

**CARREIRAS/LIÇÕES DO FUTEBOL**

# Craque em modelo de negócios, mas fracasso na gestão de pessoas

*Sem ganhar um título há dois anos, o time mais caro do mundo é objeto de estudo das empresas*

EXPANSÃO MADRI

Em junho de 2003, com a Liga e a Liga dos Campeões no bolso, Florentino Pérez deu uma guinada na estratégia do Real Madrid FC destituindo o técnico Vicente del Bosque, uma decisão que deixou boquiabertos tanto os torcedores quanto os times rivais. Para o presidente do clube estava claro: "Ele não era o técnico mais adequado para a imagem do Real Madrid do futuro. O clube necessitava de outro tipo de técnico", decretava.

O argumento de Pérez se ajustava à política comercial que o Real Madrid havia iniciado. O clube se propôs a ser uma multinacional do futebol, uma marca mundial com potente máquina de marketing, fortes lucros e êxitos desportivos. Para o especialista em gestão Jorge Cagigas, sócio da Epícteles, "o Real Madrid acertou no modelo de

negócios, mas errou na gestão".

O modelo de negócios se baseava em contratar os melhores jogadores para ser o epicentro do futebol mundial e, assim, multiplicar sua receita de marketing. Até agora, o plano de Pérez é inatacável: os lucros operacionais cresceram 43% na temporada 2002/03, até a anterior, quando obteve € 275 milhões (US\$ 328 milhões). No exercício atual, as previsões do clube é de fechar o ano com lucro operacional de US\$ 357,58 milhões.

O modelo de gestão, no entanto, poderá sobrecarregar o modelo de negócios. Depois de demitir Del Bosque, pelo vestuário do clube já passaram quatro técnicos: Carlos Queiroz, José Antonio Remón e Vanderlei Luxemburgo, demitido no domingo. "Nenhum deles conseguiu administrar o dia-a-dia do clube, que necessita dos êxitos desportivos para sustentar seus negócios", disse Cagigas.

Com a saída de cada um dos quatro técnicos, surgiu a pergunta: qual é o perfil ideal para o técnico de um clube de estrelas como o Real Madrid? "O segredo está em encontrar um verdadeiro líder. Não precisa usar uma gravata vistosa, nem um terno

Armani. Mas que tenha, sobretudo, muita psicologia, porque treinar o Real Madrid é como gerir simultaneamente 11 sociedades anônimas", avaliou José Maria Gay, professor da Universidade de Barcelona.

O problema de gestão de pessoal que o clube enfrenta há duas temporadas, nas quais o time mais caro do mundo não obteve título, é difícil de extrapolar para o âmbito empresarial. Os organogramas das empresas foram projetados para gerar lucros, enquanto que "um clube como este tem que conseguir isso, mas fundamentalmente ganhar títulos. Se o time não consegue conciliar essas duas visões, há problemas", afirma Cagigas.

Para o professor da escola de negócios Iese, Guido Stein, "a gestão de pessoal que deveria levar a cabo um clube com tantas estrelas como o Real Madrid é similar à de uma banca de advogados de prestígio, o de um banco de investimento ou de uma clínica com médicos reconhecidos". É preciso fazer trabalhar em conjunto talentos individuais extraordinários.

"Não se trata de dirigir, e sim de coordenar, sugerir, conduzir — o que é muito complicado. É



preciso organizar um grupo de virtuosos de forma que façam o que técnico, diretor ou conselheiro adjunto querem, mas de forma a parecer ter sido pela vontade deles", opina Stein.

Para realizar essa tarefa de equilibrada, não há um único método. "Podemos seguir o estilo de Frank Rijkaard com o Barcelona, com psicologia e mão esquerda, ou à maneira de Fabio

Capello no Juventus de Turim, com retidão e carisma, por exemplo", apontou José Maria Gay. Os dois clubes combinam talento pessoal e êxitos com dois perfis bastante diferentes.

O relevo do estrangeiro Luxemburgo é seguido pelo nacional Juan Ramón López Caro, um gestor aparentemente distante da voragem da mídia que rodeia o clube mais internacional do

mundo. Um novo modelo de gestão para o mesmo modelo de negócios. Para Cagigas, "um gestor de equipes necessita ter certas garantias de continuidade e objetivos claros para poder trabalhar". Florentino Pérez e López Caro têm objetivos claros: as garantias de continuidade no Real Madrid sempre estão no ar. E são um exemplo para as demais empresas.

## MAL À SAÚDE, PREJUDICIAL AO BOLSO

### FUMANTES

O executivo fumante (Distribuição em %)

	Geral	Presidente e Gerente Geral	Diretor	Gerente	Supervisor	Profissional especializado
Fumante	13,82	22,76	18,52	14,17	14,12	12,27
Não fumante	86,18	77,24	81,48	85,83	85,88	87,73
Cigarro	97,57	93,22	90,00	97,17	98,31	97,76
Cachimbo	0,99	3,39	3,85	0,85	0,56	0,90
Charuto	1,43	3,39	6,15	1,98	1,13	1,35

## Para consultoria, quem fuma ganha menos

SÃO PAULO

Quem fuma ganha menos — dizem os responsáveis pelo Grupo Catho, especializado em recrutamento de empregos e estágios e pela Case, sua consultoria de headhunting de executivos.

Esta conclusão despontou como um dos itens pesquisados no novo levantamento realizado entre um total de 31 mil executivos e dirigentes de empresas — parte de um estudo geral, que obteve também informações de interesse sobre a relação entre o fumo e o sucesso ou fracasso profissional dos que cultivam este hábito.

Uma análise estatística pelo método de regressão múltipla descobriu que os executivos fumantes pagam, literalmente, um preço muito alto por isso. De acordo com o resultado da análise, quem fuma acaba ganhando menos.

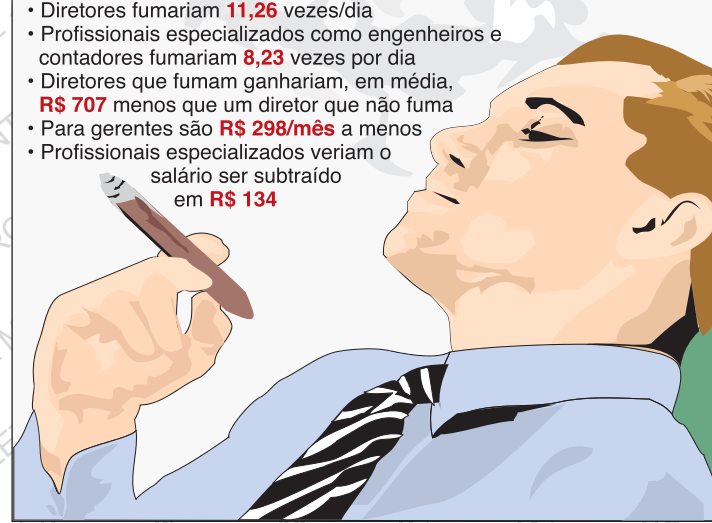
Em todos os cargos pesquisados — de presidentes a — há uma grande diferença em relação ao salário entre os fumantes e os não-fumantes. Os diretores que fumam ganham, em média, R\$ 707 a menos de salário do que um diretor que não tem esse hábito. Para a faixa dos gerentes, os valores diminuem, mas continuam abocanhando os salários — seriam R\$ 298 mês a menos. Já no caso dos chamados profissionais especializados (leiam-se engenheiros, contadores, entre outros) seriam subtraídos R\$ 134 todos os meses.

A edição 2005 do levantamento "Contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros", realizada entre os meses de maio e julho deste ano, concluiu, no entanto, que o número de fumantes corporativos diminuiu desde 1997, o ano em que a pesquisa havia sido feita anteriormente. É um

### O FUMO NAS EMPRESAS

- Presidentes fumariam mais vezes que profissionais de outros cargos, **11,83** vezes por dia
- Diretores fumariam **11,26** vezes/dia
- Profissionais especializados como engenheiros e contadores fumariam **8,23** vezes por dia
- Diretores que fumam ganhariam, em média, **R\$ 707** menos que um diretor que não fuma
- Para gerentes são **R\$ 298/mês** a menos
- Profissionais especializados veriam o salário ser subtraído em **R\$ 134**

22,76% dos presidentes e gerentes gerais fumam  
18,52% dos diretores fumam



Fonte: Grupo Catho

bom sinal que apenas 13,82% dos entrevistados agora declaram-se fumantes. No ano de 1997 os que declaravam-se fumantes eram 9,59%. Em mais de 90% fumam cigarro.

Os presidentes de empresas têm à disposição todas as informações — e a consciência decorrente deste fato — de que fumar é prejudicial à saúde, com as consequências do risco de contrair doenças como câncer. Mas são justamente os que têm o cargo máximo na hierarquia das empresas que fumam mais: 22,76% dos presidentes e gerentes gerais fumam.

Logo na sequência, e refletindo a hierarquia, se encontram os diretores: 18,52% dos que responderam à pesquisa são fumantes. Descendo os degraus hierárquicos das organizações, a porcentagem de fumantes, da mesma forma, cai. Outro fator de destaque é que os presidentes fumam mais vezes ao dia que os demais cargos: em média, 11,83 vezes.

Diretores perfazem 11,26 vezes. Nos demais cargos, são 8,23 vezes ao dia, em média.

**SHINTORI RESTAURANTE**  
新島

O SUNTORY MIDOU: AGORA É SHINTORI

**ALMOÇO EXECUTIVO**

MÚSICA AO VIVO NAS NOTES DE 4ª E 6ª FEIRAS

**3283-2455**  
ALAMEDA CAMPINAS 600

## EMPREENDA

# O país das oportunidades é real

Ricardo Bellino\*

Na última quinta-feira, escrevi nesta coluna tudo o que não se deve fazer para chegar ao sucesso. Hoje, seguirei o caminho oposto. Oportunidades não faltam para empreendedores aguerridos e com disposição para o trabalho. Por mais que essa frase tenha se desgastado, dizer que o Brasil é o país das oportunidades não é um chavão.

A sentença, que remete aos sonhos dos imigrantes que deixavam para trás suas pátrias devastadas por guerras e crises em busca de uma vida melhor no novo mundo, pode muito se aplicar aos brasileiros e brasileiras do século 21, que lutam pela chance de progredir e prosperar em sua própria terra.

É preciso enxergar além do emaranhado de crises políticas, das oscilações financeiras, dificuldades de todo o tipo para vislumbrar as incríveis oportunidades que este país ainda tem a oferecer. Winston Churchill dizia que um otimista vê uma oportunidade em toda calamidade, enquanto um pessimista vê uma calamidade em toda oportunidade. Proponho que deixemos o pessimismo de lado — mesmo que a título de exercício — para analisarmos quais são essas tão decantadas oportunidades. "No Brasil ain-

da há tudo por fazer", disse-me Romeu Chap Chap na entrevista que vai ao ar sábado pela BandNews FM.

Com mais de 40 anos de experiência em construção civil, Chap Chap, diretor da construtora que leva seu nome e presidente do Secovici-SP — entidade que representa o setor imobiliário e os condomínios no Estado de São Paulo — já enfrentou todo tipo de crise e mudanças: uma sucessão de planos econômicos, alterações nas regras que regem o mercado financeiro, constante elevação das taxas de juros e da carga tributária, queda do poder aquisitivo da população, influências negativas de crises ocorridas no exterior, etc.

Ainda assim, Chap Chap encara com otimismo as perspectivas de crescimento. "Nosso déficit habitacional ultrapassa seis milhões de residências", diz ele. O país que possui o maior mercado consumidor da América Latina conta com apenas 400 ou 500 shoppings, ante 40 mil nos Estados Unidos — nação cujas dimensões territoriais são equivalentes às nossas.

E há mais: segundo dados da Embratur, o turismo no Brasil apresentou, em 2004, crescimento superior a 15% em relação a 2003, enquanto o turismo mundial cresceu apenas 10%. Isso significa uma grande demanda por

mais hotéis, resorts e centros de convenções, entre muitos outros produtos e serviços. "O Brasil tem carência de todos os produtos imobiliários", diz Chap Chap. Como se vê, trata-se de um prato cheio para todos os que tiverem suficiente visão para perceber que o país das oportunidades não é apenas um chavão.

### SADIM, O COMUNICADOR

Se um dia alguém ouvir o Sadim dizendo: "Não tenho jeito para falar em público. Detesto chamar atenção", não deve acreditar. Ele está apenas fazendo gênero. Sadim que se preza adora um holofote. Falar é com ele mesmo. Principalmente se for de seu assunto favorito: sua própria pessoa, claro. Seu discurso produz um curioso encantamento que só funciona com ele.

Sadim fica tão encantado com o som de suas próprias palavras que chega a acreditar piamente que os outros também estão. Mas, quanto à audiência... Bem, descobriu-se que alguns funcionários de chefes Sadims desenvolveram a peculiar habilidade de dormir de olhos abertos.

\*Ricardo Bellino é sócio-fundador e dealmaker da Trump Realty Brazil e fundador do Inemp, o Instituto do Empreendedor. Palestrante, autor de diversos livros, apresenta o programa "Empreenda com Ricardo Bellino" na Band FM

### REI SADIM (O ANTI-MIDAS), EM: O BOLÃO

