



5 perguntas a Michael Eisner

HSM Group

Em sua gestão como presidente-executivo, entre 1984 e 2005, o faturamento da Disney subiu de US\$ 1,7 bilhão para US\$ 30 bilhões anuais, com sucessos de bilheteria como *A Pequena Sereia*, *O Rei Leão*, *Sexto Sentido* e *Piratas do Caribe* e a abertura dos parques Disneyland em Paris e Hong Kong, além do DisneySea em Tóquio. Eisner, que é acionista da Disney e estará na Expo Management 2007, em São Paulo, fala a seguir de estratégia

O sr. sempre diz que a estratégia é o principal impulsionador de lucros de uma empresa. Quais são as chaves para que a estratégia seja vitoriosa?

Deve combinar educação, visão, análise financeira e reação visceral. Nenhuma estratégia é tão valiosa como a que se percebe intuitivamente ser correta, até porque as pesquisas de mercado falham. Isso se explica: se perguntarmos a alguém o que gostaria de ver no futuro, a resposta certamente será alguma coisa que foi boa no passado.

Como era o processo de criação da estratégia na Disney?

Eu podia dizer que era um processo bem organizado, mas a maior parte do desenho da estratégia ocorria no banheiro, no elevador, nos corredores ou no chuveiro. E também nos reuníamos em lugares fora do escritório. O mais importante era certificar-se de que o negócio estivesse bem administrado, porque a estratégia para o futuro não tem sentido se a empresa não funciona bem no presente.

Nada é melhor para a estratégia que os lucros; todos trabalham bem quando a companhia vai bem.

Qual era a política de recursos humanos da Disney do ponto de vista estratégico?

Na Disney, a atenção ao cliente sempre foi fundamental, razão pela qual procurávamos pessoas que soubessem lidar com o público, e uma das mais importantes práticas de seleção de pessoal era a entrevista em grupo. Também levávamos em conta o currículo e fazíamos entrevistas individuais, mas a entrevista em grupo nos permitia detectar quem tinha personalidade mais apta para atender o público. Em um grupo, esse talento salta aos olhos.

O sr. já disse que os executivos devem confiar em suas intuições e instintos mais profundos, mesmo que isso implique contradizer pesquisas. Acredita nisso mesmo?

Totalmente. É muito difícil dizer “sim” a uma nova idéia.

Sempre há uma razão para o “não”. Sempre há alguém do departamento de pesquisas garantindo que a idéia não dará resultado. Lembro-me das dificuldades que encontrei na rede ABC na década de 1960, quando quis fazer um *show* ambientado nos anos 50. A área de pesquisa garantia que esse tipo de programa não funcionaria. E tive de usar todas minhas habilidades para produzir séries como *Grease*, entre outras. A intimidação também pode vir do público, de pessoas que pensam que a idéia é estúpida. As vezes é. Por isso, devemos aceitar o fracasso, desde que esteja dentro de limites.

Outra de suas frases é: “O sucesso pode ser tóxico”. O sucesso alcançado em sua carreira foi tóxico?

Não. Por alguma razão impossível de explicar, sempre espero o pior e, portanto, acredito que o sucesso demorará a chegar. Isso acaba evitando a toxicidade.

Entrevista de Eduardo Braun



[Futuro]

Os próximos 10 anos

O Institute for the Future avisa que precisaremos de visão de longo prazo e de uma forma de pensar “ecológica”

“O futuro é uma passagem através de mundos que ainda temos de imaginar. Ritos pessoais inspirados pelas culturas ou migrações gerais, essas passagens são, geralmente, árduas, atemorizantes, caóticas e requerem habilidades desconhecidas para transitarmos nesses cenários que parecem desintegrar-se.” É assim que o Institute for the Future abre o sumário executivo de seu relatório *Ten-Year Forecast 2007*, um “think tank” [tanque de idéias, em tradução livre] criado em 1968 por ex-pesquisadores da Rand Corporation.

O relatório antecipa que, para começar, precisaremos de visão de longo prazo, de uma forma de pensar “ecológica” e de certo grau de relaxamento diante dos “dilemas”. O que significa isso? Que, “treinados como estamos em resolver problemas, teremos de aprender a atuar inteligentemente (e também com indulgência) em situações sem solução”, para reconciliar os interesses dos múltiplos atores (e espectadores, geralmente sem voz) ou para desenhar processos que a partir do conflito aparente gerem novo

valor. Além dessas habilidades, o relatório enumera dez aspectos a serem lembrados por quem quiser imaginar o que é necessário a uma “passagem” vitoriosa para o mundo do amanhã.

1. Economia: a “ecociência” chega ao mercado.

2. Demografia: a longevidade é cada vez mais “longa”.

3. Política: todos nos vêem, todos nos seguem, não há privacidade.

4. Cultura: os “nascidos e criados” no mundo digital vivem em rede, compartilham conhecimentos e condutas, “desconstroem” as mensagens da mídia e fazem a própria crítica.

5. Produção: talvez seja o “faça-você-mesmo” para tudo.

6. Finanças: a reforma dos intangíveis, ou seja, sofisticação e capitais múltiplos (financeiros, intelectuais, naturais, sociais).

7. Ásia: China e os grupos ou “coletivos” de consumidores.

8. Comunidades: consumidores “verdes” e cidadãos da sustentabilidade.

9. Educação: os desafios da educação pública.

10. Ciência: será esta a próxima revolução?

Mundo virtual

IE Island: um campus inusitado

A aula inaugural da escola de administração do Instituto de Empresa (IE) no *Second Life*, recentemente, dedicou-se a analisar como as empresas podem aproveitar as plataformas digitais. “Os jovens da geração Y querem conhecer as empresas por meio de canais de comunicação mais flexíveis e criativos. E aí as plataformas comunitárias desempenham papel importante”, assegura Ricardo Pérez, professor do IE, a primeira escola de administração européia com alunos “avatars”. Nisso também acreditam outros recém-chegados ao *Second Life*, como o World Wildlife Fund (WWF –no Brasil, Fundo Mundial para a Natureza) e a a galeria de pinturas de velhos mestres do Museu de Dresden, galeria fundada há 300 anos que acaba de se tornar o primeiro “clone” de um museu real no mundo virtual.

Com mais de 8,8 milhões de “residentes”, o *Second Life* é, sem dúvida, um ambiente mais que interessante para explorar como será a internet e como evoluirão as relações sociais e comerciais em um futuro próximo. Vale a pena conhecê-lo. Se na ilha do IE se aprende como fazer negócios na economia digital, na galeria do Dresden admiram-se em escala real obras-primas como *Madonna Sistina*, de Rafael, ou *A Vênus Adormecida*, de Giorgione. Já na ilha de preservação do WWF é possível comprar sorvetes e dá-los a um orangotango ou visitar, acompanhado de um urso-panda, uma cidade que funciona com energia eólica.

[Brainstorming]

Caos: brindando com o Titanic

A Teoria do Caos se converteu em metáfora popular na literatura empresarial e em modelo para a aplicação da Teoria da Complexidade no management. Ela foi lançada em 1987 com o livro Caos: a Criação de uma Nova Ciência (publicado no Brasil em 1989 pela editora Campus/Elsevier), de James Gleick, e –atenção– continua válida

“As únicas coisas que evoluem por vontade própria em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho.” Peter Drucker

Como gosta de dizer Tom Peters, a vida não é linear. Definida por seus adeptos, os teóricos do caos, como o fenômeno pelo qual os resultados não são proporcionais à causa, essa não-linearidade é a mãe do “efeito borboleta” –o mesmo que se ouve do doutor Malcolm, um dos personagens do filme *Jurassic Park – Parque dos Dinossauros*, quando propõe recorrer à teoria do caos para entender o enigma da previsibilidade em um sistema complexo como o que estavam visitando. Com sua mentalidade matemática, é ele quem finalmente esboça o problema existente no recriado paraíso pré-histórico. Uma gota de água em um dedo para que lado escorrerá?

As irregularidades da pele, uma mancha, os pêlos podem afetar seu destino. Não é possível prever para que lado a gota cairá.

Em um sistema, as ações e reações não devem ser observadas separadamente, mas em conjunto. Não há relação linear entre causa e efeito. Contudo, todos os processos de mudança, vistos a distância e no tempo, têm padrões ou respondem a ciclos. Parece lógico. Vivemos um tempo no qual o hemisfério direito do cérebro ganha o papel principal e, com ele, as metáforas de sua geometria, que superam as clássicas duas dimensões euclidianas e os sistemas fechados, até reconhecer, com Einstein, que a terceira dimensão, a dos corpos, não é mais que um modelo e, na realidade, vivemos na quarta dimensão: a de um continuado espaço-tempo, da geometria fractal de Benoît Mandelbrot.

Eterno e vertiginoso resplendor

Como afirmou Mandelbrot em *A Geometria Fractal da Natureza*, “as nuvens não são esferas, as montanhas não são cones nem as costas círculos”. Ao contrário, as folhas se parecem com os galhos e os galhos com as árvores. E, se alguém observar do alto o desenho de qualquer costa, verá algo muito parecido

O caos começou... quando Edward Lorenz, meteorologista do Massachusetts Institute of Technology, tentou simular padrões climáticos em um computador sem muita potência. Quis recuperar os dados e, ao voltar a rodar o programa, decidiu usar apenas três décimos em vez dos seis originais. Isso resultou...



...em seu estudo *Previsibilidade*, que formulou a famosa questão: “O bater de asas de uma borboleta no Brasil desencadeia um tornado no Texas?”.

Fotos: Focus Stock Fotográfico

com as “bordas” que se estudam sob a lente do microscópio. Cada padrão que se repete pega algo do precedente e, dessa forma, constrói uma história que pode ser rastreada no tempo. Assim se define um fractal. Mandelbrot os viu “virarem gráfico” em seu famoso “conjunto”. Usando uma fórmula, uma regra simples que poderia “reaplicar-se” a si mesma mais de uma vez, ele gerou sucessivas imagens de crescente complexidade. A resolução do conjunto “baixava” sem nunca chegar a um limite e sem deixar de mostrar as mesmas formas claramente reconhecíveis. Parecidas consigo mesmas, as imagens da estrutura básica se repetiam em escala diferente.

Por isso, a escala é a chave para ver a ordem por trás da desordem. Porque, como disse alguém, os sistemas não-lineares, dinâmicos e complexos são “tão dinâmicos e tão complexos que parecem caóticos”. Tanto que só os computadores ou, mais aleatoriamente, a natureza podem criá-los e recriá-los em sua complexidade real.

