



por Márcio Juliboni

Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/o-que-e-a-neoempresa-segundo-cesar-souza-nao-nao-e-a-apple>

O que é a neoempresa, segundo César Souza (não, não é a Apple)

Não, ele não vai elogiar a empresa fundada por Steve Jobs, nem o Google – para o consultor, mesmo setores tradicionais podem revolucionar o modo de gestão



César Souza: para ele, a neoempresa é um trem-bala numa montanha-russa

São Paulo – Sempre que se pensa nas companhias que podem inspirar uma revolução nos processos de **gestão**, alguém automaticamente acaba nas respostas óbvias: alguma estrela do Vale do Silício, como a Apple, o Facebook ou o Google.

Mas a neoempresa pode vir de qualquer setor – e perseguir o modelo das pontocom é uma simplificação que pode não levar a nada. Esta é uma das ressalvas de César Souza, presidente da Empreenda Consultoria e eleito pelo Fórum Econômico Mundial um dos 200 Líderes Globais do Amanhã.

Souza lança, nesta quarta-feira (12), o livro *A NeoEmpresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração* (Integrare Editora). Partindo de um encontro imaginário com alguns dos maiores gurus da gestão, Souza questiona os princípios que norteiam os executivos até hoje.

Veja, a seguir, os principais trechos da entrevista a EXAME.com, de quem também é colaborador, [com o Blog do Management](#).

EXAME.com – Em mais de 230 páginas, praticamente não existem menções a empresas em seu livro. É difícil encontrar uma legítima neoempresa?

César Souza – Realmente, não há nenhuma companhia que seja uma neoempresa. O que vejo são muitas empresas com práticas dispersas, embrionárias. É como a fábula dos cegos descrevendo um elefante: como cada um toca o animal em uma parte, o percebe de um jeito. Cada companhia é excelente em uma determinada área, mas a neoempresa deverá reunir todas essas práticas.

EXAME.com – Que exemplos o sr. citaria de boas práticas que são característica de uma neoempresa?

Souza – Entre as brasileiras, a Alpargatas, dona da marca [Havaianas](#), é um exemplo de construção de causas. Na área de práticas sustentáveis, a [Natura](#). Em gestão de inovação, a Brasilata. Na gestão de parceiros, a [Gerdau](#). Em desburocratização, a [Odebrecht](#). Em gestão de clima e pessoas, a Sabin. Na administração da linha de produção, a [Marcopolo](#). A [Embraer](#) é uma referência em formação de líderes. A Acesso Digital é um exemplo de cultura informal. E o [Magazine Luiza](#) se destaca no relacionamento com o consumidor.

EXAME.com – A única empresa de tecnologia mencionada em seu livro é a Apple e, ainda assim, de passagem. Há um exagero na visão de que as empresas desse setor são um modelo de gestão?

Souza – Eu acho que existe um exagero sim. Criaram-se alguns mitos de que as empresas deveriam ser como esta ou aquela. No passado, todas queriam ser como a GM ou a DuPont, o que nem sempre era possível. É preciso entender que as empresas têm missões distintas, negócios distintos.

EXAME.com – É quando o sr. menciona, em seu livro, que a prática do benchmark pasteurizou a gestão?

Souza – Sim, o benchmark acaba pasteurizando as práticas de gestão. Há uma supersimplificação ao dizer que basta ser como tal empresa para dar certo. É um desrespeito aos valores, à missão, ao negócio de cada companhia.

EXAME.com – O sr. afirma também que a neoempresa precisa se preocupar com resultados, no plural, e não com um único resultado. Por quê?

Souza – Houve um tempo em que o resultado de uma companhia era medido apenas pelo retorno para o acionista sobre o investimento que realizou. Em outro momento, era a produtividade por homem-hora. Hoje, o que se espera de uma empresa é maior. O resultado é multifacetado. Há uma parte quantitativa (retorno para os acionistas, por exemplo), e uma qualitativa (a satisfação dos clientes, a valorização da marca).

EXAME.com – Em seu livro, o sr. propõe um “mapa de valores” que serviria de referência para medir o resultado da empresa, baseado nas expectativas das partes interessadas

(acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade). É possível agradar todo mundo?

Souza – Não é possível agradar a todos ao mesmo tempo, mas é preciso manter um equilíbrio de interesses. Deve-se fazer sempre um trade off, para se chegar sempre à decisão mais sinérgica e complementar. O equilíbrio sempre será dinâmico. Um exemplo: em vez de fazer filantropia pura e simples, por que a empresa não investe em um curso técnico na região em que atua? Ela ganha, por ter mão-de-obra treinada, e a comunidade ganha, por ter uma fonte de qualificação profissional e empregos.

EXAME.com – Isso tem a ver também com a mudança na competição entre as empresas que o sr. sugere no livro? Além de mercado, as empresas competem também por talentos, fornecedores, investidores.

Souza – Sim. Há uma nova noção de competição hoje. A competitividade se dá por competências, e não apenas por fatias de mercado. Enquanto você compete com uma empresa do seu setor por mercado, também está competindo com empresas de outros setores por talentos ou por investimentos. Uma empresa de infraestrutura com um tremendo time de Project finance, por exemplo, pode ser alvo de um banco, que quer atrair esses profissionais. O banco não compete por clientes, mas é seu concorrente na atração de talentos.

EXAME.com – Tudo isso precisa de um novo tipo de líder, segundo o seu livro.

Souza – Sim. As empresas precisam sair da Era do Comando, no qual um “chefe” gerenciava cargos e funções, e não pessoas. Esse é um modelo herdado do final da Segunda Guerra Mundial, quando muitos oficiais de alta patente foram contratados por empresas americanas. Nesse modelo, ninguém quer saber quem ocupa determinado cargo. Só quer saber se ele está correspondendo às expectativas, metas, etc.

EXAME.com – E o neolíder?

Souza – O neolíder não gerencia cargos, mas pessoas. Do mesmo modo que as empresas vão customizar a atenção ao cliente, o novo líder precisa customizar sua relação com o liderado. A gestão de pessoas “por atacado” não funciona mais, principalmente com a geração Y. O novo líder precisa oferecer uma causa para as pessoas estarem ao seu lado. Além disso, ele não forma seguidores. Forma outros líderes.

EXAME.com – Há um choque de culturas nas empresas. Os líderes atuais fizeram carreira com os métodos de gestão que devem ser substituídos. Os aspirantes a novos líderes querem mudanças, mas nem sempre têm apoio ou recursos para isso. É possível mesmo mudar?

Souza – Dá para mudar sim, e é preciso assumir o risco. Eu vejo muitas empresas em processo constante de mudança. A grande maioria quer mudar, só não sabe como ou em qual direção. Foi isso que me motivou a escrever o livro. Gostaria de oferecer uma visão pragmática dos contornos do que é a neoempresa. Ela vai trazer uma nova relação com as pessoas e com o próprio capitalismo.