniciantes na gerência. “Muita gente formada em universidades e faculdades de administração de alto gabarito não quer começar de baixo em uma grande empresa” e passar anos galgando a hierarquia na expectativa de chegar ao topo, diz Richard Tedlow, especialista em história da administração da Faculdade de Administração Harvard.

Há, por fim, o caso de gente que nem concluiu a universidade. Bill Gates deixou Harvard para abrir a Microsoft. Michael Dell abandonou a Universidade de Texas em Austin para fundar a Dell Computer e Steve Jobs deixou a Faculdade Reed, no Oregon, para trabalhar na Atari e, mais tarde, fundar a Apple Computer. Nenhum deles voltou para tirar o diploma.

Mas, será que eles aconselhariam os jovens a fazer como eles? Num discurso de graduação em Stanford ano passado, Jobs disse que faculdade, como qualquer outra decisão importante, depende de cada um. “Você tem de confiar em seus instintos”, disse ele.

Sua decisão de sair da Reed depois de um semestre foi “bem assustadora”, mas acabou sendo “uma das melhores decisões da minha vida”, porque em vez de fazer os créditos obrigatórios ele passou os 18 meses seguintes assistindo só a cursos que lhe interessavam. Um deles, de caligrafia, teve forte influência sobre como Jobs desenhou o computador Macintosh dez anos mais tarde. “Se eu não fizesse aquele curso, o Mac nunca teria tido fontes variadas ou com espaçamento proporcional”, disse ele.

Marketing do ‘comércio justo’

KELLY SPORS RESPONDE A PERGUNTAS DE LEITORES

A *BRI recentemente uma pequena empresa que distribui confecções seguindo o modelo “fair trade” (comércio justo). Qual é a melhor forma de fazer o marketing de uma empresa com dois fins, o de dar lucros e fazer filantropia?*

— Katie Uhre, Washington

É um bom momento para esse negócio. Um número crescente de consumidores mostra preocupação sobre empresas que não pagam salários justos a seus trabalhadores ou que atuam de maneira anti-ética. Mas isso não significa que você pode simplesmente ostentar o termo “comércio justo” em letras garrafais em seus produtos e website e achar que as vendas vão disparar. Fazer o marketing do aspecto moral de uma empresa exige certa sutileza, porque se você exagerar, corre o risco de tirar o brilho das características dos seus produtos que mais interessam à maioria dos consumidores, como estilo, caimento, preço e qualidade.

“O desafio de títulos como ‘comércio justo’ ou ‘ecologicamente correto’ é que são positivos, mas não influenciam a decisão”, diz Tim Calkins, professor de marketing da Faculdade de Administração Kellogg, da Northwestern University. “Sempre fico nervoso com marcas que tentam promover coisas como ‘comércio justo’ como sua principal característica”, comenta.

De qualquer forma, há boas notícias: os números sugerem que o movimento do comércio justo está ganhando fôlego. As vendas mundiais de produtos que seguem este modelo chegaram a US\$ 1 bilhão no ano passado, de acordo com a Euromonitor International.

Então, a grande questão é: Quanto do seu marketing deveria enfatizar o comércio justo e de que forma deve usá-lo?

Tudo depende de quem é o seu público. Algumas empresas usam suas práticas de trabalho ético como o principal argumento de vendas, mas essa estratégia atinge um nicho muito pequeno de consu-

midores, diz Leslie Pascaud, diretora de marketing ético da Added Value, consultora de marketing de Londres. Os distribuidores e varejistas dos mercados de massa precisam inserir sutilmente a mensagem do comércio justo em seu marketing, de forma a acentuá-lo sem ofuscar os benefícios mais tangíveis dos produtos ao consumidor, diz Pascaud.

Como distribuidor, você pode tentar atrair os dois tipos de compradores. Em lojas cujos consumidores são mais conscientes sobre o comportamento ético, dá para tirar mais proveito do aspecto de comércio justo, fornecendo ao comprador informações detalhadas sobre as práticas trabalhistas e produzindo cartazes para serem expostos junto com os produtos que expliquem quem são os artesãos. Vale a pena dedicar uma seção do seu website para informações sobre suas práticas trabalhistas e empresariais de forma que clientes e consumidores interessados tenham fácil acesso a elas.

Para varejistas de maior porte, é preciso primeiro salientar o estilo e a qualidade de seus produtos — ou qualquer outro aspecto que mais atraia o consumidor — e depois apresentar suas práticas trabalhistas como um benefício adicional. Uma empresa de confecções de comércio justo pode enfatizar que seus tecidos são de melhor qualidade e mais duráveis já que os artesãos que os produzem são bem remunerados e, por isso, fazem o trabalho com maior dedicação, sugere Pascaud. Certamente, a mensagem do comércio justo vai ajudar, mas não venderá o seu produto sozinha.

Seja como for, mantenha sua mensagem de marketing positiva e convincente. Pesquisas mostram que fazer o consumidor se sentir culpado não é uma boa estratégia de venda. E um último conselho: depois de se autodenominar praticante do comércio justo, é preciso manter este perfil com muita seriedade, supervisionando sua cadeia de fornecimento e cumprindo suas promessas. Mesmo uma pequena falha na ética trabalhista pode arruinar sua reputação.

Tecnologia

A parte dos vídeos online que você não vê

POR BOBBY WHITE

QUANDO Bento XVI iniciou seu papado em abril de 2005, 100.000 internautas visitaram o website MSNBC.com para assistir a videoclipes da posse, no que se converteu em um dos maiores eventos de vídeo do site. Embora outras cerimônias importantes tenham causado pane no website no passado, esta transmissão ocorreu sem nenhum incidente.

Isso porque alguns meses antes, o MSNBC.com, empresa conjunta da Microsoft Corp. e do grupo de mídia NBC Universal, da General Electric Co., havia contratado os serviços da Limelight Networks Inc. A jovem empresa americana, com uma equipe de 105 funcionários, redirecionou os usuários do site a milhares de servidores que armazenavam cópias do vídeo do papa.

Pode ser que YouTube Inc.; MySpace.com, do grupo News Corp.; e Facebook.com sejam hoje alguns dos nomes mais populares da internet, mas para que essas novas estrelas brilhem na Web, existem empresas como a Limelight, com suas redes mundiais de centros de dados.

“É fundamental para o que fazemos, para a distribuição de notícias, contar com serviços como o da Limelight”, diz Ted McConville, diretor de engenharia de vídeo do MSNBC.com. “Não poderíamos fazer isso sozinhos.”

A líder deste setor é a americana Akamai Technologies Inc., cuja receita em 2005 alcançou US\$ 283 milhões. No entanto, a Limelight está crescendo porque se especializa na distribuição de vídeos pela internet e porque oferece seus serviços a baixos custos. “A Limelight vem se beneficiando tre-

mendamente da explosão da mídia online”, diz Mike McGuire, analista da Gartner inc. Ele diz que o tamanho da Akamai pode ocasionalmente ser visto como uma desvantagem por clientes que preferem negociar descontos com uma empresa mais jovem.

Agora, a Akamai moveu uma ação contra a Limelight por uma suposta violação de seus direitos de patente, exigindo uma quantia não revelada de indenização e o fechamento permanente das operações da empresa. E está trazendo à tona o passado manchado de um dos fundadores da Limelight, William Rinehart.

Rinehart, diretor-presidente da Limelight, trabalhava antes na Critical Path Inc., de onde foi afastado por fraude financeira. Como parte do acordo entre a Critical Path e a Securities and Exchange Commission, a comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos, Rinehart foi proibido de atuar como executivo ou diretor de uma empresa de capital aberto por cinco anos. Rinehart diz que o processo da Akamai, que ainda está em curso em um tribunal de Massachusetts, “não tem mérito”.

De qualquer forma, a Limelight continua crescendo. No segundo trimestre, a empresa de capital fechado gerou uma receita de US\$ 14,9 milhões, o triplo da registrada um ano antes. Numa aposta de que vai continuar na rota de ascensão, a empresa recebeu no mês passado o investimento de US\$ 130 milhões de um consórcio liderado pelo braço de compra de participações do banco de investimentos Goldman Sachs.

Além do MSNBC.com, a empresa de cinco anos de idade também conta em sua lista de 600 clientes o YouTube, o Facebook.com e o MySpace.com.

“As empresas geralmente têm duas escolhas: podem construir sua própria rede, espalhando hardware pelo mundo, ou usar nossos serviços”, diz Rinehart. “Temos cha-

Videomania

Os eventos mais populares transmitidos pelo website MSNBC.com com a ajuda da Limelight

Furacão Katrina

9 milhões de acessos

Aterrissagem do ônibus espacial Discovery

1,2 milhão

Cobertura do Furacão Rita

728.000

Veredicto de Michael Jackson

600.000

O vídeo mais procurado: Tom Cruise em *Today Show*

2,7 milhões

mado muito mais atenção”.

A Limelight foi fundada depois de uma série de dificuldades no então recém-nascido setor de distribuição de conteúdo pela internet. Em 1999, o setor batalhava para superar o baque causado por uma falha durante a transmissão online de um desfile de moda da Victoria's Secret, do grupo Limited Brands Inc. Na ocasião, cerca de 1,5 milhão de internautas levaram a rede ao colapso tentando assistir ao desfile. O problema acabou afastando empresas interessadas em oferecer vídeo pela internet.

Nessa época, os empresários Allan Kaplan e Nathan Raciborski, que fundaram a provedora de serviços de internet Primenet, começaram a estudar outro empreendimento e encontraram inspiração no evento online fracassado da Victoria's Secret. Os dois perceberam a necessidade de uma infra-estrutura de internet que fosse capaz de transmitir vídeo e música para um grande número de usuários. Convidaram Mike Gordon, membro do conselho de administração da Primenet, e Rinehart, que chefiava a equipe de vendas da Primenet. Os quatro investiram US\$ 2 milhões do próprio bolso e formaram a Limelight em julho de 2001.



William Rinehart

Marketing

Clique e a gente te liga

Nova tecnologia facilita o contato entre empresas e usuários da internet

POR SUZANNE VRANICA

UMA TECNOLOGIA de internet cada vez mais popular está facilitando a comunicação entre empresas que fazem publicidade online e seus clientes.

A tecnologia, conhecida como “click-to-call” (clique para telefonar), permite que o consumidor solicite — com um único clique em um ícone dentro de um email ou anúncio online —, um telefonema da empresa. Também dá para ele próprio fazer a ligação através de um telefone ligado ao computador.

Os primeiros resultados indicam que a ferramenta, adotada por um número crescente de empresas, pode elevar significativamente o nível de respostas a algumas propagandas online.

Em um sinal do crescente interesse pela tecnologia, a eBay, dona do Mercado Livre, e a Google fizeram um acordo em agosto para desenvolverem juntas iniciativas que usem a ferramenta, como parte de um acordo mais amplo no qual a Google vai exibir anúncios dos websites de leilões online da eBay.

A Google e a eBay esperam acelerar o uso do “clique para telefonar” entre consumidores e empresas, particularmente nos EUA, onde a tecnologia tem demorado mais para decolar do que na Europa e Ásia. O “clique para telefonar” é atraente para empresas como a Google que oferecem anúncios ligados a pesquisas online porque torna mais fácil medir a resposta dos consumidores aos anúncios.

O “clique para telefonar” não é algo novo — durante o boom das pontocom no fim dos anos 90, a tecnologia se tornou popular no marketing por email. Mas perdeu força quando problemas com os correios eletrô-

nicos indesejados, conhecidos como spam, desencorajaram as empresas de usar o email como meio de publicidade. Agora, o renascimento do marketing por email e um aumento do interesse dos anunciantes pela publicidade online está trazendo a tecnologia de volta.

Entre as empresas que adotaram a ferramenta está a seguradora americana Allstate, que a inseriu em uma campanha de marketing em andamento para atrair novos clientes. A mensagem enviada a potenciais consumidores convida: “Ative sua cobertura hoje.” O formulário inclui um número de telefone com o texto “pronto para comprar” e também inclui duas linhas dizendo “clique aqui” e “nós te ligamos”. Quando o consumidor clica no ícone, outro formulário se abre pedindo que a pessoa insira um número de contato. Em poucos segundos, o telefone toca.

“Notamos um aumento significativo — na casa dos dois dígitos — no número de ligações que conseguimos dessa campanha por email em comparação ao número de chamada gratuita que também está incluído”, diz Philip Emmanuele, diretor-assistente do departamento de marketing da AllState.

Da mesma forma, o operador de parques temáticos Six Flags está começando a usar a ferramenta em seu marketing por email em alguns mercados para ampliar as vendas de pacotes a empresas. “Estávamos procurando uma estratégia para aumentar a eficiência das vendas”, diz Janniey Mullen, diretora de marketing por email da OgilvyOne, divisão de marketing direto do

grupo WPP, que está coordenando a campanha da Six Flags.

A OgilvyOne, que vem promovendo a tecnologia, diz que dez de seus clientes já a adotaram. Bruce Lebowitz, diretor executivo da OgilvyOne, diz que quase todo anunciante que é apresentado à ferramenta decide usá-la em seu marketing.

O “clique para telefonar” pode ser usado de duas formas. A maioria dos anunciantes,

entre eles a Allstate e a Six Flags, acrescenta botões que permitem ao consumidor solicitar um telefonema — imediatamente ou em um horário

Usuário pode rapidamente enviar seu número e receber uma chamada do anunciante.

específico. A tecnologia também permite ao próprio consumidor fazer a ligação diretamente de seu computador, usando um microfone conectado a ele para comunicar-se. Mas, como a qualidade das ligações por internet ainda não é das melhores, essa função é escolhida por um número pequeno de anunciantes.

Entre os grandes usuários da ferramenta estão varejistas, que acreditam que a tecnologia ajuda a reduzir o número de transações de vendas incompletas, de acordo com Lebowitz. Ela também torna a venda mais atraente a consumidores que não gostam de fornecer dados sobre seu cartão de crédito a um website e preferem passar a informação a um representante de vendas pelo telefone.

“Os consumidores se sentem mais seguros ao dar suas informações financeiras a uma pessoa em vez de digitá-las no computador”, diz John Federman, diretor-presidente da eStara, empresa que fornece a nova tecnologia.

Serviços

Se a consultoria for ruim, pague menos. É, isso existe

POR JACLYNE BADAL

NO UNIVERSO da consultoria administrativa, os clientes pagam caro por um bom conselho — e mais caro ainda se o conselho não funciona. Esta é forma como a maioria das firmas de consultoria trabalha.

Não a Trium.

Desde que foi inaugurada em 1998, esta pequena empresa americana vem oferecendo uma estrutura de preços diferente a seus clientes. Ela estipula um valor e aceita um projeto se o cliente concorda com ele. Depois que o projeto é concluído, os clientes que não estiverem satisfeitos podem pagar até metade do valor orçado inicialmente. E os clientes felizes chegam a pagar até 35% mais que a tarifa original.

A estratégia da Trium não é inédita no setor de consultoria, que movimentava US\$ 78 bilhões anualmente. Mark O'Connor, diretor da firma de pesquisas de mercado Kennedy Information, diz que gigantes como a McKinsey & Co. e a Boston Consulting Group oferecem o modelo de preços variáveis, mas só quando o cliente exige. (Tanto a McKinsey quanto a Boston Consulting disseram que não comentam sua estrutura de preços). Mas no geral, segundo a Kennedy Information, apenas 5% de todos os projetos de consultoria têm seus preços estipulados com base no desempenho, e entre eles, diz O'Connor, as tarifas flutuam minimamente, em geral 5%.

Outro aspecto que diferencia a Trium são suas regras na hora da cobrança: enquanto o diferencial de preços em outras firmas que oferecem uma tabela variável de tarifas normalmente é determinado por resultados objetivos e quantificáveis, como a redução de custos ou de estoque, a Trium permite que seus clientes paguem de acordo com seu nível de satisfação geral. O pagamento extra ou o des-

conto podem representar milhares de dólares em projetos cujo orçamento original normalmente vai de US\$ 150 mil a US\$ 400 mil.

“É uma ótima forma de humanizar o jogo”, diz O'Connor. “É uma estratégia perigosa, mas atrai atenção”.

Os principais executivos da Trium — antes associados a empresas maiores como A.T. Kearney Inc., Accenture Ltd. e Bain & Co. — dizem que buscavam uma maneira de competir com as companhias já estabelecidas nas quais trabalharam. “Estamos oferecendo os mesmos talentos, mas não temos uma marca”, diz o co-fundador da Trium Andrew Blum.

Colocar em risco parte do pagamento por um projeto parece estar dando resultados para a firma. A Trium, que começou com quatro fundadores, agora conta com 30 funcionários de tempo integral. O co-fundador Thomas Miller lembra de ter trabalhado em um projeto para a fabricante de celulares Nokia Corp. com apenas uma máquina de fax, um pouco de dinheiro e um escritório minúsculo. Agora, a empresa tem filiais em São Francisco, Nova York e Paris e gerencia cerca de 25 projetos simultâneos.

A Trium trabalha com clientes de peso como a Gap Inc., Symantec Corp. e Home Depot Inc.

Miller, um triatleta sorridente, e Blum, ex-soldado do Exército americano, dizem que querem que a Trium seja uma firma de serviços completos para seus clientes, combinando assessoria de recursos humanos, estratégia e operações. E querem uma estrutura de preços que recompense os empregados por fazer um bom trabalho.

A firma de administração de recursos Barclays Global Investors, da Barclays PLC, contratou a Trium em 2002 para ajudá-la a preparar dois grandes eventos que reuniriam sua equipe de vendas. Os gerentes de vendas esperavam realizar várias missões durante as

reuniões, e a diretora-gerente da Barclays, Victoria Klein, queria se assegurar de que os encontros fossem produtivos. Esse tipo de evento “é um projeto caro”, diz Klein.

A Trium colocou na mesa um desconto de 25% se o cliente não ficasse satisfeito com o projeto de seis semanas. Nenhum tipo de resultado quantitativo foi usado para avaliar o desempenho, apenas a opinião de Klein sobre se sua equipe de vendas adquiriu ou não novos conhecimentos e se saiu motivada das reuniões.

“Venho fazendo eventos com equipes de vendas há duas décadas”, diz. “Tenho um padrão bem específico em mente”.

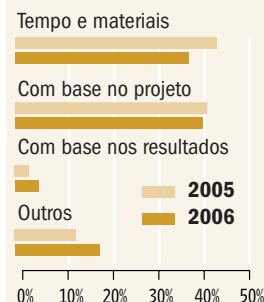
Klein e o diretor de vendas da Barclays decidiram pagar o bônus de 25%.

Curiosamente, a maioria dos clientes da Trium opta desde o início pelo pagamento de uma tarifa fixa por preferir lidar com um orçamento específico. Entre aqueles que escolhem a tabela variável de preços, a Trium diz que 76% terminam pagando mais que o orçamento inicial. Em oito anos, apenas um cliente pagou menos que o preço original.

Benson Shapiro, professor emérito da Faculdade de Administração da Harvard que estuda o sistema de pagamentos de acordo com o desempenho, diz que a estratégia está ganhando novos adeptos nos setores de construção, publicidade e transportes, entre outros.

Conta flexível

Como se orçam os projetos:



Nota: Pesquisa com 278 firmas de consultoria dos EUA

Fonte: Kennedy Information

Gestão

Os perigos de ser um malabarista de tarefas

POR JARED SANDBERG

HÁ ALGUNS MESES, Víctor Grillo, presidente executivo de uma empresa de marketing, estava no seu escritório fazendo duas coisas ao mesmo tempo — e nenhuma delas muito bem.

Ao mesmo tempo que digitava um e-mail para quatro dos seus auxiliares sobre a necessidade de despedir um quinto diretor, ele estava ao telefone fazendo reservas para férias no México. Mandou o e-mail e continuou a conversar com o agente de viagens. De repente, teve o pressentimento de que alguma coisa estava errada.

A pasta de mensagens enviadas revelava que também tinha enviado o e-mail para a pessoa cuja demissão estava sendo considerada. Grillo, já de mau humor, disse ao agente para se virar com os pormenores da viagem. Em seguida, fez um telefonema de emergência para o pessoal técnico da empresa. O pedido chegou tarde demais. Uma mensagem irada do executivo na linha de fogo acabava de aparecer na tela do seu computador.

Mas os problemas não terminaram por aí. Quando chegou ao México, Grillo descobriu que tinha reservado a suíte presidencial ao preço de US\$ 3.000.

“Decididamente, não sou inteligente o bastante para realizar várias tarefas ao mesmo tempo”, concluiu.

No entanto, Grillo é possivelmente mais esperto do que legiões de pessoas que, embriagadas por um distorcido machismo empresarial, pensam que são capazes de responder a e-mails, participar em reuniões e construir a cidade de Roma num só dia e de uma só vez.

A execução de tarefas múltiplas representa uma crença gerada pela era da infor-

mação que se baseia mais na fé cega do que em fatos concretos.

A prática de “multitarefa” — um termo emprestado do jargão de informática — é a principal fonte de erros cometidos no trabalho, tal como o argumento já batido de como fazemos mais com menos quando na realidade fazemos menos com mais. O que agora é catalogado de “multitarefa”, no passado era considerado como mera “falta de atenção”.

E os trabalhadores de hoje correm o risco de ter de gerir três tarefas de uma só vez, quando discutem com a esposa ao telefone. No entanto, apesar de décadas de estudos que demonstram que os humanos não são particularmente grandes executores de tarefas múltiplas, existe um número significativo de padrões que insiste em procurar trabalhadores que sejam hábeis em vários malabarismos.

Por exemplo, há alguns dias, uma refinaria de petróleo, o tipo de trabalho em que se exige de qualquer empregado uma precisão extraordinária para desempenhar as suas funções, anunciou que estava à procura de um engenheiro com capacidade para desempenhar tarefas múltiplas simultaneamente. Noutra instância, uma seguradora procurava um indivíduo com capacidade para desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo e responder a um dilúvio de chamadas telefônicas.

“Realizar várias tarefas ao mesmo tempo não é precisamente um dos pontos fortes do sistema cognitivo humano”, garante James C. Johnston, psicólogo do Centro de Investigação Ames da NASA. “É quase inevitável que cada tarefa individual seja levada a cabo com maior lentidão — e com uma qualidade inferior”.



Apesar dos que dizem dominar o conceito fazerem crer que obtêm resultados no seu desempenho, na maioria dos casos, isso não passa de mera simulação. É que para o cérebro humano é mais fácil programar trabalhos diferentes, um depois do outro, e de consumir tais tarefas de uma forma ordenada. Algumas das tarefas requerem pouca energia cerebral, enquanto outras exigem uma maior concentração.

Como resultado, disse Hal Pasheler, diretor do Laboratório de Atenção e Percepção da Universidade da Califórnia em São Diego, “a sua boca pode estar se movendo enquanto o seu cérebro está voltado a outra coisa”.

Pamela Johnston, que preside sua própria empresa de comunicações, telefona frequentemente a clientes e, enquanto espera que respondam, diverge a sua atenção para outras tarefas. Quando finalmente respondem, Johnston já se esqueceu, normalmente, do motivo da chamada. Por isso, a executiva vê-se obrigada a confessar a gaffe ou, simplesmente, desliga o telefone.

Em experiências de laboratório, pesquisadores identificam o conceito de execução múltipla quando a pessoa é, por exemplo, capaz de reconhecer cores ao mesmo tempo que reconhece sons altos ou baixos, o que não é exatamente o conjunto de capacidades que se exige de quem ocupa um cargo de alto escalão.