

# EMPREENDA HARVARD

MICHAEL WEYMOUTH/HARVARD



## >> Entrevista

Ricardo Bellino refaz planos após curso

Página E2

## >> Galeria

O que brasileiros ilustres aprenderam em Harvard

Página E3

## >> Estrutura

A sala de aula que prioriza o debate

Página E4

## Para transformar projetos em sonhos

**Em resposta à crise de 1908 Harvard institui o MBA que hoje se consolida como um dos mais prestigiados do mundo e projeta milhares de executivos e empresários para o sucesso**

MARCELLO D'ANGELO  
SÃO PAULO

“Os europeus acreditam que o pânico mundial registrado no outono passado foi causado pelo nosso sistema bancário e não há garantia de que outra convulsão possa ser evitada sem uma reforma desse sistema”, declarou ao New York Times o presidente do First National Bank, James B. Forgan. Publicada em setembro de 1908 entre as análises do que foi chamado de “pânico dos ricos”, essa frase caberia novamente como resumo dos fatos que teimam em desafiar a economia mundial nos dias de hoje. Há 101,

anos como resposta à crise que ameaçava a então economia emergente do Estados Unidos, a instituição de ensino superior mais antiga daquele país, a Harvard University, oferecia como resposta a criação do primeiro programa de MBA (Masters in Business Administration) do mundo. Começava a funcionar o Harvard Graduate School Business Administration, como era chamado na época o departamento voltado para estudos de administração de empresas e que tinha o objetivo de formar lideranças capazes de se destacar em tempos de dificuldade e de depressão. Apesar do pioneirismo

na área, naquele ano a universidade ainda não imaginava que o curso ganharia as proporções alcançadas hoje, sendo considerado o melhor do mundo e formando personalidades dos negócios como, por exemplo, Ann Moore, presidente da Time Inc; e da política, como Michael Bloomberg, prefeito de Nova York, e o ex-presidente dos Estados Unidos George W. Bush.

A cada ano, milhares de pessoas de diferentes partes do mundo candidatam-se a uma vaga na Business School. Muitas na esperança de mudarem suas vidas — e até a de seus países. Mas poucos chegam lá. Quem não tem bolsa precisa pagar — e muito. Um ano de estudos na Harvard Business School pode custar US\$ 80 mil, isso sem contar hospedagem e alimentação.

Ali os alunos são exigidos, o

ritmo é puxado e os cronogramas são, nas palavras dos próprios alunos, “insanos”. Meg Withman, ex-CEO da e-Bay, que se formou na Business School em 1979, diz, ao lembrar-se de seus dias de estudante, que “a pressão era assustadora”. Ao falar sobre o que aguarda os recém-chegados a HBS, o reitor da instituição faz a seguinte comparação: “É como beber água de uma mangueira”, diz, referindo-se ao volume de informação e de trabalho que os alunos irão receber. “São mais de 24 horas de trabalho a ser feito em 24 horas”, conclui o reitor, ele próprio um graduado da HBS.

Uma das principais características da Business School é o estudo de cases, método de ensino instituído em 1924. São situações

reais, extraídas da vida real. Michael Dell, o fundador da Dell Computers, nunca terminou a faculdade, mas sua performance no mundo dos negócios fez dele o tipo de herói que os alunos de Harvard cultuam. Todas as aulas são baseadas em casos reais e, muitas vezes, o presidente da empresa que está sendo estudada senta-se nos bancos escolares para debater as dúvidas e soluções apresentadas pelos alunos.

Há 10 anos na HBS, Joe Lassiter é um dos professores mais populares da instituição. Ele resume da seguinte forma sua filosofia de trabalho: “Escolho os melhores da classe para conduzir os outros, levando-os a se tornar melhores do que jamais pensaram que poderiam ser”.

Entre as áreas escolhidas, fi-

nanças e consultoria são que mais atraem os alunos. Dos formandos de 2007, 45% passou a atuar com finanças e 22% com consultoria.

O empreendedor brasileiro Ricardo Bellino engrossa os números com o seu primeiro diploma, logo um de Harvard. Aqui no Brasil, abandonou dois cursos pela metade. Economia na Candido Mendes do Rio de Janeiro e Direito na Faap em São Paulo. Nos bancos escolares da HBS destaca que o melhor foi aprender a antecipar quando um negócio não tem chances de decolar, pois não passa mesmo de um sonho. Nos pioneiros e famosos estudos de casos de Harvard, Bellino entendeu que empreendedorismo é transformar projetos em sonhos, e não o contrário.

## EMPREENDA HARVARD

A turma de **80 alunos** tinha participantes de 30 países

ENTREVISTA Ricardo Bellino

## O jeito Harvard de começar um negócio

O deal maker brasileiro diz que curso da Business School sobre empreendedorismo já o levou a refazer planos, e conta que o mais importante foi aprender a abandonar ideias que não vão dar certo

LUIZ SILVEIRA  
SÃO PAULO

Para um empresário que se considera um “empreendedor serial”, fazer um curso chamado Launching New Ventures (Lançando novos negócios) na mais conceituada escola de negócios do mundo pode soar como um parque de diversões.

De fato, o deal maker Ricardo Bellino, sócio da Gold&Bell, até achou graça na teorização do empreendedorismo que viu no curso, concluído há cerca de dois meses. Mas ficou encantado com a troca de experiências e o estudo de casos reais. “A capacidade de desprendimento de um projeto que dá indícios de que não vai decolar muitas vezes é mais importante do que a capacidade de empreender uma nova ideia”, diz ele, sobre uma das principais lições que aprendeu em Harvard. Ensino que já está aplicando no dia-a-dia à frente da Gold&Bell, empresa cujo nome é formado pelo início dos sobrenomes dos sócios Ricardo Bellino e Samuel Goldstein. Por coincidência, o símbolo do centenário da HBS, celebrado no ano passado, é um sino dourado.

**Gazeta Mercantil — O conteúdo do curso vale o investimento de US\$ 8.500 para uma semana?**

Mais do que os conteúdos em si, o que mais me interessou foi a forma como eles apresentam e discutem os estudos de casos. Esse, inclusive, é o grande diferencial criado pela Harvard Business School, desde a sua fundação, há mais de 100 anos. A cada dia são avaliados pelo menos quatro estudos de casos, que

devem ser previamente discutidos em grupos de trabalho designados no começo do programa. Esses grupos funcionam como um conselho de administração, que avalia as decisões e resultados da empresa, e principalmente de seus sócios e executivos. Em sala de aula, essas discussões ganham maior dimensão com a participação de todos os alunos, sempre sob a tutoria de um professor, que discute em mais profundidade todos os aspectos abordados no estudo de caso. Outra importante contribuição são as ferramentas oferecidas para a criação e avaliação de modelos de negócios.

“A principal lição que aprendi e já aplico na prática é colocar foco na geração de caixa”

**GZM — Como você pretende aplicar no seu negócio os conceitos aprendidos?**

A principal lição que aprendi em Harvard, e que já apliquei em meus negócios, foi a de que o empreendedor tem que colocar foco na geração de caixa. Parece óbvio, mas não é! Essa é uma disciplina que deve ser exercitada diariamente na vida de todo o empreendedor de sucesso.

**GZM — Por conta do curso, você fez mudanças em um ou mais planos de negócios que estava desenvolvendo?**

Com certeza. A principal mu-



Bellino (à direita), com o sócio na Gold&amp;Bell Samuel Goldstein

dança foi promover uma avaliação profunda nos planos de negócios que estávamos desenvolvendo na Gold&Bell, e decidir

to de um projeto que dá indícios de que não vai decolar, muitas vezes é mais importante do que a capacidade de empreender uma nova ideia. Temos que estar sempre alertas e atentos aos sinais que os nossos radares nos enviam, acerca dos nossos planos de negócios, e prontos para apertar o botão de “eject” antes que seja tarde demais para arremeter.

“Mais do que os conteúdos, o que interessou foi a forma de discutir estudos de caso”

**GZM — Como foi a troca de experiências com os colegas?**

Na minha opinião pessoal, a troca de experiências com os colegas que conhecemos durante o programa foi mais importante do que o conteúdo em si. A turma era composta de mais de 80 participantes, vindos de mais de 30 países. Apenas essa multidão de culturas já faz com que a experiência seja única. Não perdi a oportunidade de trocar as minhas experiências com os meus colegas, distribuindo uma cópia da edição americana do meu livro: “You Have 3 Minutes! Learn the Secrets of the Pitch from Trump’s Original Apprentice”, publicado nos Estados Unidos pela McGraw-Hill.

**GZM — O que essa partilha agregou ou mudou na sua forma de fazer negócios?**

Aprender a ouvir a opinião de outras pessoas, principalmente daquelas que não tem nenhuma relação direta com os seus negócios, e muitas vezes com a sua cultura, nos permite criar uma nova visão sobre os

nossos planos e a forma como fazemos negócios.

**GZM — Os professores pareceram teóricos demais?**

Para um sujeito como eu, que trilhou o caminho de autodidata e se formou na “escola da vida”, ouvir catedráticos teorizando sobre fórmulas de como fazer negócios chega a ser engraçado. Mas tenho que reconhecer que, ao vivenciar a experiência teórica, tive vários insights positivos, que me levaram a repensar a forma como vinha encarando os meus negócios, e principalmente o meu relacionamento com investidores e colaboradores.

**GZM — O que você achou de mais valioso no curso, que não se encontra no Brasil, na forma como fazem negócios aqui?**

O que mais me impressionou em Harvard, além do fato de ter acesso ao mais alto nível de ensino e informação empresarial do mundo, é que, mais do que uma escola de negócios, a HBS é uma instituição que forma líderes empresariais e políticos. Diferentemente da relação que os alunos têm com as suas escolas e universidades no Brasil, os formados em Harvard passam a fazer parte de uma rede que atua ativamente no apoio e desenvolvimento de seus colegas, conhecidos como Alumnis, bem como contribuem com doações importantes para a manutenção da instituição.

**GZM — Saindo do curso, dá vontade de começar um negócio do zero para experimentar as lições de empreendedorismo?**

Essa é uma pergunta perigosa para um empreendedor serial como eu! Não precisei sair do curso para ter vontade de começar um negócio do zero.

## HISTÓRIA

## O movimento dos sem diploma

Grandes empresários deixaram a faculdade para tocar seus negócios, e acertaram

REDAÇÃO  
SÃO PAULO

Harvard ostenta uma lista curiosa: a dos ex-alunos que abandonaram a faculdade, saíram sem se diplomar e, mesmo assim, tornaram-se empreendedores de sucesso. Em inglês, eles são chamados de “drop-outs” — algo que em português coloquial poderia ser traduzido como “aqueles que caíram fora”.

O que leva alguém a decidir, de livre e espontânea vontade, abrir mão de um dos diplomas mais prestigiados do mundo? Em muitos casos, essa atitude pode ser creditada ao descompasso entre o ensino acadêmico e a vida real. A sala de aula — mesmo quando está situada numa das melhores universidades do planeta — não é páreo para a mente veloz e o espírito empreendedor de pessoas que parecem ter um talento nato para os negócios.

O resultado é que algumas dessas pessoas acabam abandonando a faculdade para se dedicar a seus empreendimentos. Elas fazem uma aposta arriscada. Acreditam que terão sucesso, mesmo sem diploma. E, muitas vezes, estão certas.

Foi o que aconteceu com aquele que é o mais célebre drop-out de Harvard, Bill Gates, recentemente reinstalado no posto de homem mais rico do mundo. Gates, que fundou a Microsoft antes de completar 20 anos, admite que não era um bom aluno, pois faltava às aulas com frequência — dizem que os computadores de Harvard lhe interessavam mais do que o ensino que recebia lá. Até que abandonou a faculdade de vez para cuidar de seus negócios. E a vetusta instituição foi obrigada a curvar-se ao sucesso de seu aluno mais famoso. Não faz muito



Bill Gates, o mais famoso “drop-out” de Harvard: aprender na prática às vezes vale mais a pena

tempo, Harvard decidiu diplomar Gates — apesar dele nunca ter concluído a faculdade.

Outro drop-out de Harvard que tornou-se uma estrela no mundo virtual é Mark Zuckerberg. Durante o tempo em que frequentou a faculdade, sua mais brilhante conquista não ocorreu na sala de aula, mas no dormitório. Foi lá que ele criou e

lançou o Facebook, negócio que o transformou no empreendedor com menos de 25 anos mais rico dos EUA. O Facebook é o site de networking social que mais cresce no mundo. E Zuckerberg já não tem mais tempo — nem motivos — para continuar frequentando as aulas.

Mas Harvard não é a única faculdade que tem de lidar com

seus famosos drop-outs. Steve Jobs abandonou o Reed College para fundar a Apple. Shawn Fanning largou a Northeastern University para se dedicar ao Napster. E Larry Page e Sergey Brin deixaram de lado o programa de Ph.D de Stanford para criar o Google. Para todas essas pessoas, o diploma da vida era o que contava mais.

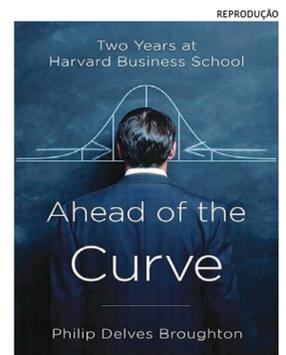
## RESENHA

## Modelo da HBS não é unanimidade

RICARDO BELLINO  
MIAMI (EUA)

Em 2004, o chefe da sucursal do jornal londrino Daily Telegraph em Paris, Phillip Delves Broughton, decidiu que era hora de dar outro rumo à sua vida. Uma entrevista que fizera com um magnata latinoamericano o deixou com vontade de experimentar o que ele supunha ser uma existência privilegiada nas altas esferas do mundo dos negócios. Para trocar o modesto ambiente de um escritório de sucursal pela glamurosa sala de um financista de Wall Street, ele decidiu que o melhor — e mais rápido — caminho era o curso de MBA da Harvard Business School (HBS). Ao 31 anos, tendo em seu currículo uma década de experiência como jornalista, Broughton candidatou-se a uma vaga num dos MBAs mais disputados do mundo. E, para sua grande surpresa, a HBS o aceitou como aluno. O relato dos dois anos que ele passou em Harvard está no livro “Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School” (À frente da curva: dois anos na Harvard Business School, em tradução livre).

Broughton explica que, na HBS, os alunos de MBA são avaliados numa curva que vai do melhor ao pior. Sua sobrevivência acadêmica, diz ele, depende da posição que você ocupa nessa curva. Longe de ficar deslumbrado com a aura de poder que emana da instituição, com a sensação que muitos de seus alunos têm de estarem no topo do mundo — ou pelo menos a caminho de lá — Broughton argumenta que a obsessão em ocupar uma posição de destaque na tal curva é uma receita para a infelicidade. Isso, contudo, não impede os alunos de continuarem tentando. “Meu livro”, diz o autor, “descreve meus próprios esforços, nem sempre bem-sucedidos, de ignorar essas curvas enganadoras



e seguir meu próprio caminho”.

Broughton descreve a HBS como uma instituição extraordinária, ambiciosa e com um ego monstruoso. O que ela tem de melhor, diz o autor, é a educação fascinante que oferece, um ímã para pessoas e ideias interessantes. Já o que ela tem de pior é, na visão de Broughton, o comprometimento com uma agenda corporativa que conduz os jovens a um trabalho “tedioso, ainda que bem remunerado”.

Em seus dois anos em Harvard, o autor nunca foi aprovado em uma entrevista para emprego. E talvez nunca tenha chegado a dominar os rudimentos básicos do mundo dos negócios — o fato de considerar tediosa a vida dos executivos provavelmente contribuiu para isso. Contudo, apesar das críticas que tece à competição acirrada e à pressão para se situar à frente da curva, Broughton diz que valeu a pena obter o seu diploma de MBA. “Foi fantástico. Foi um grande curso de imersão num mundo do qual eu nada sabia”, atesta ele. E mesmo afirmando que o MBA não é garantia de sucesso, Broughton parece acreditar que suas vantagens são inegáveis. “Foi uma chance de repensar toda minha vida profissional. Foi mais desafiador e difícil do que eu pensei que seria, mas também foi igualmente gratificante.”

## EMPREENDA HARVARD

O seletto grupo de alunos formam uma **comunidade** mesmo após os cursos

## GALERIA

## Quando a elite brasileira vai à escola

Uma boa parte do PIB do País já passou por Harvard — e assim ajudou a aumentá-lo

CAROLINA PEREIRA E LUIZ SILVEIRA  
SÃO PAULO

Entrar na Harvard Business School é para poucos. Além dos altos custos — um curso de uma semana, com todas as despesas, pode passar dos US\$ 10 mil — é preciso ser (realmente) fluente em inglês e preencher pré-requisitos específicos de idade e até de experiência profissional.

Por isso, é seletto o grupo de executivos e empresários brasileiros que tiveram o privilégio de se sentar nos bancos da mais prestigiada escola de negócios do mundo. Os ex-alunos de Harvard formam uma elite, que no Brasil inclui nomes como Pedro Moreira Salles, do Unibanco; André Jakurski, ex-Pactual; Manoel Amorim, presidente do Ponto Frio, Amílcare Dallevo, da RedeTV! e os sócios da InBev Marcel Telles e Carlos Alberto Scipira. Jorge Paulo Lemann, o terceiro do grupo, também é formado em Harvard, mas não na Business School.

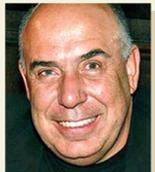
De uma forma ou de outra, esses nomes trouxeram para o dia-a-dia empresarial brasileiro os ensinamentos da escola americana. Manoel Amorim, atual presidente do gigante do varejo

## GRANDES HARVARDIANOS BRASILEIROS

Alguns alunos ilustres que passaram pelos bancos da Harvard Business School



**Manoel Amorim**  
Ponto Frio  
Curso o MBA da instituição



**Amílcare Dallevo**  
RedeTV!  
Fez um curso rápido de Finanças Estratégicas e acaba de concluir o programa OPM - Owner/President Manager, para donos de empresas que gerem os negócios



**Pedro Moreira Salles**  
ItaúUnibanco  
Também cursou o Owner/President Manager



**Peter Graber**  
Graber  
Fez um MBA nos anos 70 e foi um ativo organizador da comunidade de harvardianos no Brasil



**Marcel Telles e Carlos Alberto Scipira**  
InBev  
São formados em Administração por Harvard



Ponto Frio e executivo com longa experiência em empresas como America On Line e Vivo, por exemplo, acredita que não teria tido a mesma carreira de sucesso se não tivesse frequentado as salas de aula de Harvard.

Isso porque, segundo ele, o MBA da instituição se baseia na participação dos alunos em classe e nos estudos de caso, por isso “ensina a fazer as perguntas certas sobre os temas mais relevantes. Saber perguntar sobre o que é relevante é mais importante do que saber sempre as respostas”, avalia. O executivo, que afirma aplicar diariamente os ensinamentos que teve no curso,

diz que “ser o meu melhor é a forma de retribuir o que recebi da escola”, por isso busca a excelência permanentemente.

Amorim relembra a rigidez do sistema de avaliação do curso para explicar que nem sempre os alunos que eram reprovados tinham baixo nível de excelência. “Em todas as classes, 10% dos alunos são reprovados — os 10% com as piores notas, mesmo que aquelas notas tenham sido muito boas”. Ou seja, o aluno pode não ser aprovado mesmo tendo 95% de aproveitamento nos testes. “Para que isso aconteça basta que 90% dos alunos tenham tirado mais do que os seus

95%. Vencem os melhores em uma escala relativa”.

Tanta rigidez rendeu a Amorim, engenheiro químico formado pelo Instituto Militar de Engenharia do Rio de Janeiro, um emprego em uma empresa líder escolhida por ele, nos Estados Unidos, fato que alavancou sua carreira. “Teria sido impossível sem a qualificação que obtive na Harvard Business School”, diz.

O MBA de Harvard é concorrido, e sair dele também é difícil, como ressalta Amorim. Para André Delben, sócio da Advisor Asset Management que concluiu o curso em 2003, “conseguir entrar já diz que a pessoa tem po-

tencial. Ao sair, ela vai no mínimo ter mais confiança em suas próprias decisões”.

Além disso, Amorim destaca a importância do MBA também para delinear os rumos de sua carreira. “Havia me formado quatro anos antes, trabalhava na Petrobras e sabia que não era o que queria fazer para o resto da minha vida. A ideia de ir para Harvard surgiu ao ler um artigo sobre a escola e descobrir que muitos alunos faziam o curso do MBA para redirecionar a carreira e encontravam fácil colocação após a conclusão. Pareceu cair como uma luva para o momento que eu vivia”, recorda.

Não é exatamente uma situação semelhante à de Delben, que fez o MBA com bolsa da empresa em que trabalhava, a McKinsey. Mas, da mesma forma, o curso da HBS mudou o destino de sua carreira. “Em Harvard, o incentivo a criar uma empresa é muito grande. O MBA tem um forte componente empreendedor”, diz Delben, que um ano depois de voltar ao Brasil decidiu abandonar sua progressão na McKinsey e se aventurar com um conhecido como sócio na Advisor, onde está desde 2004.

## Inovação

Amílcare Dallevo, presidente da RedeTV!, receberá o diploma na próxima semana pela participação no curso Owner/President Management da Harvard Business School e acha que o conteúdo do programa teve tudo a ver com a empresa em que atua e resume em poucas palavras o que as necessidades do seu ramo exigem e que a HBS oferece: “Estratégia, negociação, finanças, política internacional e, principalmente, inovação. São apreendidas técnicas de negociação que, na minha opinião, na maioria das vezes, ajudam”, diz o executivo, que afirma sempre aplicar os conhecimentos adquiridos em tarefas do dia-a-dia como a análise do budget (orçamento) mensal, por exemplo.

## NETWORKING

## Mais que conteúdo: redes de contatos

As teias sociais que se formam entre os harvardianos pesam na hora da recolocação

“No Brasil dizemos que 70% dos empregos são preenchidos por networking. Nos Estados Unidos, falam em 90%. Assim sendo, me pergunto: será que o que sobra são as posições mais interessantes?”, brinca Priscila Zogbi, executiva que frequentou a Harvard Business School entre 2002 e 2004, quando fez MBA, e diz ter conseguido todos os empregos pelos quais passou depois disso via algum contato feito por conta do curso.

“Quando eu estava na General Mills, em Minneapolis, depois do MBA, fui passar um fim de semana em Nova York e durante um jantar uma colega de Harvard pediu meu currículo. Na mesma semana a área de recursos humanos da empresa em que ela trabalhava me ligou e fui trabalhar na Bath & Body Works para gerenciar a marca líder deles, então batizada de Signature Collection”, diz Priscila, relembando apenas um dos momentos de sua carreira em que a rede de contatos feito em Harvard foi crucial na hora de conseguir um bom emprego.

Muito além do conteúdo, das discussões e dos estudos de caso que marcam as aulas da Harvard Business School, seus alunos partilham uma identidade que levam para a vida. “Um dos grandes valores de Harvard é fazer parte de um grupo que vai ter sucesso na carreira e que costuma ser receptivo com os colegas”, constata André Delben, sócio da Advisor Asset Management, MBA na HBS.

Os contatos feitos por Priscila durante o mestrado renderam muitas outras propostas. Durante o curso, quando estava buscando estágio de verão, a executiva contactou uma ex-aluna de Harvard na Avon para conversar sobre a indústria da beleza, na qual estava interessada. O currículo da estudante ficou com a executiva e, após terem se passado anos, a empresa continuava ligando para saber onde e como ela estava, uma prática comum nos Estados Unidos. “Depois de muitas conversas acabei vindo para a empresa por meio desta porta aberta anos antes”, conta Priscila, referindo-se ao emprego em que está atualmente,

no cargo de diretora de marketing da área de fragrâncias.

O peruano Martín Aspíllaga chegou ao cargo de administrador de fundos de private equity da Enfoca Investments, a maior empresa da área na região andina, também por conta dos contatos feitos durante o MBA na Harvard Business School, na qual ingressou em 2001. Na época trabalhava no Brasil, na empresa de consultoria estratégica Bain&Co., mas tinha interesse em voltar para sua terra natal. “Quando passei pelo processo de entrevistas da Enfoca Investments, foi muito importante ter estudado em Harvard, já que um dos sócios da empresa também havia estudado lá e me conhecia”, conta Aspíllaga.

“Enquanto estive no Brasil, foi importante o Harvard Business School Club e as reuniões realizadas para manter contato com as pessoas que conhecia, e também fazer novos contatos profissionais com pessoas formadas na mesma escola”, diz o peruano, referindo-se ao clube brasileiro de profissionais que estudaram em Harvard, que promove reuniões regulares.

Além disso, Aspíllaga considera extremamente importante ter os telefones e datas de aniversário dos amigos feitos em Harvard em dia e, pra isso, usa ferramentas da internet, como o Plaxo. “Se são pessoas que não vejo com muita frequência, sempre é bom manter nota do emprego atual, e dos nomes da família”, diz. Priscila também destaca as redes virtuais de relacionamento como Plaxo, Linked in e Facebook como ferramentas para acelerar conexões entre os ex-estudantes. “Elas avisam quando alguém foi promovido ou quando é aniversário e, dessa forma, facilitam a oportunidade de trocar uma mensagemzinha celebrando a vida dos outros”, diz.

Além de ajudar a conseguir boas colocações no mercado, a rede de contatos feita em Harvard auxilia na tomada de decisões cotidianas no trabalho, segundo Priscila, que diz ter verdadeiros consultores em quase todas as capitais do mundo.

“Não perco dois minutos pesquisando sobre determinado assunto, ligo imediatamente para alguém que conheço que tenha experiência na área”, conta. “Se queremos fazer um lançamento ‘viral’ de uma fragrância pelo meio eletrônico, por exemplo, tenho uma grande amiga que lidera o Google na Austrália, outro no



DANIEL TEIXEIRA/GAZETA MERCANTIL

André Delben, do HBS Club of Brazil: diferentes oportunidades de troca de experiências, anos depois de concluir os estudos

Facebook e outro no LinkedIn. Depois de três ligações já tenho ideias vindas de quem faz bem feito”, resume.

Mesmo durante o MBA que cursou entre 2001 e 2003, Delben já sentia a importância da troca de experiências entre os alunos. “Um terço dos alunos era de estrangeiros, e as diferenças culturais vinham à tona, colaborando para uma visão globalizada. E a diversidade não está só na nacionalidade: na minha turma havia um padre e uma médica, que traziam pontos de vista diferentes”, constata.

A partilha de conhecimentos continuou após o curso, agora entre ex-harvardianos brasileiros. Delben é membro da diretoria do Harvard Business School Club of Brazil, que tem hoje cerca de 600 membros: 120 formados no MBA e outros 480 em cursos executivos de longa duração. Cursos rápidos não credenciam o ex-aluno a fazer parte do seletto grupo.

“O objetivo do clube é promover o networking. Fazemos um almoço mensal com alguma figura do mundo dos negócios, por exemplo, que agrega conhecimento para todos”.

C.P. e L.S.

## CENTRO de ORIENTAÇÃO - EducationUSA

Associação Alumni é muito mais que uma escola de idiomas: é uma instituição binacional, reconhecida pelo governo dos EUA por sua dedicação de quase meio século ao ensino, à cultura e à cidadania. Além disso, a Alumni é o Centro Oficial do Consulado Americano para assuntos de estudos nos EUA.

ESTUDAR NOS EUA? POR ONDE COMEÇAR? COMO TIRAR O VISTO DE ESTUDANTE? ONDE POSSO FAZER OS TESTES ENIGMOS?

Com o apoio da Alumni, é bem mais fácil estudar nos EUA.

[www.alumni.org.br](http://www.alumni.org.br)

**alumni**

EDUCAÇÃO • CULTURA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL

**Centro de Orientação - EducationUSA**  
Alameda Jaú, 1.208 - Jardins - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3067-2915 / 3067-2916  
E-mail: [advising@alumni.org.br](mailto:advising@alumni.org.br)

## EMPREENDA HARVARD

Auditório facilita **discussão** de estudos de caso entre os alunos

## INFRAESTRUTURA

## O formato que propicia o amplo debate

MICHAEL WEYMOUTH/HARVARD

Ibmec SP adapta quatro salas de aula aos moldes de Harvard por R\$ 500 mil cada

CAROLINA PEREIRA  
SÃO PAULO

O modelo de ensino praticado na Harvard Business School (HBS) tem adeptos em instituições brasileiras não só na parte teórica, tão reconhecida e prestigiada mundialmente. A parte física das salas de aula, que também faz parte do conceito aplicado na famosa escola de negócios, da mesma forma já é importada para instituições brasileiras, como o Ibmec São Paulo.

As tradicionais salas em formato de auditório inspiradas na HBS existem desde 2006 na universidade brasileira, época em que o Ibmec SP mudou para o campus de 10,5 mil metros quadrados localizado na Vila Olímpia.

“O edifício foi totalmente customizado para as nossas necessidades, e uma das adaptações foi a inclusão de quatro salas grandes ao estilo de Harvard”, conta Sergio Lazzarini, diretor da graduação do Ibmec São Paulo.

O modelo de sala de aula se fez necessário por conta do convênio que a universidade possui com a Harvard Business School Publishing, por meio do qual disponibiliza a seus alunos — em especial da pós-graduação — estudos de caso produzidos pela HBS como parte da metodologia de ensino. Para otimizar o aprendizado via casos reais é essencial, segundo Lazzarini, que o ambiente da aula propicie a discussão e o debate. “O método de Harvard é centrado no aluno para estimular o debate, por isso as salas são em ‘U’ e não têm cantos onde alguém possa não visualizar a lousa”, diz.

E por falar em lousa, o velho quadro negro também ganhou ares modernos nas quatro salas de aula baseadas na metodologia Harvardiana: são automáticas e se

movem. Para isso, basta que o professor pressione um botão. A cerâmica é importada e permite um risco forte, que pode ser enxergado por todos, sem que o docente precise se cansar.

Há também, em uma das salas, um sistema eletrônico de votação para que os alunos possam dar suas opiniões sobre os mais diversos assuntos discutidos e o professor possa computar os resultados instantaneamente em seu computador. A iluminação, bem como o sistema acústico, são computadorizados e se adaptam conforme o local em que o professor está na sala. No entanto, tanta tecnologia tem preço: adaptar uma sala convencional do Ibmec SP para uma sala no estilo de Harvard não sai por menos de meio milhão de reais, montante que só é viabilizado por meio de patrocínio de alguns empreendedores.

As quatro salas existentes foram bancadas por alguns dos grandes nomes do meio empresarial brasileiro como Walther Moreira Salles (Unibanco), José Ermírio de Moraes Filho (Votorantim), Olavo Setubal (Itaú) e Jorge Paulo Lemann (Inbev). Mesmo assim, novos patrocinadores são esperados. “Não queremos propaganda de empresas, isso desvirtua o ambiente da sala de aula. Só aceitamos o patrocínio de empreendedores e esperamos conseguir o suficiente para termos pelo menos mais duas novas salas nesse modelo até o fim de 2010”, planeja Lazzarini.

Pedagogicamente, as vantagens de tamanho investimento se refletem no aproveitamento dos alunos e em um melhor método de avaliação, segundo o diretor. “Como existem placas de identificação em todas as mesas, os professores chamam os alunos pelo nome e, uma vez que o formato da aula estimula o debate, é possível atribuir nota de participação a cada um. Além disso, uma aula participativa é muito mais interessante”, resume.



O modelo de sala em auditório com formato em “U”, consagrado pela Harvard Business School, é reproduzido em todo o mundo

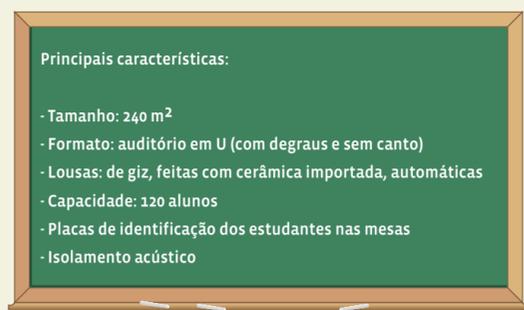
DIVULGAÇÃO



Uma das quatro salas do Ibmec São Paulo, inspirada em Harvard: placa de identificação dos alunos para facilitar avaliação

## A SALA DE AULA DE R\$ 500 MIL

Saiba como são os quatro espaços do Ibmec SP inspirados no conceito utilizado em Harvard



Fonte: Ibmec São Paulo

MICHAEL WEYMOUTH/HARVARD



Alunos da Business School: desde 2005, contratações demais

## ÍNDICE

## Harvard emitiu alertas sobre a crise

Wall Street absorveu muitos alunos do MBA da escola, indicando o inchaço do mercado

ANDREW ROSS SORKIN  
THE NEW YORK TIMES  
NOVA YORK

Mesmo com os mercados em convulsão e os bancos de investimento em dificuldades, a última safra de formandos do MBA de Harvard seguiu em direção à indústria de serviços financeiros em um número maior do que a turma anterior.

Essa é a imagem que emerge dos dados de contratação da Harvard Business School para a classe de 2008. Os números indicam que 45% da turma arranhou emprego na indústria de serviços financeiros — que na verdade representa um pequeno aumento sobre o ano anterior, em que o índice foi de 44%.

A informação pode ser muito interessante para quem acredita no “Indicador MBA Harvard”, uma espécie de termômetro do mercado compilado anualmente por Ray Soifer, um ex-analista do mercado financeiro e ex-aluno da Harvard Business School.

Soifer, que hoje dirige sua Soifer Consulting, explica a teoria por trás do índice da seguinte forma: quando os graduados de Harvard se empilham em empregos em Wall Street, o mercado está provavelmente superaquecido e pode estar a caminho de uma queda.

Ele assume se tratar de um indicador de longo prazo “um tanto esotérico, mas não por isso menos preciso, em geral”, e aponta a direção dos preços dos ativos nos Estados Unidos.

Se mais de 30% dos alunos do MBA de Harvard acabam no que Soifer define como “empregos sensíveis ao mercado” — uma subcategoria de serviços financeiros que inclui bancos de investimento, private equity e hedge funds — trata-se de um sinal para vender os papéis a longo prazo. Se esse número está abaixo de 10%, é um sinal de longo prazo para a compra.

No ano passado, 41% dos alunos foram para empregos sensíveis. É ainda mais que os 40%

do ano anterior, que já tinha sido o recorde até então. O índice MBA Harvard tem dado sinais para a venda de ativos desde 2005, disse Soifer.

Cerca de 4% da última turma de Harvard empregou-se em fundos de hedge, e aproximadamente 9% foi trabalhar em bancos de investimento, mostram os números. Outros 17% foram para a indústria de private equity ou aquisições alavancadas e 4% conseguiu posições no setor de venture capital. Se todas essas pessoas ainda mantêm — e manterão — seus empregos é uma questão em aberto, obviamente.

O índice é baseado em decisões feitas muitos meses antes do fim do ano estudantil.

E isso é algo que Soifer reconhece rapidamente. “A maior parte dessas decisões de carreiras foi tomada antes do recente declínio do mercado — algumas tão cedo quanto em 2007”, escreveu ele. “Os dados da próxima turma serão interessantes!”.

Voltando no tempo, em 1937, apenas três formandos da Harvard Business School, ou cerca de 1% da turma, se arriscaram na indústria financeira logo depois de deixar a instituição.

DA TURMA DE 2008,  
**45%**  
foi trabalhar em serviços financeiros

Treinamento e Certificação

New Horizons  
Computer Learning Centers  
CHOOSE. LEARN. SUCCEED.®

New Horizons Brasil  
SP: (11) 3521-1111  
nhbrasil@nhbrasil.com.br  
www.nhbrasil.com.br

Microsoft Technical  
Microsoft Office  
Design & Media  
CompTIA  
ITIL  
Linux

Microsoft GOLD CERTIFIED Partner Learning Solutions OFFICIAL PEARSON AUTHORIZED TEST CENTER