

“Para o desenvolvimento do Brasil é preciso superar deficiências estruturais: alta carga tributária, problemas de infraestrutura e educação. Hoje, educação representa 4% do PIB, precisa ser dobrado para que com cidadãos mais educados haja um crescimento responsável e sustentável.”

Milagros Valderrama



Milagros Valderrama

Diretora Geral Cengage Learning Brasil

Entrevistada por Fernando Luzio

Conversamos com **Milagros Valderrama** – Diretora Geral da Cengage Learning do Brasil, uma das maiores editoras do mundo e responsável por títulos extremamente relevantes no cenário editorial brasileiro. A Milagros é uma executiva extremamente competente e uma pessoa absolutamente agradável.

Fernando Luzio. Conte um pouco a sua história de forma resumida, procurando destacar as principais experiências e passagens da sua vida, para que todos possam conhecer você, nas suas próprias palavras.

Milagros Valderrama. Antes eu gostaria de agradecer a oportunidade de participar do

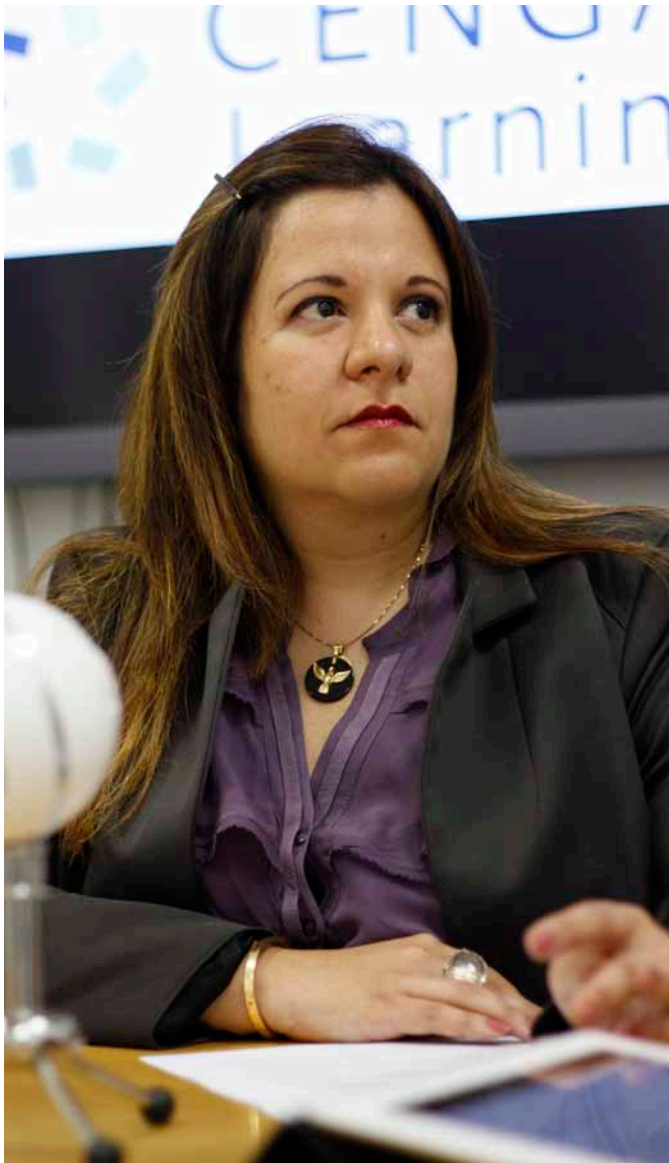
Programa Novos Intérpretes, é uma honra colaborar com o sonho antigo de um parceiro respeitável como a Luzio Strategy Consulting. Desejo muito sucesso neste Programa.

Sou peruana, de Lima. Meus pais se esforçaram sempre para dar o melhor que podiam para mim e meus dois irmãos. Investiram na educação, em boas escolas privadas que ofereceram bom nível de conhecimento e ensino bilíngue. Meus pais me ensinaram as primeiras e principais lições: respeito, honestidade, responsabilidade, fé e persistência para tentar fazer sempre o melhor.

Lembro ter pedido, quando criança, para trocar de escola, porque não achava necessário

falar outra língua, mas eles não quiseram e agradeço a decisão que eles tomaram.

Em 1990, com 17 anos, fui morar por um ano na Alemanha – primeira vez que viajava de avião. Foi muito bom conhecer uma sociedade tão diferente. Mesmo com a distância, acostumar-se com o primeiro mundo sempre é mais fácil. Ao voltar para o Peru, comecei a estudar Administração e Informática de Empresas, e em 1991 fui trabalhar em uma empresa que distribui a bases de dados de artigos científicos (naquela época, em CD-ROM ou acesso por modem telefônico). Foi assim que iniciei um caminho na área de Educação e a Tecnologia como recurso para acessá-la.



“O Brasil tem uma diversidade cultural importante que deve ser respeitada. Uma complexidade social também, um estilo de comunicação mais indireto e uma informalidade, não no sentido ruim, mas uma informalidade que faz ser mais fácil chegar, a cultura do “jeitinho brasileiro”

Milagros Valderrama



Trabalhei em empresas de tecnologia durante alguns anos no Peru – uma indústria competitiva e ágil –, mas acabei voltando para a área de Educação em 2000, e daí não saí mais.

Comecei com a Thomson/Gale, trabalhei no Peru e no Brasil entre 2002 e 2004 na área comercial, e fui responsável por alguns territórios da América do Sul.

Entre 2004 e 2008, fui morar no México como Diretora da Ibero América para a Gale. Particpei, como ouvinte e palestrante, de eventos de administração de informação e comunicações, bibliotecas, educação em diversos países, com palestras, apresentações, tentando sempre manter o nível de atualização que todo profissional precisa.

Entre 2005 e 2008, fiz Mestrado em Administração de Tecnologias de Informação, no Instituto Tecnológico de Educação Superior de Monterrey, Campus Online – 100% *on line* por causa das viagens. De novo, o uso da tecnologia como ferramenta para acesso a conteúdos relevantes para pesquisa foi motivo de estudo avançado por três anos. Um sonho feito realidade.

Em 2008, aparece a oportunidade de vir para o Brasil, dirigindo nossa operação completa, não só a comercial. Uma equipe de 70 pessoas muito comprometidas, com as quais tenho vivenciado experiências únicas. Mudanças que podem ser divertidas ou desanimadoras, às vezes, mas sempre desafiadoras. Há três anos e meio, voltei a morar em São

Paulo, cidade que adoro, pois aprendi a valorizar a variedade de opções que tem.

Fernando Luzio. O Brasil assumiu um novo posicionamento no cenário econômico internacional, atraindo as atenções e os recursos de investidores internacionais, apesar dos gargalos estruturais que emperram nosso desenvolvimento sustentável. Como cidadã e Diretora Geral da Cengage no Brasil, qual é sua visão sobre este novo momento do nosso país?

Milagros Valderrama. O Brasil, como a maior economia da América Latina e 7ª maior do mundo (segundo o FMI), ganhou uma visibilidade internacional importante. The Economist indica que o Brasil pode chegar a ser a 5ª maior economia, até 2015.

No ano passado, o Brasil teve o 3º maior crescimento do mundo. Em 2011, está atraindo investimento estrangeiro direto, que até maio já tinha sido o dobro de 2010. Para o desenvolvimento do Brasil é preciso superar deficiências estruturais: alta carga tributária, o problema de infraestrutura e de educação. Hoje, o gasto da educação é 4% do PIB, precisa ser dobrado para que com cidadãos mais educados haja um crescimento responsável e sustentável. Especialmente, qualificar a mão de obra para garantir a quantidade de profissionais que acompanharão o crescimento. Falar em competitividade é falar de profissionais com certificação.

Fernando Luzio. Nas entrevistas que temos feito no Novos Intérpretes, a educação tem sido apontada como o gargalo estrutural que todos os empresários tem ressaltado como um tema muito preocupante. Queria falar um pouco sobre sua experiência à frente de uma Editora Internacional no Brasil. Interagindo com a Cengage em outros países, e também toda essa vivência que você teve no Peru, no México e agora no Brasil, com tantas culturas diferentes, o que torna a cultura empresarial brasileira singular? O que faz as nossas empresas serem diferenciadas em relação às internacionais no tocante a diferença do profissional brasileiro, do executivo, da executiva, na interação dos nossos profissionais com outras empresas?

Milagros Valderrama. Acho que o Brasil tem uma diversidade cultural importante que deve ser respeitada. Uma complexidade social também, um estilo de comunicação mais indireto e uma informalidade, não no sentido ruim, mas uma informalidade que faz ser mais fácil chegar, a cultura do “jeitinho brasileiro”.

E quem quer fazer negócios com o Brasil, tem que falar a língua e entender a cultura. Nossa empresa reconhece isso e temos uma atuação *glocal*, que são as práticas globais e adaptação local.

Países emergentes como o Brasil têm grandes grupos econômicos familiares, e esta é uma diferença das multinacionais tradicionais americanas. E com esse relacionamento familiar é diferente fazer negócios, é esperado um

nível de confiança diferente e uma aproximação totalmente diferenciada.

Fernando Luzio. Qual é a visão hoje da Cengage Learning para o mercado editorial brasileiro? Como somos vistos lá fora, do ponto de vista de atratividade do mercado editorial?

Milagros Valderrama. A Cengage Learning reconhece o Brasil como a maior oportunidade na América Latina. Recentemente, estive com 20 profissionais da nossa empresa (10 dos EUA, 3 Europa, 3 Ásia, 2 Austrália e 1 da América Latina, numa reunião em Londres), trabalhando as iniciativas estratégicas da empresa. Então, considero importante a presença do Brasil.

A Cengage Learning, mesmo com o crescimento que tivemos nos últimos anos, ainda tem pouca penetração no mercado editorial brasileiro, e já falamos das oportunidades visíveis para o Brasil no Setor de Educação.

Somos uma empresa de conteúdo e tecnologia com 150 anos de história divulgando o aprendizado; mais de 600 aplicações de software; mais de 20.000 títulos ativos em nossos catálogos; mais de 100 milhões de documentos originais digitalizados (bibliotecas Britânica, de Harvard e University of London). Nosso acervo é muito grande e a oportunidade no Brasil também é grande, então é só casar essas duas potências!

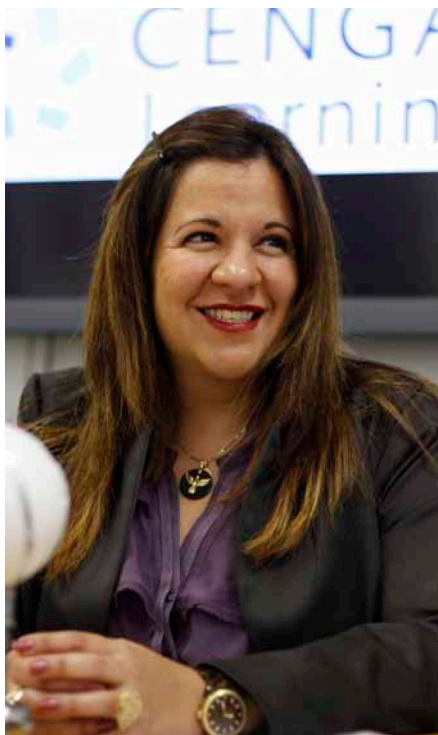
Fernando Luzio. Nós hoje, vivemos no Brasil e no mundo um momento de profundas transformações no modelo do negócio editorial. Qual é

sua visão sobre o avanço do livro eletrônico, qual será a envergadura de substituição do livro físico, na sua opinião?

Milagros Valderrama. No Brasil, o mercado de livros digitais ainda caminha lentamente. Faltam ações das editoras, do segmento regulador que protege os direitos autorais, e o acesso à tecnologia ainda é restrito. Se você for ver quem tem acesso ao iPad ou a alguns outros e-readers, na maioria da população ainda é muito restrito.

Na minha visão, o livro eletrônico deve ser mais uma mídia adicional para acesso ao conteúdo. Existem estatísticas que indicam que no futuro, a proporção deve ser 60% digital e 40% impresso. Essas informações mudam bastante, a verdade é que existe uma tendência a adotar o livro digital mais rapidamente, e que a indústria está se transformando (sem retorno) para o mundo digital.

Fernando Luzio. Uma coisa que tem nos impressionado muito é que as tecnologias convergentes de publicação e de networking social juntas, criaram uma nova plataforma para troca de ideias entre as pessoas, em tempo real, de forma até mesmo gratuita em alguns casos, interagindo simultaneamente com pessoas do mundo inteiro. Qualquer pessoa hoje pode publicar seu conhecimento, suas ideias em vídeo, usando o YouTube, usando uma plataforma de podcasting, de blog; pode fazer um livro *self-published* – qualquer pessoa hoje pode publicar seu conhecimento. Então, eu te pergunto, qual vai ser o papel das editoras nos





próximos anos, com essa facilidade que as pessoas têm de divulgar o conhecimento? Como as editoras vão identificar, atrair, reter grandes talentos na sua base de autores?

Milagros Valderrama. No mundo físico, o papel da editora é principalmente edição, produção, controle de qualidade para o conteúdo, distribuição e marketing. Além disso, o autor não tem custo nenhum para a publicação dos materiais, sendo que a empresa financia esses projetos editoriais.

No mundo digital do *self-publishing*, o trabalho de controle de qualidade se mantém por conta do autor, assim como os custos e a manutenção do conteúdo na mídia selecionada para distribuição. Ou seja, você pode entrar num blog de 2008 e ninguém colocou alguma coisa a mais ali, pois a responsabilidade fica por conta do autor. Diferente, por exemplo, de quando a gente publica um livro de administração e tenta manter as edições tão atualizadas quanto possível, fazendo a reposição também no mercado, tirando as antigas edições e deixando as edições atualizadas disponíveis.

Nossa empresa segue uma linha de publicação baseada em necessidades específicas dos mercados acadêmico, governo e corporativo. A identificação de autores de talento é baseada em localizar experts para esses mercados. Na área de Estratégia por exemplo, a gente procurou o melhor, Fernando Luzio, e trazemos para nossa casa.

Fernando Luzio. Temos lido bastante e conversado com empresas do setor, e temos percebido grandes questionamentos de como será o modelo do negócio editorial em 5 anos, em resposta a tantos vetores tecnológicos e sociais de ruptura. Como a Cengage está se preparando para este novo ambiente? Como ela está se preparando para o IBook, para essa substituição de parte do livro físico pelo livro digital?

Milagros Valderrama. O desenvolvimento vai depender de vários elementos, ninguém tem o

segredo do sucesso para os próximos 5 anos. Porque reconhecemos que todos nós estamos no meio das mais rápidas mudanças, numa das indústrias mais dinâmicas do nosso tempo, a empresa criou uma estrutura organizacional diferente, e trabalha constantemente temas de inovação e liderança transformacional.

A Cengage Learning possui uma plataforma proprietária, chamada de Biblioteca Virtual de Referência, para criar coleções com conteúdo nacional. Acabamos de lançar 1.000 livros digitais na China e na feira de livros de Frankfurt, que acontece nas próximas semanas e é a maior do mundo, vamos ter outros novos lançamentos priorizando a mídia digital.

Além disso, lançamos um conceito inovador de plataforma + conteúdo, chamado MindTap. No mercado acadêmico, não existe nada semelhante, é um conceito de produto que facilita o “Personal Learning Experience” – são atividades, exercícios, interatividade, áudio, tudo numa plataforma. Foi lançado na Conferência do “TED: Ideas Worth Spreading”, evento que atrai executivos do mundo inteiro para mostrar ideias inovadoras. Foi uma recente inovação da empresa.

Em 5 anos, a indústria deve ser muito diferente do que é hoje, manter o foco e nos atrever, porque as mudanças trazem oportunidades e nos permitem colaborar substancialmente.

Fernando Luzio. Títulos da Cengage que hoje estão no meio físico, em algum momento vão para o meio digital também? Ou ficarão somente no meio físico? A Cengage tem alguma estratégia para tratar o livro de maneira individualizada no meio físico e em outras plataformas?

Milagros Valderrama. 100% do nosso catálogo não vai para o digital, a gente acredita que não existe este espaço para alguns livros, segundo as próprias necessidades do mercado. Ou seja, a análise é caso a caso.

Fernando Luzio. Ainda falando sobre essas mudanças nos negócios, nos Estados Unidos,

“A Cengage Learning reconhece o Brasil como a maior oportunidade na América Latina”

Milagros Valderrama



temos acompanhado pela imprensa a falência de grandes redes de livrarias, como a Borders por exemplo, uma das maiores redes de livrarias dos EUA, que fechou recentemente 674 lojas. Como as livrarias estão se adaptando, ou na sua opinião, deverão se adaptar, transformar o modelo do negócio de maneira a conseguir garantir a sobrevivência, adaptabilidade com longevidade nesse novo contexto?

Milagros Valderrama. No mundo digital, parece que a cadeia de distribuição não encontra tanto espaço para tantos *players*. As livrarias também precisam se reinventar. A estratégia passa por um modelo de negócios digital e a oferta de serviços que diferenciam a experiência do usuário. A fidelização, prazo, as vitrines de venda virtual, as lojas digitais também, tudo isso faz parte da transformação que já existe no Brasil, hoje.

Fernando Luzio. Tem alguma rede brasileira que você destacaria como uma organização que está fazendo um bom trabalho para redesenhar o seu modelo de negócio para esse novo momento ou não, estão todas no mesmo pé de igualdade?

Milagros Valderrama. Na verdade, hoje todas as Megastores dominam na área de inovação – impressionante como a gente recebe visitas de fora, vêm autores e pessoas da própria empresa e a gente os leva para conhecer este conceito –, onde se faz um lançamento, se oferecem outros serviços diferenciados, cafés, funcionam e tem muito público. É diferente e atrai muita atenção dos que vêm de fora, porque aparentemente não tem isso em outros lugares ou vemos as portas fechando, como nos EUA. O Brasil também está passando por um processo de consolidar algumas editoras e livrarias como cadeias de distribuição.

Fernando Luzio. Na semana passada, estive visitando a nova Livraria Cultura que abriram no Shopping Fashion Mall (Rio de Janeiro), uma Megastore, e achei interessante que eles montaram, dentro da livraria, uma cozinha gourmet e à frente do balcão da cozinha, tinham vários livros de culinária, com uma programação de aulas de culinária com autores de livros convidando as pessoas para irem assistir à aula dentro da loja e, naturalmente, comprarem o livro. Ou seja, algumas estão procurando transformar a loja num centro de experiência em que o livro é parte da experiência.

Milagros Valderrama. Exatamente. Interessante que você falou nisso. Fomos a uma reunião em Londres, e em uma das noites fomos



“Na minha visão, o livro eletrônico deve ser mais uma mídia adicional para acesso ao conteúdo. Existem estatísticas que indicam que no futuro, a proporção deve ser 60% digital e 40% impresso. Essas informações mudam bastante, a verdade é que existe uma tendência a adotar o livro digital mais rapidamente, e que a indústria está se transformando (sem retorno) para o mundo digital”

Milagros Valderrama

numa escola do Chef que tinha aquela cara de livraria e de produtos para cozinha, e eles dão aulas para grupos de empresários. Cozinham os pratos que vão comer, preparam os drinks que vão beber, e interagem com as pessoas. É uma integração interessante.

Fernando Luzio. Hoje, vivemos no Brasil também uma realidade diferente no mundo empresarial, o que alguns estão chamando de “o apagão de mão de obra” – uma escassez de mão de obra que há muito tempo não se via acontecer. Um dos maiores desafios para as empresas para os próximos anos, portanto, é formar lideranças fortes. Na sua opinião, como executiva, qual é a competência central para um líder ter sucesso na gestão de pessoas?

Milagros Valderrama. Acredito que é muito importante ter autoconhecimento, saber o que você sabe, saber também o que você não sabe. Ter capacidade de adaptação, ter uma liderança que consiga se adaptar com diferentes comportamentos, em diferentes situações também. Isso é fundamental. Respeitar e apreciar as pessoas, reconhecer os valores que elas têm, fazer com que as pessoas trabalhem em equipe. A força coletiva sempre consegue ser muito maior do que os esforços individuais. Como exemplo, vivenciamos a mudança do escritório e tivemos várias mudanças nos últimos anos, e a colaboração de todo mundo foi fundamental.

Fernando Luzio. E você tem alguma receita, alguma dica pessoal de como você consegue promover o trabalho em equipe? Porque trabalhar

em equipe não é algo que basta a gente dizer para as pessoas “vamos trabalhar em equipe, vamos cooperar um com o outro”. O que você tem feito para conseguir engajar as pessoas em movimentos de mudanças e em trabalhos em que elas precisem trabalhar juntas?

Milagros Valderrama. Acho que é muito importante escutar. Escutar todo mundo dentro de uma equipe, cada versão diferente e entender onde existem as brechas naquela comunicação. Não é só falar, mas também liderar com exemplo. Tem que ser aberto e estar próximo das pessoas para que elas realmente sejam abertas e consigam transmitir as dificuldades que estão tendo ou não, principalmente perante uma mudança, quando a maior instabilidade acontece. Engraçado que a gente está falando de uma mudança importante no Mercado, um momento de uma mudança importante no Brasil, que a mudança faz parte da nossa vida, e o que a mudança pode trazer são oportunidades. Toda mudança poderia ser encarada assim, mas na realidade, é aquele medo do desconhecido que às vezes prevalece à abertura de novas oportunidades.

Então, acho que comunicação com todo mundo é fundamental, comunicação honesta, direta, e escutar todo mundo.

Fernando Luzio. E nesses momentos em que as pessoas estão enxergando mais ameaças do que oportunidades, o líder tem que tentar deslocar o olhar e o foco das pessoas para as oportunidades, ou transformar

“Procure se relacionar com as pessoas, todos agregam, depois é só selecionar o que aprende para repetir ou não repetir, mas todos agregam. Procure achar um propósito maior para o que você faz. No Brasil, 70% dos jovens acabam a escola sem saber ler e escrever. Conseguir mudar essa realidade é um desafio e uma motivação para continuar oferecendo o melhor de cada um de nós.”

Milagros Valderrama



as ameaças em oportunidades.

Milagros Valderrama. Que ele visualize e identifique qual é o papel daquela pessoa para aquela mudança. É importante a pessoa se identificar, porque quando acredita, irá fazer coisas que ninguém faria. Quando acredita num propósito, vem uma automotivação também.

Fernando Luzio. Milagros, todas as vezes em que encontro você ou converso com você, você está sempre chegando de uma viagem internacional ou pelo Brasil, com uma jornada de trabalho bastante assoberbada, sempre trabalhando muito. O que inspira você e a motiva a trabalhar intensamente?

Milagros Valderrama. Nossa empresa tem uma frase interessante: “transforming learning, transforming lives” (transformando conhecimento, transformando vidas) Trabalhar com educação é muito gratificante, é por si só uma inspiração. Inspiram-me as pessoas, uma equipe comprometida, clientes com interesse, produtos e soluções de alta qualidade que contribuem à melhora da sociedade. Gosto muito do que faço, nem parece trabalho!

Fernando Luzio. Como você consegue equilibrar as demandas da sua vida pessoal com uma rotina executiva tão atribulada?

Milagros Valderrama. É difícil, você tem que se propor a parar e fazer outras atividades. Tem que realmente

colocar no calendário outras atividades e programar como se fosse uma reunião. Porém, consigo combinar as viagens a trabalho com visitas a familiares, amigos e a lugares diferentes, isso é uma das vantagens de ter morado em outros lugares que também me dá essa possibilidade. Então, consigo obter esse balanço.

Fernando Luzio. Vou te fazer uma pergunta agora que temos feito a todos os Novos Intérpretes – e especialmente para você é curioso fazer essa pergunta porque seu negócio é divulgar o trabalho de pensadores. Quem são as pessoas que influenciaram ou têm influenciado de maneira marcante seu pensamento?

Milagros Valderrama. Primeiro, minha família, colocando uma base sólida de pensamento e integridade. Durante os 20 anos de experiência profissional, tive chefes muito bons, sempre trabalhei para pessoas que acredito serem bons líderes visionários, com interesse genuíno nas pessoas, inteligentes intelectual e emocionalmente. Trabalho com uma equipe muito comprometida, que tem contribuído muito e aprendo com eles todos os dias. As amizades também dando apoio e momentos de felicidade. Se tiver de falar de uma pessoa que acredito que é muito inteligente e de quem admiro o pensamento: Steve Jobs, naquele discurso que ele fez na Universidade de Stanford, na cerimônia de formatura da graduação de 2005 – é realmente inspirador. Uma história bonita de vida, de lutas, de conquistas, de perdas, que faz com que ele tenha sido a pessoa que foi.

Fernando Luzio. Para encerrar, se você pudesse deixar uma mensagem, como um legado para qualquer pessoa hoje entrando, se desenvolvendo no mundo corporativo, de quais são as grandes atitudes ou práticas, ou caminhos a se seguir para prosperar no mundo corporativo? Qual seria a sua recomendação para essas pessoas?

Milagros Valderrama. Não se conforme, seja feliz no seu trabalho e mantenha sempre a motivação. Possuir as habilidades, ter a atitude correta e o compromisso são fatores fundamentais para o sucesso.

Procure se relacionar com pessoas, todos agregam, depois é só selecionar o que aprende para repetir ou não repetir, mas todos agregam. Procure achar um propósito maior para o que você faz. No Brasil, 70% dos jovens acabam a escola sem saber ler e escrever. Conseguir mudar essa realidade é um desafio e uma motivação para continuar oferecendo o melhor de cada um de nós.



PROGRAMA *NOVOS INTÉRPRETES*

Entrevistador: Fernando Luzio

Idealização e Direção: Fernando Luzio e Renê Guedes

Supervisão Editorial: Patrícia Luzio

Edição e Fotografia: Carla Scorzato

Apoio: Marcia de Moraes

Produção: Luzio Strategy Consulting

À esquerda,
Renê Guedes,
no centro
**Milagros
Valderrama** e
**Fernando
Luzio**, à direita

