

# **ORQUESTRANDO UMA PERFORMANCE VENCEDORA**

**OWP/IMP – Lausanne – Suíça**

**Dilson Dalpiaz Dias**

Franca, 01 de Outubro de 2002

# Programa - OWP

- 1) **Aprendendo a aprender**
- 2) **Abordagens e processos estratégicos – Novo MILLENNIUM**
- 3) **Gerenciando a si mesmo**
- 4) **Implementando aquisições e alianças**
- 5) **Depoimentos de líderes – Compartilhando experiências**
- 6) **Contrastando “Management & Leadershipstyles”**
- 7) **Networking**

# Sumário

- 1) **Aprendendo a aprender**
- 2) **Implementando aquisições e alianças**
- 3) **Sugestões/idéias – Diplomacia Corporativa**
- 4) **Networking**









# APRENDENDO A APRENDER

**A Liderança pelo aprendizado  
contínuo garante  
um sucesso sustentável**

# Aprendendo a aprender

---

**Estratégia não é um longo plano de ação.**

**É a evolução de uma **idéia central**,**

**através de uma contínua mudança das**

**circunstâncias.**

# Aprendendo a aprender

## A liderança pelo aprendizado contínuo

Novas bases para competição estratégica estão emergindo...



# Aprendendo a aprender

---

## Liderança pelo Aprendizado Contínuo

---

**... E o consenso é que .....**

**.... Estratégias nas tradicionais bases *patrimoniais***

**continuam a ser uma importante fonte de lucro**

**Porém.... Estratégias com base no *conhecimento* irão**

**proporcionar um novo crescimento.**

# Aprendendo a aprender

---

---

**“ A real dificuldade .....**

**não está em desenvolver novas idéias,**

**mas em desvencilhar-se das antigas.”**

*J.M.Keynes 1883-1946*

# Aprendendo a aprender

---

## Humildade para aprender

---

**“ Sucesso é perigoso. .**

**As pessoas começam a copiar a si mesmas.**

**Isto é mais perigoso que copiar os outros.....**

**Nos leva à esterilidade .”**

The image shows the word "Picasso" written in a cursive, handwritten style. The signature is dark and appears to be on a light-colored background, possibly a piece of paper or a canvas. The letters are fluid and connected, characteristic of Picasso's signature.

# Aprendendo a aprender

---

## Real Valor da Empresa

---

### **Capital físico**

fábrica → produto

Total Propriedade

### **Capital mercadológico**

marca → cliente

Pouca Propriedade

### **Capital humano**

pessoas → cérebro

Nenhuma Propriedade

# Aprendendo a aprender

## Conhecimento

### Tácito

**Requer uma qualidade pessoal e é difícil de formalizar e comunicar. É profundamente enraizado em ações de comprometimento, e envolvimento num contexto específico.**

### Explícito

**É o que pode ser transmitido numa linguagem formal sistematizada.**

### Lembrete

**Mais de 80% do conhecimento de uma empresa é tácito.**

# Aprendendo a aprender

---

## Informação x Conhecimento

---

**Os gestores devem entender que diferentemente da informação, o conhecimento está impregnado nas pessoas, e a criação do conhecimento ocorre nos processos de interações sociais. (networking)**

# Aprendendo a aprender

---

## Diferenças entre abordagens

---

### Não receptiva

- ♦ Você tem alguma pergunta?
- ♦ Eu não entendo
- ♦ Sinto muito, estou atrasado
- ♦ Você me confunde
- ♦ A sobremesa estava boa

### Receptiva

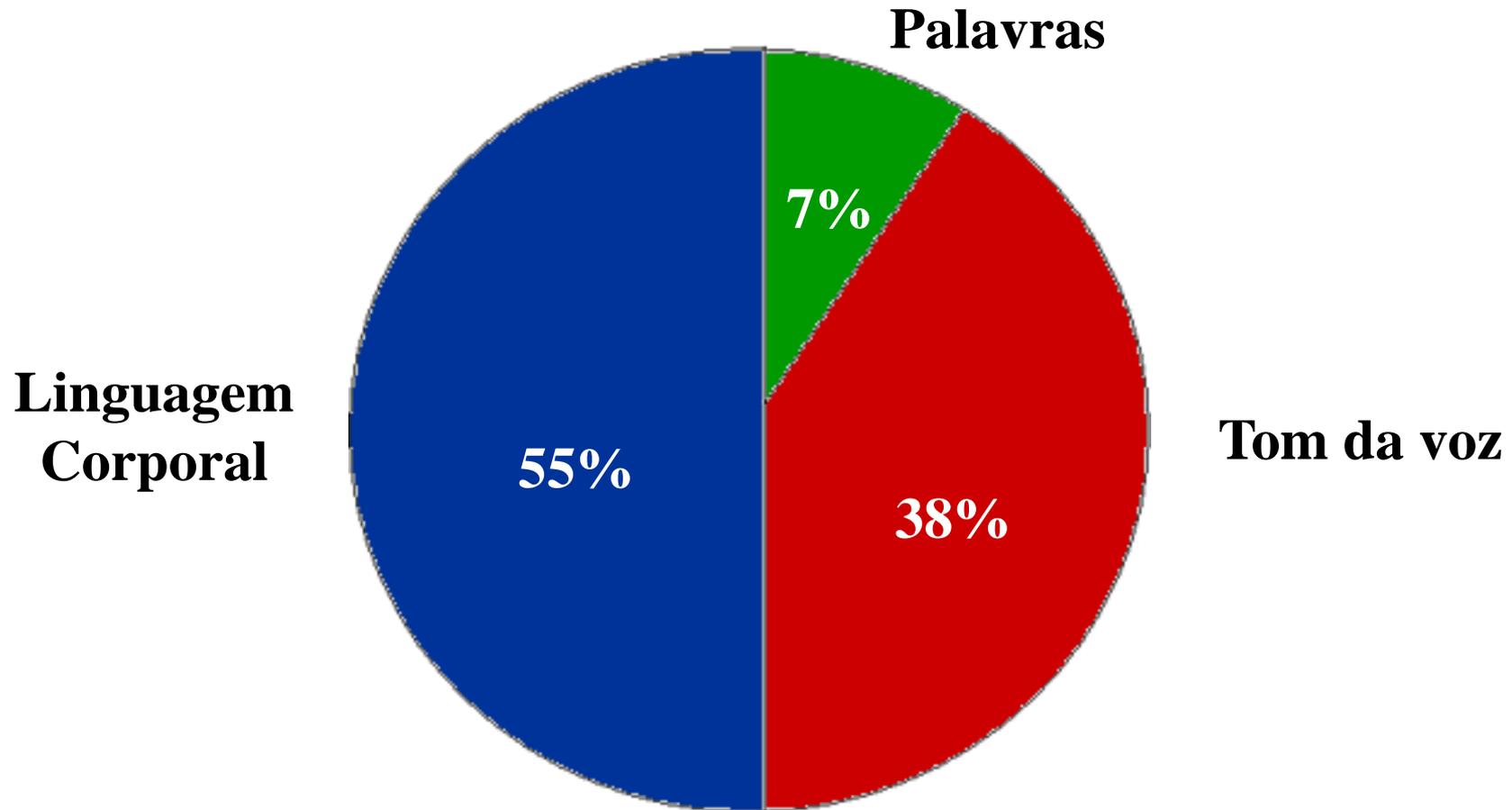
- ♦ Que pergunta você gostaria de fazer ?
- ♦ Você poderia ajudar-me a entender?
- ♦ Obrigado por esperar-me
- ♦ Eu estou confuso
- ♦ Eu gostei muito da sobremesa

**“Receber” pode ser uma arma muito importante**

**para vencer a guerra de talentos.**

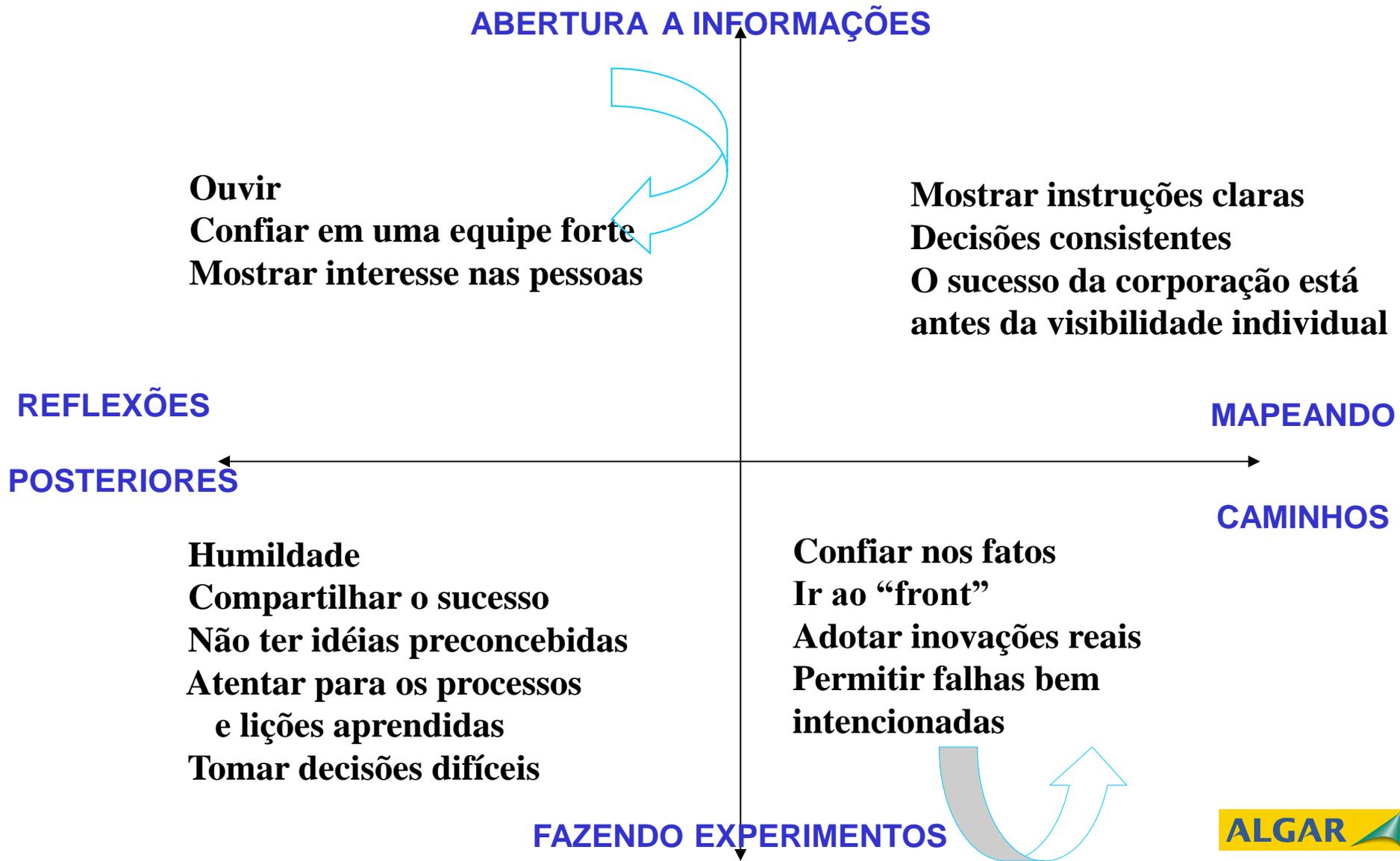
# Aprendendo a aprender

## O que nós usamos para comunicar



# Aprendendo a aprender

## Liderança pelo aprendizado contínuo



# Implementando Aquisições e Alianças

- Estabelecer a intenção estratégica ;
- Desenvolver a intenção da aliança;
- Criar times de projeto;
- Comunicar a intenção da aliança;
- Assegurar o apoio dos envolvidos(acionistas, dirigentes, associados e parceiros) ;
- Estabelecer um plano de implementação ;
- Desenvolver uma estratégia de saída.

**“25% a 50% das joint-ventures falham em 6 anos”**

**SUGESTÕES / IDÉIAS**

**DIPLOMACIA CORPORATIVA**

**Uma Estratégia para Crescimento  
Sustentável**

# Diplomacia Corporativa

---

## Uma estratégia para crescimento sustentável

### Diplomacia Corporativa

Como as empresas estratégica e responsabilmente gerenciam as pressões externas e lidam com sociedades pluralistas de forma a manter suas “licenças para operar” e crescer de forma sustentada.

### Diplomacia

“A arte ou habilidade em lidar com pessoas de maneira que os negócios sejam feitos suavemente”. Oxford Dictionary

# Diplomacia Corporativa

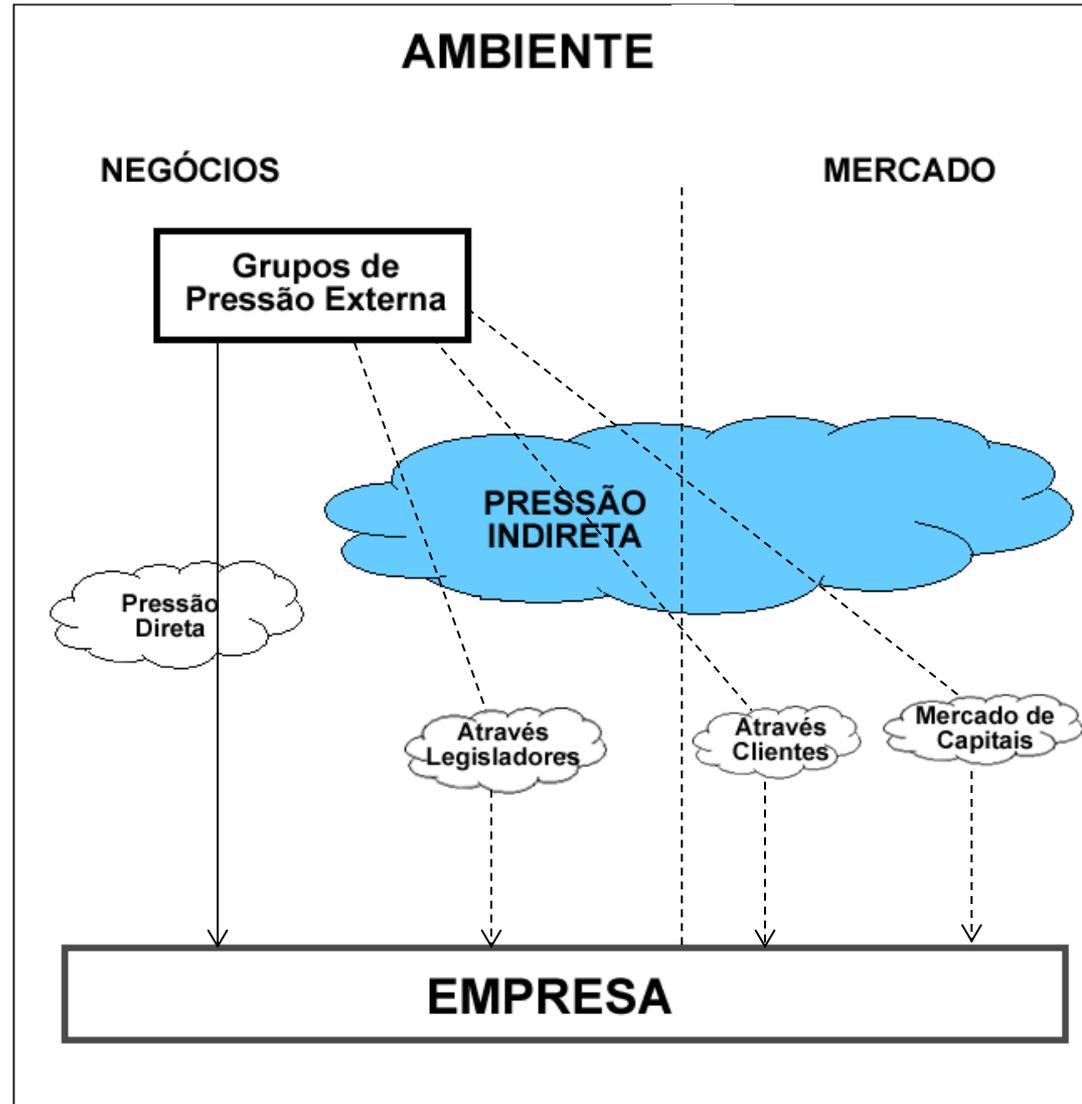
## Uma estratégia para crescimento sustentável

### O que cria pressão externa:

- Críticos da globalização – Efeito ação → reação (Ex: ONG's)
- Formadores de opinião pública direcionando autoridades regulatórias;
- A transparência do “aquário do peixinho dourado” da globalização via mídia e internet;
- Poder dos investidores ;
- Desregulação / privatização;
- Falta de comprometimento dos empregados a luz de reestruturações;
- “Guerra contra o terror”.

# Diplomacia Corporativa

## Uma estratégia para crescimento sustentável



Como a  
pressão  
externa atua

# Diplomacia Corporativa

---

## Estratégia para crescimento sustentável

---

**Construir uma imagem sólida, com uma postura pró-ativa, baseada em valores fortes praticados em todos os ambientes da empresa.**

# Diplomacia Corporativa

---

## Uma estratégia para crescimento sustentável

### Aprendizado dos casos como Coca-Cola e Nike:

- Falta de sensibilidade para o ambiente de negócios face a um longo sucesso;
- A transparência, do “aquário do peixinho dourado” da globalização, permite que o mercado e a mídia junte fatos aparentemente não correlatos e criem um padrão;
- O poder de uma marca “estilo de vida” faz a empresa mais vulnerável;
- Reação usual : não entender o caso; muito pouco – muito tarde e não entender os adversários.

# Orquestrando uma Performance Vencedora

---

## Desafio

---

**Transformar o esforço do aumento do conhecimento gerencial em mais lucro e crescimento das empresas, bem como melhor compreender como fazer isto acontecer.**

---

**Aprendendo a aprender**

---

# **Networking**











**OBRIGADO !**

**ddalpiaz@algar.com.br**

# Diplomacia Corporativa

## Uma estratégia para crescimento sustentável

### **SOB REFLETORES : “It´s always Coca-Cola”**

Fatos não correlacionados entre primaveras de 1999 a 2002

#### ➤ **Pressões e processos Anti-trust:**

- Caso do brand de bebidas Cadbury (120 países);
- Recusada aquisição da Orangina (Pernod) na França;
- Multa de 3% das vendas na Itália (U\$ 16.1 milhões).

*“Eles pensam que nós somos ingênuos ou pouco determinados a barrá-los. Eles são convencidos e um pouco arrogantes.”*

Karl Von Mielt – Comissário de Competição da UE

# Diplomacia Corporativa

## Uma estratégia para crescimento sustentável

- **Kenya** recusou, por pequenas falhas em vending – machines  
“made in USA” ;
- **Jogos Olímpicos da Austrália** – acusação e pressão pelo  
Greenpeace por usar máquinas agressoras da camada de  
ozônio. “Banner do urso polar – *Enjoy climate change*”

# Diplomacia Corporativa

## Uma estratégia para crescimento sustentável

### ➤ Consequências:

- Após estes fatos não correlacionados o valor do brand caiu de U\$ 84 bilhões para U\$ 73 bilhões em 2000 e o valor das ações ficaram abaixo do esperado ( 500 maiores da S&P);
- Uma vez sob os holofotes, a situação complicou-se mais na assembléia anual de 2002, o sindicato acusou a empresa de permitir que o esquadrão da morte (a extrema direita) da Colômbia aterrorizasse operários e assassinasse líderes em suas fábricas.

# Diplomacia Corporativa

## Uma estratégia para crescimento sustentável

### ➤ Discriminação Racial :

- Ação trabalhista de U\$ 200 milhões;
- Criou comissão de diversidade – 6 meses após demitir *teve que readmitir o executivo negro mais antigo*;
- Investir U\$ 1 bilhão em fundos de diversidade nos próximos 5 anos.

### ➤ Contaminação, por negligência, na Bélgica :

- Recall de 14 milhões de casos na Europa;
- Custos de U\$ 100 milhões (fora MKT);
- Pedidos oficiais de desculpas pelo CEO Ivester :

“onde fica esta \*\*\*\*\* de Bélgica ? “ The Economist

