

ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Elsevier.

Consulte nosso catálogo completo, últimos lançamentos e serviços no site **www.elsevier.com.br**

Sumantra Ghoshal
Betania Tanure

ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

Construindo empresas brasileiras de sucesso

Estudos de Casos

12ª Tiragem



© 2004, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Editoração Eletrônica

Estúdio Castellani

Copidesque

Adriana Kramer

Revisão Gráfica

Marco Antônio Corrêa

Projeto Gráfico

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-1529-8

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação na fonte.

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

G348

Ghoshal, Sumantra

Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas
brasileiras de sucesso: estudos de casos/Sumantra Ghoshal
e Betania Tanure. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
– 13ª reimpressão.

ISBN 978-85-352-1529-8

1. Administração de empresas – Brasil – Estudo
de casos. 2. Administração de empresas – Índia – Estudo de
casos. 3. Planejamento estratégico. 4. Concorrência.
I. Tanure, Betania. II. Título.

04-1628.

CDD – 658.4012

CDU – 658.012.2

*Dedicamos esta obra às nossas famílias e a todos
aqueles que lutam para construir – com mais justiça
– as sociedades brasileira e indiana.*

*Um agradecimento especial à Natura pelo patrocínio
da pesquisa que originou este livro.*

OS AUTORES

Apresentação

UM SENTIMENTO AMBÍGUO ME INVADE AO ESCREVER esta apresentação. É a única parte do livro que não é feita por ambos os autores, após anos de trabalho conjunto.

A história da parceria que dá origem a este livro começou a ser construída no início da década de 1990, em uma das mecas da administração no mundo, o Insead. Foi onde conheci Sumantra. Desde o primeiro momento tivemos uma interação singular. Na ocasião, ele nutria o desejo de escrever o que denominava de “*India book*”. Eu já pesquisava o impacto da cultura brasileira na gestão* das empresas, preconizando alguns dos livros que editaria posteriormente. Estava lançada a “pedra angular” desse projeto, expressão que Sumantra gostava de usar. O embrião do livro já se formara.

Após alguns anos, quando Sumantra passou a fazer parte da London Business School, tive o privilégio de realizar com ele alguns trabalhos, como os casos de duas empresas brasileiras, Natura e Weg. Sobre esses temas lecionamos juntos na LBS em programas para executivos de diversas partes do mundo. Em 2002, meu ano sabático, escolhi Londres como destino, e ali fui acolhida por Sumantra de forma especial (não só eu como minha família). Na época partilhamos vários trabalhos, imbuídos da confiança que se tem nos verdadeiros amigos.

O trajeto até a London Business School passou a fazer parte da minha rotina. Discutíamos e desafiávamos de forma instigante conceitos “consagrados”. Algumas das nossas maiores inquietações eram: As empresas de países emergentes (entre eles o Brasil e a Índia) podem, ou devem, seguir os mesmos passos preconizados pelos modelos de gestão formulados no primeiro mundo? A trajetória dessas empresas deve ser a mesma das que nasceram em países desenvolvidos? Existe, de fato, maior semelhança entre os países emergentes quanto aos seus desafios e aos fatores críticos? Modelamos juntos as pesquisas brasileiras que estão sendo apresentadas neste livro.

No Brasil, esses estudos significaram dois anos de trabalho intenso, de muita análise e discussão. Fizemos uma pesquisa quantitativa, abrangendo as 500

* Indicações na Bibliografia.

maiores e melhores empresas brasileiras (e 101 de seus presidentes), e uma qualitativa, com 11 companhias. Foram 299 entrevistas com pessoas dos diversos níveis organizacionais, do presidente aos funcionários da área operacional.

O alicerce conceitual deste livro foi sendo construído ao longo da vida acadêmica tanto de Sumantra quanto minha. Com Gita Piramal, Sumantra fez a pesquisa na Índia. Com Chris Bartlet, grande parceiro de Sumantra de muitos anos, desenvolveu muitas de suas teorias*. C.K. Prahalad, um dos gurus inspiradores da crença em melhoria radical de desempenho, está de alguma forma presente neste livro. A minha trajetória, especialmente construída na rota Brasil–França–Inglaterra (ou FDC–Insead–London Business School, Brunel/Henley), também contribuiu para esse processo. Vivi interações densas, prazerosas, por vezes inquietantes, com pessoas como meu querido amigo Dominique Heau, do Insead, com quem desenvolvi vários trabalhos – e que aqui representa diversos colegas daquela instituição –; Pat Joynt, Gareth Jones e Suzana Braga Rodrigues, que durante muitos anos me desafiaram e impulsionaram; Geert Hofstede, com quem aprendi muito. Guardo um sentimento de gratidão por meus amigos e colegas, aqui representados por Luiz Carlos Cabrera e José Carlos Teixeira Moreira, com quem tenho compartilhado crenças básicas de desenvolvimento empresarial. Merecem ainda o meu reconhecimento os companheiros da Fundação Dom Cabral, a quem aqui agradeço nas pessoas de Álvaro Cyrino e Elson Valim, grandes entusiastas deste trabalho. Com eles tenho partilhado várias ideias e buscado construir as bases de uma sólida contribuição para as empresas brasileiras.

Devo dizer que cinco contribuições simultaneamente viabilizaram a nossa jornada até a realização deste livro e merecem um agradecimento especial:

- A abertura das empresas brasileiras, que sempre responderam de forma entusiasmada ao meu convite para participar dessa jornada. Agradeço aos 101 presidentes que colaboraram com nossa pesquisa quantitativa e, em especial, às empresas que fizeram parte da qualitativa, aqui representadas pelos dirigentes, ponte para este trabalho: Alpargatas (Fernando Tigre e Márcio Utsch), BankBoston (Geraldo Carbone), Banco Real ABN-Amro (Fábio Barbosa), Banco Itaú (Roberto Setubal, Antônio Jacinto Matias e Fernando Perez), Caloi (Edson Vaz Musa), Coteminas (Josué Gomes da Silva), Embraer (Maurício Botelho e Horácio Forjaz), Gerdau (Jorge Gerdau Johannpeter e Carlos João Petry), Natura (Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos), Vale do Rio Doce (Marconi Vianna) e Votorantim (João Bosco Silva, José Luciano Penido e Célia Picon). Essas pessoas dedicaram, além de seu próprio tempo, o de vários de seus executivos e colaboradores, abriram as informações, descortinaram temas às vezes controversos e, generosamente, concordaram que as experiências e as reflexões sobre as suas empresas fossem publicadas.

- O apoio da Natura, desde o primeiro momento, à ideia desse projeto. Com entusiasmo pela proposta, a empresa acreditou que a pesquisa seria relevante e merecia ir em frente. Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, muito obrigada pelo apoio. Sem eles esta pesquisa não seria viabilizada da mesma forma – ou, pelas surpresas que a vida traz, talvez nem tivesse tempo de ser concluída como foi. A vocês, que admiro como gestores e como pessoas humanas, meu especial agradecimento por me conceder o privilégio e a alegria de partilhar essa convivência.
- As inúmeras interações existentes ao longo da vida, que contribuíram para modelar pensamentos, gerar inquietações, construir e sempre lutar por sociedades mais justas – demanda tão forte em meu país de origem, o Brasil, assim como na Índia. Colegas, clientes, escolas que nos acolheram, amigos com quem tantas inquietações e inspirações foram divididas.
- A dedicação de toda a equipe que nos auxiliou nessa longa e gratificante jornada. Uma especial palavra a Juliana Oliveira Andrade, minha assistente de pesquisa, que se faz presente nesta obra, e a todos os que colaboraram mais diretamente, como Fátima Brant, Lucy Guello e Sharon Wilson. O apoio de todos foi absolutamente crucial.
- O estímulo da minha família, que, muitas vezes privada da convivência cotidiana, sempre me incentivou a ir em frente.

Este livro foi finalizado poucos dias antes de Sumantra ser acometido por uma doença súbita, que depois de 10 dias o roubava da nossa convivência. O mundo perde um dos seus grandes pensadores, “o guru europeu”, conforme Sumantra foi denominado pela *Business Week*. O Brasil – onde deixou sua marca impressa – perde um aliado no estímulo ao avanço empresarial e à divulgação do nosso país no ambiente internacional formador de opinião. E os que tiveram o privilégio de conviver cotidianamente com Sumantra, como eu, perdem, além do grande inspirador, mestre e aliado, um amigo, de inteligência incomum, firmeza de caráter e rara delicadeza de sentimentos.

Que Deus te proteja! E muito obrigada pela sua competência, inspiração, confiança e amizade.

BETANIA TANURE

“Uma homenagem ao eterno

Sumantra Ghoshal”

Prefácio

*Transformar é mudar a forma.
Não o Ser.*

“O que se diz no princípio” é o que é um prefácio. Assim, “Faça-se a luz” foi o prefácio divino, na cosmogonia judaico-cristã, para a existência deste nosso mundo. Mundo que vive, com a globalização, um fenômeno estranho em que, dependendo do que se mede, as distâncias tanto podem reduzir-se extraordinariamente quanto se ampliar de forma estratosférica. Um mundo que se redimensiona, que se transforma em tempos cada vez mais céleres, precisa de novas luzes. Novas palavras. Novos pensares. E foram novas luzes, novas palavras, novos pensares que eu encontrei na pessoa do Prof. Sumantra Ghoshal. Sua sabedoria se concilia nesta obra à grande experiência em cultura e gestão empresarial brasileiras de Betania Tanure que, após extensa pesquisa e centenas de entrevistas com gestores de empresas no Brasil, nos oferece um livro que reúne os elementos que podem nos inspirar na descoberta, em nós, do novo.

E é nessa revelação, inestimável, que reside a possibilidade de transformar nossas vidas e empresas. Como indivíduos, nos autoinovando. E, como profissionais, procurando promover transformações em nossas empresas, esse ser coletivo, tão vivo e tão perplexo quanto nós próprios, com a dinâmica de um mundo que tem na mudança, mais do que nunca, a marca distintiva. E, para conseguir remover a perplexidade e natural resistência ao novo, é fundamental que estejamos nutridos pela força que o novo contém. Pelas novas palavras e novos pensares que instauram as novas luzes.

Para explicar a razão pela qual emprego recorrentemente essas expressões, talvez seja esclarecedor compartilhar com vocês, leitoras e leitores, uma experiência profundamente transformadora que vivi no dia 30 de maio de 2002. Nesse dia, algumas turmas de MBA da London Business School concluíam seus cursos. Como o *case* da Natura tinha sido objeto de estudos naquele ano, fui convidado para falar de minha experiência como fundador dessa companhia. Antes de minhas colocações acompanhei, maravilhado, as apresentações do Prof. Sumantra. O que eu ouvi, o fluxo de ideias criativas que se concatenavam a exemplos práticos de como buscar e fazer florescer a plenitude vocacional das empresas,

talvez eu não consiga reproduzir. O que mais importa neste momento é a lembrança de um homem de inteligência incendiária, chamado pela revista inglesa *The Economist* de “Euro Guru”, compartilhando naquele verdadeiro templo da gestão de negócios suas visões e experiências na transformação de empresas pela Liderança Estratégica.

O que mais importou para mim naquele dia memorável foi poder sentir as sementes daquelas palavras fazendo nascer em mim as novas palavras, nos novos pensares de onde surgem as novas luzes. O que eu desejo para você, leitora ou leitor, é que por meio do conteúdo deste livro, *Estratégia e Gestão Empresarial*, você possa viver uma experiência tão profunda e transformadora quanto a que eu vivi. O elenco de exemplos que ele contém estabelece algumas similitudes entre Brasil e Índia, países de histórias, religiões e tradições tão diferentes, mas que tiveram, por muito tempo, definindo seu estágio econômico, a palavra **subdesenvolvido** sendo vivida quase como um carma coletivo. Cheio de dores e exclusão. Hoje, esses países são definidos como **países emergentes**.

Sabemos, por meio de educadores, linguistas, semiólogos, que tudo é linguagem. E que a linguagem molda destinos. Quanto de subdesenvolvimento ainda não estará limitando nossas empresas quando avaliamos a presença frequente da “patologia do subdesempenho satisfatório”, considerada logo no primeiro capítulo deste livro? Quantos de nós ainda permanecem psicológica e espiritualmente **subalternos, subordinados, suburbanos**? Quanto da autoestima nacional ainda se ressentido do termo subdesenvolvido? Quando descobriremos que, às luzes deste novo século, **emergentes** somos todos, indivíduos, empresas, países? Que palavras nos revelarão nossas vocações e com quais competências nós as expressaremos como **empresas emergentes** diante do mundo? Este livro pode contribuir para despertar em nós as respostas.

Na noite daquele 30 de maio de 2002, em um jantar tão inesquecível quanto o dia que eu tinha vivido, o Professor Sumantra me disse que eu tinha como dívida social compartilhar as experiências e visões que acumulei em minha vida profissional. Foi a última vez que nos encontramos. Em 3 de março de 2004, sua luz precocemente se apagou. Agora só podemos encontrá-lo em suas obras e nas memórias dos que tiveram o privilégio de tê-lo conhecido. As lembranças de nossas conversas me fizeram ousar escrever este prefácio.

Que o Prof. Sumantra, onde se encontrar, receba meu abraço e gratidão. A Betania, meus parabéns e minha admiração pela determinação e espírito de luta. A todos, que esta extraordinária aventura de nos humanizarmos construindo empresas, um país e um mundo melhores possa sempre nos unir. E que se faça a luz, que nos ensinará, um dia, a semear a paz.

LUIZ SEABRA

Presidente do Conselho de Administração e Fundador da Natura

CAPÍTULO 1

A melhoria radical de desempenho é possível

A CÚPULA DE UMA GIGANTESCA E multimilionária empresa europeia (vamos chamá-la de Ganda) se reunira para um retiro anual de dois dias. Realizado todo ano no mesmo local, o retiro era uma oportunidade para que as 50 pessoas mais importantes da organização (incluindo o CEO e todos os integrantes do Conselho) se encontrassem e avaliassem a situação da empresa como um todo. Uma manhã havia sido reservada para revisão da estratégia da companhia, e um de nós, coautor deste livro, foi convidado para atuar como facilitador das discussões naquela sessão. O diretor de Recursos Humanos havia sido bem específico: “nada de palestras, por favor. Apenas nos ajude a pensar sobre a nossa estratégia corporativa como um todo”.

Como pode ser possível rever em uma manhã a estratégia corporativa como um todo de uma empresa que opera em mais de dez negócios distintos, com mais de 3.000 produtos fabricados e comercializados em 100 países espalhados pelo mundo?

Depois de muito pensar, optamos por um modo muito simples de iniciar as discussões. Comparamos o desempenho da Ganda no ano anterior com o desempenho de suas duas concorrentes mais próximas: a General Electric e a Matsushita. A Ganda competia com ambas em diversos negócios diferentes. Sem recursos e informações para efetuar a comparação com um *benchmarking* mais elaborado, selecionamos os números mais evidentes nos relatórios anuais das três empresas e geramos o seguinte (Quadro 1.1).

Naquela manhã memorável, mostramos essa comparação logo de início e dissemos: “Senhores (*eram todos homens*), estes números nos parecem um bom ponto de partida para uma revisão da sua estratégia corporativa. O que os senhores vão fazer considerada essa situação?”

Seguiu-se o que foi para nós uma lição que serviria para o resto da vida. Ocorreu uma longa e vigorosa discussão sobre por que os “nossos” números estavam errados ou eram irrelevantes.

QUADRO 1.1 *Desempenho relativo da Ganda*

	Ganda	General Electric	Matsushita
1. Vendas por funcionário (em US\$)	88,471	184,534	215,233
2. Estoque/vendas	27,4%	12,4%	14,5%
3. Vendas/ativos fixos líquidos	3%	3,4%	6,7%
4. Margem operacional	2,9%	9,5%	7,6%
5. Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	3,9%	18,9%	7,4%

As pessoas daquela sala eram veteranas e especialistas, experientes em suas áreas de atuação. Intelectualmente, não havia como atacar seus argumentos. Como podíamos comparar o desempenho da Ganda com o da Matsushita durante um ano, quando todos sabiam que o iene estava bastante desvalorizado e quase todas as moedas europeias estavam supervalorizadas? Como os retornos da Ganda podiam ser comparados aos de uma empresa americana ou japonesa, quando os Estados Unidos e o Japão tinham fornecedores de componentes bem desenvolvidos e competitivos, o que não ocorria na Europa? Isso obrigava a Ganda a continuar no negócio de componentes, que exige bastante capital e tem baixo retorno para poder assegurar a confiabilidade e a qualidade dos seus produtos finais. Como podíamos ser tão simplistas a ponto de ignorar as dramáticas diferenças salariais e de produtividade de mão de obra nos Estados Unidos, no Japão e na Europa? O que eles, gestores de uma empresa europeia, poderiam fazer a respeito da inexorável decadência na região de uma mão de obra que cada vez mais só pensava no lazer? Afinal, a culpa era dos governos europeus, e não dos dirigentes corporativos, certo?

O diretor financeiro de uma grande divisão da empresa discursou longamente sobre normas e padrões contábeis: “se considerarmos as diferenças entre nossos métodos contábeis e os dos japoneses, veremos que, contabilizando como no Japão, o nosso ROE estaria perto dos 4,3%!”

Outros tipos de argumento foram também apresentados. Um negócio existia apenas para ganhar dinheiro? Qual a sua finalidade? A empresa não tinha outras responsabilidades? Por que estávamos examinando apenas os números financeiros mais simples e ignorando todas as outras prioridades? Outro fato: os japoneses eram um povo obcecado, completamente diferente do povo europeu. Tudo na Europa estava no patamar dos 5%: inflação anual de 5%, taxa de desemprego de 5% e taxa de crescimento de 5%. A questão que pairava no ar era que, se entendêssemos a Europa melhor, não estaríamos desperdiçando o precioso tempo daqueles executivos com números tão tolos.

Alguns leitores podem achar essa história divertida, em vista do desempenho horroroso da Ganda demonstrado pelos números. Poderíamos até indagar:

“mas as pessoas naquela sala eram burras?” Corporações globais de prestígio e bem estabelecidas não contratam pessoas incompetentes. Aliás, muito pelo contrário, contratam somente os melhores e mais brilhantes indivíduos do mundo e, nesse contexto, apenas a elite da elite chega aos mais altos escalões hierárquicos. Tais empresas têm sistemas de avaliação justamente para não permitir que pessoas incompetentes cheguem ao topo. Não, naquela sala não havia ninguém incompetente.

Então, como explicar a reação dos participantes? Por que eles não conseguiam perceber seu fraco desempenho, comparativamente ao dos concorrentes-chave? Por que achavam tão difícil confrontar a simples realidade, já que sem ela não poderiam sequer começar a discutir como melhorar o próprio desempenho?

PATOLOGIA DO SUBDESEMPENHO SATISFATÓRIO

Aprendemos desde então que é muito simples responder a essas questões. A resposta é uma doença corporativa denominada “subdesempenho satisfatório”. Trata-se de uma doença comum, encontrada em empresas no mundo inteiro. É fácil contraí-la; aliás, o difícil é evitá-la.

Considerando o caso da Ganda, na época os executivos estavam enxergando alguns aspectos do panorama geral. Primeiramente, viam um lucro anual de aproximadamente US\$400 milhões, o que é muito dinheiro, mas não percebiam que esse lucro era apenas 4% do patrimônio líquido, e nem notavam que, devido ao fato de o custo de capital para a empresa estar acima de 11%, nessa taxa de rentabilidade a Ganda estava destruindo valor todo ano. Seus executivos não enxergavam que as margens de lucro eram praticamente piores que retornos bancários isentos de risco. Tais fatores não são “vistos” ou percebidos naturalmente, por serem excessivamente “intelectuais”, abstratos e remotos. Além do mais, o que os executivos viam eram lucros maiores que no ano anterior, maiores até que nos três anos anteriores. Não percebiam, porém, que em cada um desses anos anteriores a empresa já vinha sistematicamente destruindo valor, motivo do desempenho tão ruim de suas ações na bolsa.

O que nos pareceu mais surpreendente foi o fato de que, individualmente, no fundo do coração, todos os 50 executivos sabiam que o desempenho era muito ruim. Se pudéssemos conversar separadamente com cada um deles, todos honestamente admitiriam que os resultados eram insatisfatórios tendo em vista a força da empresa em tecnologia, pessoas, marcas, distribuição etc. Mas essa realidade jamais seria admitida num ambiente coletivo. Individualmente eles conheciam a realidade, mas, coletivamente, conspiravam para negá-la.

É relativamente fácil para uma empresa “bem-sucedida” negar a realidade. Muitas vezes suas forças competitivas sofrem uma rápida erosão, como aconteceu na Ganda, na Caloi e na Alpargatas (o que será visto nos Capítulos 2 e 3).

Entretanto, ela continua a ganhar dinheiro, por causa dos recursos que tem, da clientela estabelecida, de um canal de distribuição historicamente desenvolvido, de marcas fortes, e assim por diante. É o uso do saldo do “cheque especial”. Todos esses recursos foram construídos por gerações anteriores de gestores, mas os atuais dirigentes se acham responsáveis pelos retornos gerados por tais recursos e nunca se indagam: “o que estamos fazendo, de fato, para agregar valor?” Mais cedo ou mais tarde a crise chega, como chegou para a Ganda, a Caloi e a Alpargatas, que despencaram de um precipício. Entretanto, antes da crise, muitas vezes há um período longo em que a empresa se movimenta por inércia, num estado de subdesempenho satisfatório, culpando fatores externos – teoricamente fora de seu controle gerencial – pelos indícios de desconforto. De um lado, tudo é justificado; de outro, é reduzida a ambição, para que a empresa possa continuar satisfeita em meio a um declínio de desempenho.

DINÂMICA DO SUBDESEMPENHO SATISFATÓRIO

Há um processo altamente previsível por meio do qual a doença do subdesempenho satisfatório acaba por dominar toda a empresa (ver a Figura 1.1).

Por sorte, acaso ou coragem, a empresa desenvolve uma estratégia de negócios eficaz e bem-sucedida, estratégia essa que se encaixa nas demandas do mercado e nos pontos fortes da empresa. Consequentemente, ela torna-se altamente competitiva e é recompensada com crescimento e lucro.

Crescimento e lucro trazem reconhecimento e comemoração. Os altos dirigentes passam a ver sua foto na capa de publicações empresariais. Logo a Harvard Business School escreve casos sobre o sucesso desses dirigentes e o presiden-

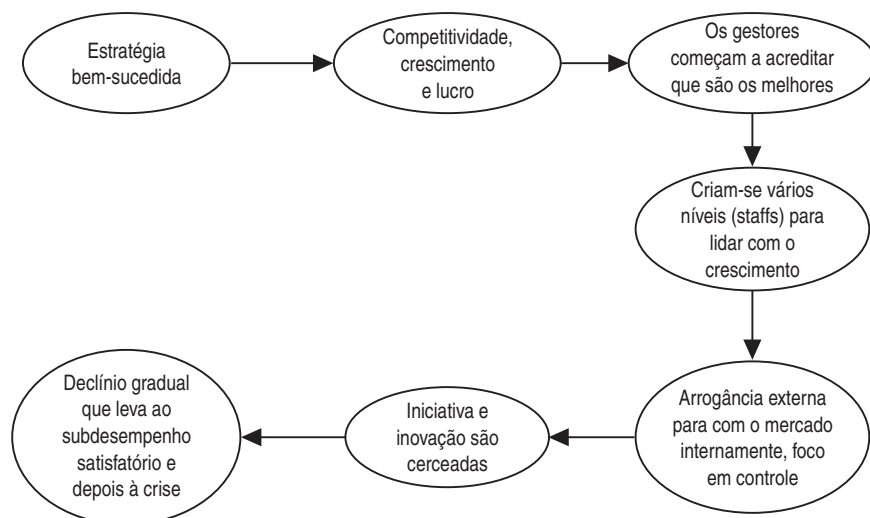


FIGURA 1.1 Dinâmica do subdesempenho satisfatório.

te é capa da *Fortune* e da *Exame*. Pronto, eles começam a acreditar quando outros dizem que eles são os melhores, que todo o sucesso foi causado pelo seu brilhantismo. Começam a viajar e a dar palestras, dizendo a outros como obtiveram sucesso apesar de todas as enormes dificuldades enfrentadas.

Do outro lado da moeda, esse crescimento e esse sucesso geram a percepção da necessidade de maior controle. Afinal de contas, se eles conseguiram fazer tudo isso, devem continuar fazendo, para proteger e aumentar ainda mais o sucesso. Porém, a empresa cresce, e para que esses dirigentes continuem sua ação, precisam de apoio para buscar informações no mercado de forma a ter opções ao tomar decisões. Para isso, contratam funcionários que servirão de instrumentos para alavancar seu brilhantismo numa organização agora muito maior. Tais funcionários dizem à imprensa especializada como seus executivos são brilhantes, gerando um círculo de reforço positivo.

O fato de serem os melhores dá a esses executivos o “direito” da arrogância, não só com os subalternos, mas também com clientes e fornecedores. Pode-se ouvir frases como: “para que criar problema se apenas pequenas coisas saem errado? Você não percebe o privilégio de lidar conosco? Somos os melhores”.

Arrogância para com o público externo e foco no controle interno logo abafam toda iniciativa e todo entusiasmo nos níveis operacionais da empresa. Progridem aqueles que sabem fazer política. Quem fica do lado dos clientes, dos funcionários ou levanta questões perturbadoras é considerado um obstáculo, é marginalizado ou simplesmente eliminado. Obediência e temor substituem o entusiasmo e a paixão. Aos poucos a empresa vai declinando rumo ao subdesempenho satisfatório e, finalmente, entra numa crise aguda.

O SUBDESEMPENHO SATISFATÓRIO PREVALECE EM PAÍSES COMO A ÍNDIA E O BRASIL

No Brasil, assim como na Índia, algumas empresas vivem o subdesempenho satisfatório. Há extraordinárias exceções, algumas das quais são descritas neste livro. Não por acaso, situações muito semelhantes foram vividas pelos autores deste livro no Brasil e na Índia alguns anos atrás. Duas experiências com grupos de altos executivos dos dois países revelaram que empresas do Brasil e da Índia enfrentavam (e ainda enfrentam) desafios semelhantes.

No Brasil, em 1990, tivemos a primeira turma do PGA – Programa de Gestão Avançada, uma parceria entre a Fundação Dom Cabral e o Insead. Os três primeiros anos – 1990 a 1992 –, anteriores à abertura comercial do país, foram marcados pela satisfação com o desempenho das empresas participantes do programa, fossem elas privadas ou estatais, nacionais ou multinacionais. Quando perguntados sobre as questões críticas, os dirigentes mostravam que desempenho não era um ponto de atenção para eles. Com o mercado brasileiro ainda fechado, gerava-se a satisfação, quase automaticamente, com o subdesempenho sa-

tisfatório. A grande maioria dos participantes do PGA tinha como parâmetro de análise o faturamento e o lucro. Conceitos como retorno sobre o patrimônio líquido ou estratégias de negócio eram absolutamente novos.

Entre 1990 e 1992, 104 dirigentes participaram do PGA, 80% oriundos das 100 maiores e melhores empresas brasileiras. Após 10 anos, 48% dessas empresas haviam sido adquiridas, sendo que 26% estavam em situação de crise aguda. Muitos dos executivos não admitiam os problemas existentes. Uma dessas empresas, com quem havíamos, por meio da FDC e do Insead, negociado a elaboração de um estudo de caso, se recusou a enxergar os problemas, o que nos fez desistir da publicação do estudo. Poucos anos depois, foi adquirida no Vale da Morte – conceito que veremos no Capítulo 3. Outras organizações, porém, como a Gerdau, a Weg e a Natura, cujos casos serão relatados em capítulos seguintes, olharam de frente os desafios, os *gaps* e trabalharam para ir além do subdesempenho satisfatório.

Vejam, no Quadro 1.2, a posição no *ranking* das 10 melhores empresas de 1997 e de 2002 (respeitando-se o intervalo de cinco anos) de algumas empresas que foram eleitas em 1992 como as melhores de seu setor.

Das empresas classificadas como as melhores em 1992, nos setores confecção e têxteis, higiene, limpeza e cosméticos, metalurgia e siderurgia e serviços de transporte, nenhuma figurava na mesma posição cinco ou 10 anos depois. A Gessy Lever, hoje Unilever, a CBA e a Champion figuraram entre as 10 melhores de 1997 (quando a Champion repetiu o feito de atingir o primeiro lugar), mas não constaram no *ranking* das 10 melhores de 2002. Isso retrata a dificuldade que as empresas têm de se manterem na liderança de seus setores de atividade num período mais longo.

Uma experiência semelhante a essa com as organizações participantes do PGA foi vivida na Índia, com aproximadamente 35 gestores de diferentes empresas indianas, privadas e estatais. Algumas eram subsidiárias de multinacionais. Todos os participantes do *Senior Management Programme* ocupavam altos cargos nas empresas. Vários representavam organizações extremamente conhecidas naquele país.

Indagamos deles: “qual o seu grau de satisfação com o desempenho da sua empresa nos últimos três anos?” Enfatizamos a palavra “satisfação”, procurando descobrir os verdadeiros sentimentos desses executivos. Usamos uma escala simples de 1 a 5 (1 para “completa insatisfação” e 5 para “total satisfação”). Explicamos que “total satisfação” não significava que tudo era perfeito, nem que tudo aquilo que devia ser feito já havia sido feito. Significava apenas que a empresa estava lidando com as questões certas e progredindo na direção certa com a velocidade certa. “Completa insatisfação” queria dizer o contrário. Pedimos aos participantes que dessem uma nota não apenas para a parte da empresa em que trabalhavam, mas para a organização como um todo.

QUADRO 1.2 Levantamento de empresas que figuraram como as melhores de seu setor em 1992 e sua posição nos rankings de 1997 e 2002

Setor	A melhor em 1992	As 10 melhores em 1997	As 10 melhores em 2002
Confecções e têxteis	Malwee	Beira Rio Dakota Coteminas De Millus Grendene Sobral Guararapes Linhas Círculo Paramount Lansul Azaléia YKK	Santo Antônio Azaléia Nordeste Canatiba Grendene Calçados Cofabi Coteminas Dakota Nordeste Santista Têxtil Azaléia De Millus
Higiene, limpeza e cosméticos	Gessy Lever	Natura L'Oréal Brasil Procter & Gamble Gessy Lever O Boticário Bombril Condor Gillete Anhembi Nenhuma figuração	Avon Natura Prodome Roche Medley Neo-Química Schering-Plough Cristália Tortuga Schering-P. Coopers
Metalurgia e siderurgia	CBA	Confab Tubos Barbará Alcan Degussa Usiminas CBA CSN Zamproгна Cia. Mineira de Metais Gerdau	Tenaris Confab Latasa Valesul Latasa Nordeste Aços Villares Caraíba Metais Termomecânica Barra Mansa CSN Belgo-Mineira
Serviço de transporte	D. Vital	Transgama Centro-Atlântica Nacional TAM Prosegur TAM-Meridional Translor Pássaro-Marrom Libra Liderbrás	Aliança Navegação Transpetro Grupo Júlio Simões Docenave Vasp Localiza TGB Gol MRS Binotto

As respostas seguiram uma distribuição previsível, quase normal, com ligeira tendência para a direita na curva de distribuição. Vinte e um executivos deram nota 3 a suas empresas, nove marcaram 4 e cinco escolheram a nota 2. Ninguém deu as notas extremas, 1 ou 5.

Indagamos então o que 3 significava para eles. Se 5 era *ótimo desempenho* e 1 significava *péssimo*, o 3 ficava no meio: o que isso queria dizer, um *desempenho razoável*? Nesse caso, o que significava *razoável*? Num gráfico colocamos o retorno sobre o capital empregado (ROCE) no eixo horizontal e o crescimento anual da receita no vertical, perguntando: “o que significa razoável em cada um desses dois parâmetros-chave de desempenho?”

A primeira descoberta notável foi que a maioria dos executivos não tinha a menor ideia a respeito do ROCE de suas empresas. Conheciam os lucros anuais, mas não a base de ativos ou o capital empregado. Eram executivos de alto nível, estando entre as 10 pessoas mais importantes da organização, mas não conheciam o ROCE da empresa! Muitos nem sequer haviam visto antes a sigla.

Depois de explicar o que era a sigla, voltamos a indagar: “então, você acha que o ROCE está bom ou não? Como define um bom ROCE?” Com a WACC (média ponderada do custo do capital) variando de 15% a 21%, participantes diferentes sugeriram percentuais entre 18% e 30%. O mínimo era 18%, e qualquer coisa abaixo disso não seria razoável, acharam eles.

Passamos então a considerar o crescimento: que taxa média de crescimento anual seria razoável? Enfatizamos que estávamos buscando a resposta emocional, e não apenas a intelectual dos participantes: “que taxa de crescimento faz você se sentir pessoalmente bem? Não falamos de uma taxa ótima ou péssima, mas de uma taxa aceitável”. Influenciados pela realidade específica de seus respectivos setores, eles citaram números diferentes. Por exemplo, em setores baseados em tecnologia da informação, 30% de crescimento médio anual seria considerado razoável, enquanto em outros setores o percentual seria de 15% a 20%, e qualquer coisa abaixo de 15% não seria aceitável.

Traçamos linhas pretas no gráfico da Figura 1.2 nos 18% do ROCE e nos 15% do crescimento. Em seguida, sombreamos o canto superior direito, no qual o desempenho superava o nível mínimo aceitável para os dois parâmetros. Qualquer coisa fora da área sombreada não seria aceitável, segundo a definição dos próprios participantes do que era um desempenho aceitável.

Nenhuma empresa representada na sala tinha desempenho enquadrado no canto superior direito. Nenhuma! Algumas poucas até que haviam crescido rapidamente, mas seus retornos eram relativamente ruins. Outras tinham retornos aceitáveis, mas lhes faltava crescimento. No caso da grande maioria das empresas ali representadas, tanto o crescimento como os retornos estavam abaixo dos patamares mínimos aceitáveis que os próprios participantes haviam definido.

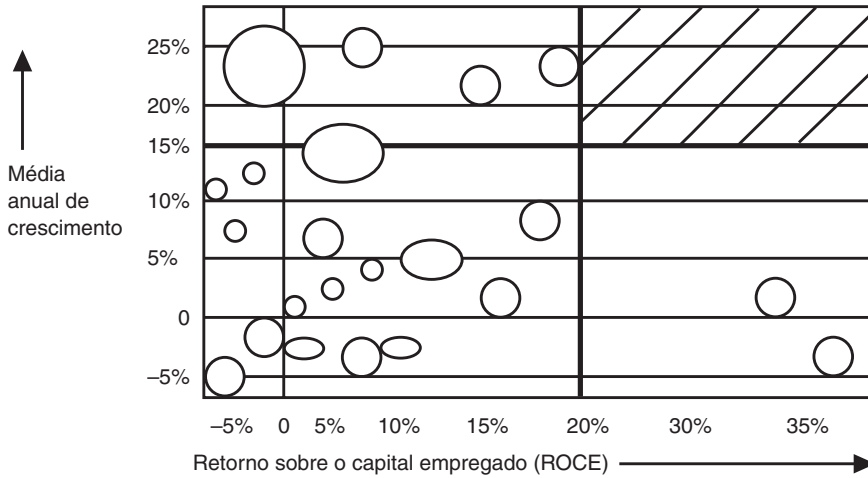


FIGURA 1.2 Desempenho das empresas que participaram do Senior Management Programme na Índia.

Indagamos então: “como explicar que 30 de vocês, de um total de 35, deram nota 3 ou maior para o desempenho das suas empresas, quando nenhuma delas satisfaz os critérios de desempenho que vocês mesmos definiram?”

A situação era clara. Todos os 35 participantes enfaticamente afirmaram que suas empresas precisavam mudar – e mudar radicalmente – para responder à dinâmica situação econômica e competitiva da Índia, mas verdadeiramente nenhum sentia a urgência que proclamava da boca para fora. Sem essa profunda urgência sentida e sem acreditar na possibilidade de mudança radical, de melhoria radical do desempenho, provavelmente ninguém na empresa desenvolveria esse sentimento de urgência. As pessoas não ouvem o que os altos dirigentes dizem. O que as pessoas fazem é olhar bem nos olhos desses dirigentes e ver se, por trás das palavras, há convicção e paixão. Sem a energia das suas próprias convicções, que chance esses gestores teriam de liderar mudanças em suas organizações?

Há algo muito interessante no tema gestão de mudanças. Por um lado, quase toda empresa, tanto no Brasil como na Índia, batalha com as questões do que mudar e como mudar. Para as consultorias é uma maravilha, um campo fértil para ajudar empresas que buscam soluções para esse problema. Proliferam programas de treinamento e desenvolvimento; ansiosos participantes lotam auditórios para ouvir o mais recente guru discorrer sobre o assunto. Todos buscam “receitas”, procuram soluções sobre como responder ao mundo dos negócios, que muda tão radicalmente nos países emergentes.

Por outro lado, em qualquer livraria de aeroporto, os livros mais vendidos são sobre gestão de mudanças, incluindo, no Brasil, os de autoajuda para executivos. A linguagem e os exemplos variam, mas na maioria desses livros a mensagem é basicamente a mesma. Preconizam ações similares, muitas vezes numa sequência

mais ou menos semelhante: assumir a liderança, montar um modelo de ação, formatar uma visão compartilhada, proporcionar o engajamento, elaborar planos de ação, acompanhar seu desenvolvimento, e assim por diante. São livros bons, escritos por especialistas competentes e embasados num acervo de experiências empresariais em todo o mundo. Alguns deles apresentam modelos “redondos”, “ideais”, nos quais os problemas e as dificuldades não existem. Mesmo assim, não há dúvida, sabemos muito sobre gestão de mudanças, sobre o que fazer e como fazer.

Por que, então, algo sabido por todos, e portanto fácil de fazer, acaba sendo tão difícil de realizar? Onde estão os gargalos e onde estão as barreiras?

Gargalos tendem a localizar-se no topo da garrafa. Aqui também as barreiras mais críticas contra a mudança estão no topo da hierarquia da empresa, no qual falta crença e paixão pelas mudanças. Todos dizem as palavras corretas, que saem até em relatórios anuais e em publicações internas, mas, sinceramente, não acreditam no que dizem. Por isso é tão difícil para as empresas gerenciar mudanças. Com certeza há muitas outras barreiras e muitos outros obstáculos, nenhum, porém, tão contundente quanto a mentalidade dos altos dirigentes.

A MELHORIA RADICAL DO DESEMPENHO É POSSÍVEL

O primeiro e essencial requisito para criação e gestão de mudanças é que os altos dirigentes acreditem, de fato, que é possível haver uma mudança radical.

Essa, aliás, é a premissa fundamental deste livro e o seu propósito maior: fazer os gestores acreditarem – e realmente crerem – que a melhoria radical do desempenho é possível. Certamente é possível para pequenas e médias empresas, mas também para grandes organizações. É possível ainda conseguir tais melhorias não incrementais num prazo razoavelmente curto. Que não seja em um trimestre ou um ano, mas não é preciso levar 10 anos.

No campo da gestão existe uma crença, e seu nome é incrementalismo. Baseia-se na premissa de que tudo nas empresas acontece lentamente, pouco a pouco. A crença tem seus próprios rituais e metáforas, como a analogia com os superpetroleiros, lentos e grandes demais para mudar rapidamente de rumo no oceano. Os superpetroleiros só conseguem virar lentamente, em círculos largos. O mesmo acontece com empresas, particularmente as grandes, com milhares de funcionários. Não se pode exigir delas que mudem depressa demais. É necessário ter paciência, ser pragmático, pois em grandes organizações as coisas simplesmente não acontecem com rapidez.

Existem pessoas no mundo empresarial brasileiro, como Maurício Botelho, da Embraer, ou José Carlos Grubisich, da Braskem, que demonstram nunca ter tido essa crença. Porém, a maioria dos gestores brasileiros é incrementalista, conscientemente ou não. Foram formados numa era de regulamentações castradoras, dominada pela burocracia, com sistemas ineficientes e infraestruturas ruins. Ali, a tendência era que os dogmas desse pensamento fossem validados a

maior parte do tempo. Foi assim que esses executivos se converteram à crença, que muitos continuam praticando até hoje. Não gostam de expressões como “*mudança radical*”, conceito que acham infantil demais, sem sofisticação e contrário à cultura brasileira. Para eles, é difícil uma nova conversão, desta vez para a fé na melhoria radical do desempenho.

Mas essa é justamente a implicação mais importante da desregulamentação. Numa economia desregulamentada e competitiva, impulsionada pela lógica cruel dos mercados, a empresa que não mudar com rapidez suficiente pode e vai morrer, como demonstra a marcha lenta rumo à extinção de algumas das maiores empresas do Brasil. Pesquisa recente feita por um dos autores do livro revelou que, de 106 empresas das 500 maiores e melhores, 44,6% adquiriram empresas no ponto da curva onde já haviam perdido valor. Não acreditaram e não viabilizaram a mudança radical necessária, nem ao menos tomaram a decisão de venda no momento *optimum*. Ao mesmo tempo, na economia contemporânea dos mercados desregulamentados, uma gestão determinada e atuante pode transformar uma empresa bem mais rapidamente e com muito maior eficácia do que era possível no passado.

A experiência internacional mostra claramente que é possível haver melhoria radical de desempenho. Em 1985 a Motorola despencou no abismo: sua rentabilidade desabara de 6,3% para 1,3%. A concorrência de empresas japonesas alijara a Motorola do negócio de semicondutores DRAM. Aliás, como fornecedora de semicondutores em geral, ela havia caído da segunda para a quinta posição no mercado e estava pensando numa fusão (termo delicado e eufemístico, para não dizer que ela estava pensando em ser vendida) de suas operações de semicondutores com a Toshiba. Mesmo nos negócios de *paggers* e de telefonia celular, os concorrentes japoneses estavam ganhando a batalha da miniaturização e dos atributos, parecendo prestes a assumir a liderança do mercado.

Em 1988, num período de apenas três anos, a Motorola havia mudado completamente sua posição. A rentabilidade voltou aos 5,3% e a empresa havia estabelecido uma clara posição de liderança nos *paggers* e na telefonia celular, com um leque de produtos inovadores e preços competitivos. Ela estava de volta aos negócios DRAM e surgia como fornecedora importante de produtos semicondutores aos clientes mais exigentes do mundo.

Naqueles três anos, a Motorola conseguiu melhorias dramáticas em suas operações. O tempo de criação de novos produtos foi encurtado em média de três anos para 1,8 ano, e melhorias no design reduziram o número médio de peças por produto de 3.400 para 630. O tempo decorrido do pedido ao embarque foi reduzido de 30 para três dias. Os defeitos por milhão diminuíram de 3.000 para 200, graças ao festejado programa Six Sigma de qualidade total.

A Motorola não é, de forma alguma, um caso isolado. Nas últimas duas décadas, muitas empresas em várias partes do mundo conseguiram semelhantes melhorias radicais de desempenho, destruindo o mito do incrementalismo. Co-

letivamente, seu acervo de experiências demonstra algumas verdades simples que a maioria dos gestores, imbuídos do incrementalismo tradicional, pode achar difícil aceitar.

Empresas de alto desempenho existem em setores não atraentes

O determinismo setorial talvez seja a mais castradora de todas as crenças gerenciais: “como posso ser melhor se o meu setor é horrível?” Ouvimos isso repetidas vezes no Brasil, de executivos dos setores de bens de consumo, eletroeletrônicos, construção e vários outros negócios. “O Michael Porter não falou sobre atratividade setorial? Pois bem, meu setor não tem atratividade nenhuma.”

Façamos um teste rápido e simples traçando uma linha horizontal numa folha de papel. Em espaços iguais nessa linha, listaremos alguns dos setores mais importantes, como de bancos, alimentos, automotivo, petroquímico, telecomunicações etc. Vamos descobrir a rentabilidade média de cada um (a média de todas as empresas de cada setor) num período de cinco anos e colocar esses números no eixo vertical.

Uma curva em ziguezague é gerada. Alguns setores, como o de bebidas e o de bancos, terão alta rentabilidade setorial, enquanto outros (de transportes, por exemplo) mostrarão uma baixa rentabilidade no quinquênio. Em vez de rentabilidade, alguma outra medição de desempenho pode ser examinada, como, por exemplo, a criação de valor para os acionistas. Surgirão os mesmos altos e baixos.

Verifiquemos agora os números da empresa de melhor desempenho de cada setor; não da empresa média, mas da melhor. Como será o visual da plotagem desses números?

Zero é a nota merecida por quem pensa que essa plotagem será um paralelo da rentabilidade média setorial. Os altos e baixos serão muito menores. Os desempenhos dos melhores em negócios diferentes serão muito mais semelhantes que os desempenhos médios em cada negócio. Colocando de forma diferente, podemos dizer que mesmo em setores com resultados médios ruins, há empresas que individualmente se saem muito bem, quase tão bem quanto as de melhor desempenho em qualquer negócio.

Há gestores que passam a vida seguindo a lei das médias setoriais, e há outros que corajosamente indagam: “se essa empresa consegue ter sucesso, por que não podemos conseguir?” Essa é a mentalidade necessária para obter melhoria radical de desempenho – disposição de fazer comparações de *benchmark*, não com os medianos ou comparáveis, mas com os melhores, para que o *benchmarking* sirva de inspiração e de aprendizado.

Um exemplo no Brasil? A Gol Transportes Aéreos. Sobre as ruínas do setor de transporte aéreo, o empresário Constantino de Oliveira Júnior está construindo um empreendimento de sucesso, não se atendo à lei do determinismo setorial.

Desde a sua fundação, em 2001, alcançou números invejáveis num mercado que registrou prejuízo de quase R\$1 bilhão. Iniciou suas atividades com seis aeronaves, número que ampliou rapidamente para 10, aumentando em 187% a oferta de lugares em voos. Em janeiro de 2004, mês de alta temporada para viagens no Brasil, a Gol já estava com 23,06% dos passageiros transportados nas rotas domésticas, apenas 6 pontos percentuais atrás da Varig, que ficou com 29,73% do mercado. Em janeiro de 2003, a diferença entre elas era de 20 pontos percentuais. O melhor índice de ocupação entre as quatro maiores empresas foi da Gol, com 79%. A Varig ficou com 66%, a TAM com 64% e a Vasp com 58%. Em termos de resultado em 2003, a Gol apresentou um faturamento de R\$3,8 bilhões e lucro de R\$113 milhões.

Uma empresa pode conseguir desempenho superior, mesmo quando o setor está em dificuldades

Sheffield, no Reino Unido, foi o berço histórico dos melhores instrumentos cortantes de metal do mundo (espadas, talheres, tesouras etc.). Comparativamente ao que representou o Vale do Silício, no norte da Califórnia, para a informática e a tecnologia da informação, Sheffield foi um dos primeiros “agrupamentos industriais” do mundo, com grande número de fabricantes de instrumentos de corte dominando o segmento superior do mercado apresentando um notável trabalho artesanal e uma extraordinária qualidade.

Em duas décadas, porém, o setor desabou. A concorrência de Hong Kong e de outros produtores asiáticos de instrumentos de baixo custo representou uma catástrofe absoluta para a indústria de Sheffield. Os volumes diminuíram mais de 90%, e a produção indexada caiu de 160 para 20 no período (ver Figura 1.3).

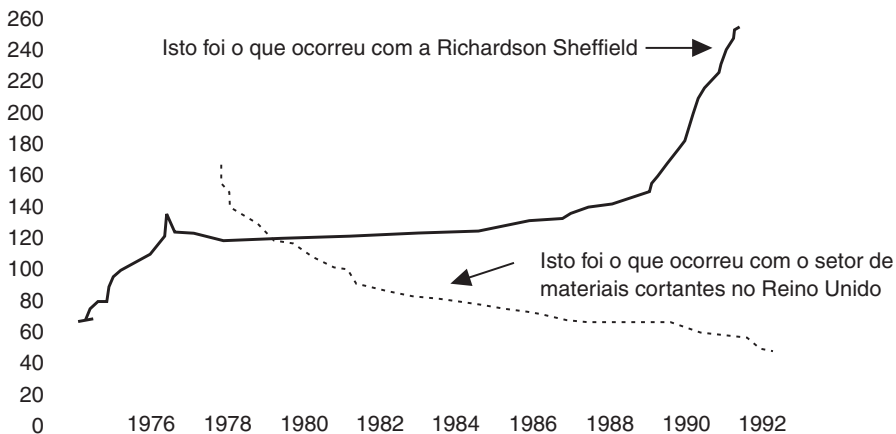


FIGURA 1.3 Desafiando a gravidade: Richardson Sheffield.

A grande maioria das empresas locais simplesmente desapareceu, vítima do colapso setorial. Porém, a Richardson Sheffield, nesses mesmos 20 anos, se fortaleceu, desafiando o momento catastrófico pelo qual o setor passava e crescendo mais de 500%.

Na Índia, o setor que mais encolheu foi o de fibra vegetal. Quem dirige na rodovia Grand Trunk Road, saindo de Calcutá, vê ao longo da estrada os restos de antigas usinas vistosas e dinâmicas de processamento de fibras vegetais. Mas, uma dessas empresas, a Hastings Jute Mills, vem progredindo, aumentando sua rentabilidade e investindo em mais capacidade de produção. Tal história é semelhante à da Richardson Sheffield: assim como a empresa inglesa desafiou as regras do negócio com inovação e empreendedorismo, criando, por exemplo, o bem-sucedido produto Laser Knife, também os irmãos Kajaria, donos da Hastings Jute Mills desde 1994, tornaram atraente o negócio de fibras vegetais. Fizeram isso ao transformar o relacionamento entre patrão e empregado, melhorando radicalmente a produtividade, e, ao criar produtos inovadores, que encontraram novas utilizações em mercados internacionais.

No Brasil, o setor automotivo sofreu uma reconfiguração total. Em 1994, 51,9% das empresas eram de capital nacional, enquanto 48,1% eram de capital estrangeiro. Decorridos alguns anos, esse panorama do setor mudou. Em 2001, 77,2% das empresas que atuavam no mercado eram de capital estrangeiro e 22,8% de capital nacional. Houve mudança de controle em várias empresas, como a Metal Leve, que passou para o controle alemão e agora denomina-se Mahle Metal Leve, e a Cofap, hoje sob controle italiano. Entretanto, a Embraer continua sendo de controle brasileiro e, como analisaremos em outros capítulos, tem se destacado de forma decisiva no mercado.

Vale lembrar ainda o caso clássico da Xerox e da Canon. Em 1975, a Xerox detinha a marca impressionante de 93% do mercado mundial de fotocópias. Sua tecnologia era protegida por mais de 500 patentes, e a empresa tinha uma organização de marketing e apoio com 12.000 representantes de vendas e 15.000 prestadores de serviços trabalhando diretamente para a Xerox nos Estados Unidos e para suas *joint ventures*, a Rank Xerox na Europa e a Fuji Xerox no Japão. A empresa possuía uma infraestrutura mundial de produção, investia mais em pesquisa e desenvolvimento que a receita total da maioria de seus concorrentes e era uma das poucas empresas cuja marca era indistinta do negócio: a palavra “xerox” em muitas línguas era sinônimo de “fotocópia”, inclusive no Brasil.

Quando a Canon japonesa, pequena empresa de câmeras fotográficas, entrou nesse negócio no final dos anos 1960, a maioria dos observadores demonstrou ceticismo. Com menos de um décimo do porte da Xerox, a Canon não tinha organização, nem de vendas nem de serviços, para atender ao mercado corporativo de copiadoras. Também não possuía tecnologia de processo para suplantar as patentes da Xerox. Comparando os esforços da Canon com os de outros gigantes corporativos, como IBM, Kodak, 3M, Nashua e Smith Corona, que tam-

bém optaram por desafiar a Xerox na mesma época, um analista de investimentos disse: “uma fotocopiadora não é uma câmera grande”.

Seja como for, nas três décadas seguintes, a Canon reescreveu a história de produção e comercialização de copiadoras, conseguindo atingir a segunda maior receita anual de vendas, superando a Xerox em termos de unidades comercializadas.

Evidentemente, tamanho é importante, mas não é determinante. Histórias como do pequeno David e do gigante Golias podem ser relativamente raras em outros aspectos da vida, mas são extremamente comuns no mundo dos negócios.

A melhoria radical do desempenho é possível até mesmo quando a empresa já tem muito sucesso

Talvez um mito comum seja que mudança genuinamente radical só é possível quando a empresa passa por uma crise financeira. A crise traz consigo o questionamento da legitimidade da ordem existente (que inclui estruturas, crenças e processos), do jogo de poder. Remodelar o antigo dá lugar ao novo. “Conserte quando ainda não quebrou” é uma frase da moda, mas não é muito prática, porque as pessoas não conseguem perceber a necessidade de mudança quando tudo vai bem.

Possivelmente, a evidência mais sólida contra esse mito é a experiência da General Electric nos últimos 20 anos. No mundo inteiro, a extraordinária atuação de Jack Welch como presidente executivo da GE simbolizou o que deve ser uma liderança determinada. E isso ocorreu por um bom motivo: Welch assumiu o comando da GE em 1981, quando o valor de mercado da empresa já era de US\$11 bilhões. Qualquer que seja o instrumento de medição, o aumento do valor mercadológico conseguido por meio da mudança é algo simplesmente espetacular. Aqui, vale estabelecer um conceito de crise, desmistificando, por um lado, a necessidade da crise financeira, mas reforçando, por outro, a importância da “crise” entendida como desconforto. O ponto a ser ressaltado é que a condição *sine qua non* para a melhoria radical não é a crise financeira, mas sim a antevisão dela (porque há a possibilidade de crise) ou a percepção de que pode acontecer uma alavancagem. O sentimento de urgência, oriundo de percepções positivas ou negativas, está sempre presente nos processos de mudança. Isso gera resultado quando as pessoas se assentam para conversar sobre os desafios.

Aplica-se aqui um conceito-chave, de que quando há um desafio enorme as pessoas devem assentar-se para conversar como equipe. Podem até não chegar a nenhuma conclusão, mas a solução está “à vista”. Essa solução constitui o alvo, e é descrita no Capítulo 11. Trata-se de acender a chama empreendedora nos escalões médios da empresa, criando pequenos centros de lucro que a ajudem a ter a agressividade e a agilidade típicas de pequenas organizações, e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidades de crescimento pessoal a um grupo bem maior de jovens gestores.

Uma experiência de uma empresa brasileira que mudou sem efetivamente viver uma crise financeira profunda é a do Banco Itaú, que será abordada no Capítulo 6. Alguns podem argumentar que no setor financeiro “tudo é fácil”. Porém, não vamos nos deixar aprisionar pela armadilha do desempenho do setor, seja por pessimismo, seja por otimismo. Outro exemplo interessante é o da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD – de que trataremos mais adiante no Capítulo 9. No período pós-privatização, não tendo enfrentado qualquer crise financeira que compromettesse sua sobrevivência, foram implantadas mudanças radicais de desempenho na empresa, que durante muito tempo foi reconhecida como a melhor estatal do país.

Liderança carismática não é pré-requisito de melhoria radical de desempenho

Há, por último, o mito importante da liderança carismática, a crença de que somente com o carisma do presidente da organização se consegue conduzir uma mudança radical. Carisma ajuda, sim, mas não é pré-requisito.

Vamos analisar o caso da brasileira Weg, cujo presidente transmite uma autenticidade genuína e completa – que gera mutuamente confiança e simpatia nas pessoas –, mas não se enquadra na definição de presidente “hollywoodiano”, típico padrão americano. Ele não tem quase dois metros de altura nem seduz grandes plateias por seu carisma. Décio é mais como um límpido riacho, que corre de forma acolhedora e duradoura. Ao longo de sua trajetória profissional, demonstrou muita consistência, esforço e tenacidade.

Diversos outros exemplos poderiam ser citados, no entanto, isso não é realmente necessário. O mais importante é indagar: o que é preciso para conseguir e manter o sucesso? Se é possível haver melhoria radical de desempenho, como conseguir realizá-la?

UM LIVRO DE VIESES

Este livro visa responder algumas indagações. Nos últimos 20 anos, testemunhamos – às vezes internamente, outras externamente – transformações espantosas em empresas nos Estados Unidos, Europa, Japão, Índia e Brasil. Vimos umas poucas decolarem astronomicamente, muitas tropeçarem e algumas, como a Digital Equipment Corporation, a Westinghouse e o Banco Bamerindus, perecerem. Procuramos acompanhar diversas empresas indianas e brasileiras. Parte delas passou de empresa de sucesso para empresa de mais sucesso ainda (caso da Natura, Coteminas, Embraer, Itaú); outras batalharam contra a crise e conseguiram vencê-la, como a Caloi. Nossa interpretação das causas das mudanças gerou alguns vieses sobre como se pode gerenciar a melhoria radical do desempenho. Apresentamos tais percepções neste livro.

O termo “viés” é aqui usado de maneira pensada. Não sabemos se existem leis ou verdades absolutas no campo de gestão. Se há, não temos acesso a elas ou não acreditamos nelas. Nossos métodos de pesquisa não são direcionados para desenterrar ou arrancar nenhuma verdade. Levam somente a especulações e interpretações, ou seja, a vieses ou tendências pessoais, que são apresentados neste livro de forma tão direta quanto possível. O objetivo não é chegar a respostas ou soluções definitivas, mas levantar questões para análise, discussão e reflexão.

De certa maneira, este livro será mais bem usado se visto como um cardápio *à la carte*, e não como uma receita pronta para todas as situações. Deliberadamente, não apresentamos nenhuma estrutura conceitual geral, com base na qual trabalharíamos as partes para que fosse montado um todo integrado. Há uma coerência entre as diferentes ideias expostas neste livro, coerência essa gerada nos denominadores comuns das mentes que formaram os vieses. Há também um esforço proposital de evitar qualquer moldura ou teoria conceitual sobre melhoria do desempenho. Cada capítulo apresenta uma só ideia, em tamanho perfeitamente palatável para o leitor, sobre um tema que consideramos relevante para a melhoria radical do desempenho. Cada ideia é mostrada isoladamente ao leitor, o que possibilita avaliar sua utilidade ou aplicabilidade, independentemente da evolução das demais ideias aqui expostas.

Histórias de empresas fazem parte integral do nosso argumento, seja no Brasil, na Índia, na Europa, nos Estados Unidos ou no Japão, ou, coletivamente, ilustram e apoiam as ideias diferentes apresentadas no livro. Com certeza simplificam uma realidade complexa, mas, no todo, devem entusiasmar o leitor que acredita na melhoria radical do desempenho, e pelo menos desafiar aqueles que nela não creem. Além das pesquisas feitas nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, realizamos uma pesquisa quantitativa no Brasil com 101 dos principais dirigentes das 500 maiores e melhores empresas brasileiras. Fizemos também uma pesquisa qualitativa com 12 empresas brasileiras, incluindo, em média, 25 entrevistas em profundidade por empresa, que abrangem os mais diversos níveis hierárquicos dessas organizações. Os setores estão representados no Quadro 1.3.

A amostra da pesquisa quantitativa apresenta as seguintes características:

- Em relação ao controle de capital das pesquisadas, houve uma predominância de empresas privadas (97%) e de capital de origem nacional (62%).
- Quanto à idade dos dirigentes, observou-se que 51% têm menos de 35 anos, 40% entre 36 e 45 e 9% estão acima de 56 anos.
- No que se refere ao grau de internacionalização das empresas, verificou-se que 29% atuam basicamente no mercado interno. Para 27% das pesquisadas, até 15% do faturamento vêm do exterior; para 30%, a parcela oriunda do mercado externo é de 16% a 50%; para 12% das empresas, está acima de 50%. Em média, o faturamento é de R\$1 bilhão, e o número de colaboradores diretos é de 2.000.

QUADRO 1.3 Setores e percentual das empresas pesquisadas

Setor	Percentual representado
Alimentos	5,9%
Atacado e comércio exterior	2,0%
Automotivo e autopeças	4,0%
Comércio varejista	3,0%
Confecções e têxteis	2,0%
Construção	3,0%
Eletroeletrônicos	7,9%
Higiene, limpeza e cosméticos	1,0%
Material de construção	2,0%
Mecânica	2,0%
Papel e celulose	2,8%
Plásticos e borracha	1,0%
Química e petroquímica	8,9%
Serviços de transporte	2,0%
Serviços diversos	24,8%
Siderurgia e metalurgia	12,9%
Tecnologia e computação	5,9%
Telecomunicações	8,9%
Total	100%

Analisando as empresas, chegamos à seguinte indagação: “o que é necessário para conseguir uma melhoria radical do desempenho?” Essa pergunta não tem apenas uma resposta. Exige a coragem e a ousadia de uma grande aposta e o cuidadoso gerenciamento de pequenos detalhes. História e contexto são importantes, de forma que não existe nenhuma fórmula universal que se aplique a todas as empresas. Os exemplos encontrados em diversos capítulos descrevem essa variedade e esse multidimensionamento de como atingir um extraordinário desempenho corporativo.

Uma das possíveis críticas aos exemplos seria que eles representam uma busca da excelência. São todos casos excepcionais e, como tal, argumenta-se que não constituem alicerce para nenhuma generalização.

Discordamos dessa posição. Edgar Wind escreve em *An Observation on Method* (1967): “parece ser uma lição histórica que o lugar comum pode ser considerado como redução do excepcional, mas não se consegue entender o excepcional ampliando-se o lugar comum”. Tanto do ponto de vista lógico como do ponto de vista causal, o excepcional é crucial, visto que apresenta (por mais estranho que possa parecer) a categoria mais abrangente.

Alpargatas, Banco ABN-Amro Real, BankBoston, Caloi, Companhia Vale do Rio Doce, Coteminas, Embraer, Gerdau, Itaú, Natura, Weg, Votorantim, todas são organizações que atuam no Brasil e, como tal, fazem parte da abrangente categoria Brasil corporativo. O que elas conseguem fazer, outras também podem conseguir. A realidade brasileira, com todos os seus desafios e as suas oportunidades, não é que haja algo de especial sobre tais organizações. Especial é a estratégia de gestão de cada uma delas. Pelo menos sob uma perspectiva normativa, elas oferecem uma base perfeitamente válida (indispensável até) de generalização.

Para alcançar uma melhoria radical de desempenho, a direção de uma empresa precisará ter um sentido, uma visão, do destino da mesma. Como chegar a esse sentido, visão ou ambição?

O leitor deve ler cada um dos casos narrados neste livro e procurar contar a história do futuro de sua própria empresa da mesma maneira. Para cada caso, o leitor descreverá um futuro diferente, um destino diferente.

Experimente todas as histórias que você conseguir gerar dessa forma e medite a respeito de cada uma delas. Não sobre as histórias das outras empresas, mas sobre as da sua, mesmo que as conte de forma diferente. Aos poucos, uma história toda especial surgirá, talvez tirada de apenas uma parte das outras, talvez da síntese de algumas delas. Será uma história toda especial porque calará fundo em você leitor, confrontando algo no seu íntimo, seja como indivíduo, seja como equipe gerencial. Você sentirá a identificação por causa da energia e do entusiasmo que isso vai gerar.

Aprimore a sua história. Visualize-a; visão é para ser visualizada. Visualize o futuro da sua empresa, com base em sua história especial, que é fruto dessas leituras. Tenha então a coragem de se colocar no futuro e, de lá, olhar o presente. Como levar o presente para esse futuro? Algumas das ideias apresentadas em diversos capítulos podem ajudar a identificar ações e processos específicos. Outras iniciativas surgirão com base em suas próprias experiências e sua intuição. Tenha coragem de agir, de tomar providências para agarrar sua empresa, se necessário “à força e pelo cangote”, e arrastá-la rumo àquele futuro. Não se pode administrar do presente para o futuro, pois inevitavelmente se cairá na armadilha do incrementalismo. Há que se gerenciar o presente com base no futuro. Este é o caminho, e o processo, da melhoria radical.

CAPÍTULO 2

Aprendendo a culinária “agridoce”

A MESBLA FOI UMA DAS PIONEIRAS NO segmento de lojas de departamentos no Brasil, atingindo os melhores resultados nos anos 1970. Em seu apogeu, foi eleita a melhor empresa de 1979 pela revista *Exame*. No início da década de 1980, valia cerca de US\$500 milhões e era considerada uma empresa forte e saudável.

Desde a sua fundação, em 1912, até os anos 1990, a Mesbla foi considerada uma das maiores lojas de departamentos do país. A partir daí, começou a viver uma espiral negativa que culminou em sua falência. Entretanto, nesse percurso, várias medidas foram tomadas e, muitas vezes, o mercado acreditou que a empresa poderia sair da crise. Em primeiro lugar, a Mesbla passou por um enxugamento. O número de funcionários foi reduzido de 11.000 para 7.500 em dois anos, sendo que dos 32 executivos com cargos de diretoria, sobraram apenas seis. A demissão dos executivos foi conduzida de forma peculiar, já que não havia dinheiro para a indenização de todos. O que lhes era devido foi pago parte em dinheiro, parte com os carros que eles utilizavam. Ao mesmo tempo, o mix de produtos foi alterado: em meados da década de 1990, 80% dos itens comercializados passaram a ter preços de até R\$29 (aproximadamente US\$27, visto que no período a moeda americana estava subvalorizada, valendo aproximadamente 95 centavos de real). Outra estratégia da empresa foi colocar de volta em suas prateleiras eletrodomésticos portáteis, que haviam sido banidos do negócio.

Com essas medidas, a empresa foi considerada mais sadia. No primeiro semestre de 1995 o faturamento por funcionário alcançou US\$185 mil, numa projeção anual, contra US\$159 mil das Lojas Renner, a menina dos olhos dos analistas do varejo.

Todavia, quatro anos mais tarde, em setembro de 1999, toda essa transformação foi por água abaixo. A falência da Mesbla foi decretada, na 7ª Vara de Falências e Concordatas do Rio de Janeiro.

Se foi isso o que aconteceu, o que saiu errado?

O que saiu errado foi que a empresa aprendera a enxugar, a reestruturar e a racionalizar, mas não a crescer. A direção da Mesbla havia reduzido custos, controlado orçamentos e melhorado a produtividade, mas não tivera energia ou mesmo a coragem necessária para criar e aproveitar novas oportunidades. Consequentemente, a empresa se perdeu numa perigosa espiral negativa. Cada redução de custo levava a uma melhoria temporária, mas, em última análise, somente criava a necessidade de mais reduções de custo.

A experiência corporativa brasileira também tem exemplos do fenômeno contrário: empresas que procuraram atingir um desempenho geral espetacular concentrando-se apenas no crescimento, sem dar atenção às melhorias de produtividade. Um caso desses é o da Inepar. A obsessão do presidente Atilano Sobrinho pelo crescimento levou a empresa a dar um passo maior que as pernas e se afundar em dívidas. Nos anos 1990, a empresa se multiplicou em 18 empresas, entrando em negócios de energia, telefonia, Internet e até TV a cabo. A gestão de Atilano foi considerada megalômana e pouco transparente por alguns sócios, como os fundos de pensão Previ e Aerus. Ele passou a ser um obstáculo para a recuperação da Inepar.

A lição é simples e universal; o desempenho corporativo superior sustentado se baseia na capacidade de administrar a tensão entre duas forças aparentemente contraditórias: a necessidade de melhoria permanente do desempenho operacional e da produtividade por meio da racionalização constante das atividades existentes e a necessidade de crescimento e expansão pela revitalização contínua da estratégia, da organização e das pessoas.

Não há novidade nenhuma quando se fala dessas duas necessidades. O problema é que a maioria dos dirigentes de empresas vê os processos de racionalização e de revitalização como mutuamente excludentes. A racionalização normalmente é desagradável, isto é, “azedo”. Poucos gestores gostam de fechar fábricas, vender negócios, demitir pessoas. Por outro lado, revitalização é algo agradável, prazeroso, “doce” (Daí o “agridoce” no título deste capítulo). Quase todo dirigente adora o crescimento, sonha com uma visão e procura fazer com que a organização realize esse sonho, alcance a visão. A maioria dos executivos opta por um ou outro caminho, o azedo ou o doce. Escolhe a opção de reduzir, fechar, demitir ou a de expandir e crescer rumo a um desempenho superior.

Na primeira metade dos anos 1990, um depoimento contundente de Edson Vaz Musa, então presidente da Rhodia, fez um grupo de presidentes de empresa refletir. A esses dirigentes que se reuniam regularmente na Fundação Dom Cabral, FDC, no âmbito do Centro de Tecnologia Empresarial, CTE, Musa disse que a missão do empresário era gerar riqueza, empregos, e não só cortar, exibir números de redução de custos e de pessoas como troféus. Naquela ocasião, a discussão foi profunda, gerando reflexões e inquietações entre os presidentes sobre o seu principal papel enquanto empresários.

Em contraste com as que fazem a opção entre o doce e o azedo, as empresas que conseguem a melhoria radical de desempenho veem esses dois processos como simbióticos. A contínua racionalização disponibiliza os recursos (inclusive financeiros e humanos) necessários ao crescimento, e o processo de revitalização contínua gera esperança e energia para sustentar o brutal desafio da melhoria ininterrupta de produtividade (Figura 2.1):

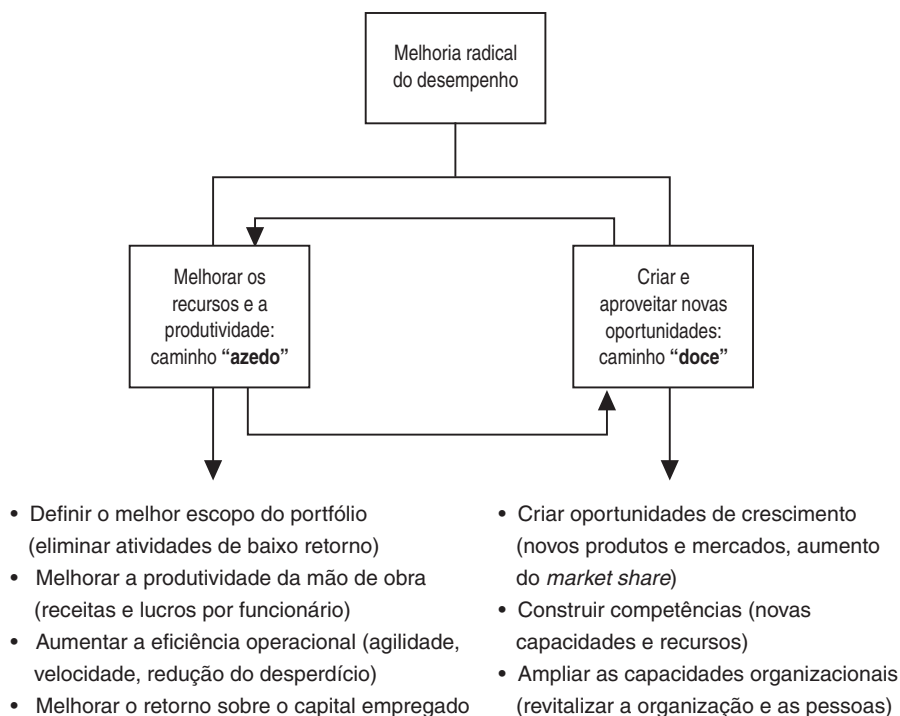


FIGURA 2.1 *Ciclo agridoce.*

Crescer sem melhoria de produtividade é como construir castelos de areia: inevitavelmente o próprio peso do castelo o faz desabar. Por outro lado, um foco exclusivo no aumento de produtividade, sem atenção ao crescimento, será um processo degradante, acabando por drenar toda a energia e toda a criatividade da organização. Enquanto a maioria das empresas adota somente uma culinária, ou a azeda, ou a doce, o desempenho superior sustentado exige uma gestão que saiba unir as duas.

GESTÃO DA MELHORIA RADICAL DE PRODUTIVIDADE: A CULINÁRIA AZEDA

Há uma característica comum em todos os casos de melhoria de desempenho realmente notáveis de empresas estabelecidas: todas elas conseguiram melhorar

radicalmente sua produtividade. Em cada caso, melhorias de eficiência foram acompanhadas de bastante dor, mas os dirigentes tiveram coragem de usar o remédio da culinária azeda sabendo que isso era uma pré-condição para o uso posterior das delícias da culinária doce.

Uma parte extremamente importante desse processo de melhoria de produtividade é a reestruturação do portfólio de negócios. Como muitas grandes empresas familiares brasileiras, a Caloi, caso que será descrito neste capítulo, já comercializou desde tradicionais bicicletas até óleo de motor, passando por scooters e motores de popa. Foi uma empresa que operou com negócios muito diferentes uns dos outros. A EVM, atual controladora da Caloi, está conseguindo, com grande esforço, transformar a empresa num negócio único, focado, voltado para clientes que buscam qualidade de vida através da conquista de saúde. A EVM está reestruturando a empresa em torno da criação de uma lógica clara de foco em negócios afins: bicicletas, *fitness*, acessórios para *fitness*, vida saudável. Uma empresa como a Caloi, que já foi líder do mercado de bicicletas, está objetivando, com a reestruturação de seu portfólio e do seu negócio, tornar-se novamente líder, porém num mercado mais abrangente – o da vida saudável. A empresa tem procurado no mercado conceitos inovadores, ampliando sua compreensão das mudanças de comportamento do consumidor, de forma a atendê-lo em sua busca por maior qualidade de vida.

A Caloi pretende voltar a ser líder num mercado mais amplo. Entretanto, a pergunta que se faz neste momento é se existe uma lógica em a empresa ser “a número 1” ou “a número 2”. Seria apenas um modismo? Seria um mero desejo utópico? O que há de errado no fato de uma empresa continuar num negócio em que é a quinta ou a décima do *ranking* do setor, mas continua ganhando dinheiro?

A resposta é simples. Como já foi explicado no Capítulo 1, a empresa de melhor desempenho num determinado setor consegue manter um desempenho superior mesmo em períodos difíceis para aquele setor como um todo. Em épocas boas, todos ou quase todos os concorrentes ganham dinheiro. Em períodos difíceis, somente os melhores têm bons resultados. Ser melhor que o melhor permite que a empresa controle seu próprio destino, em vez de estar fadada a ser controlada pelo destino do seu setor.

Isso é muito importante para vários grupos industriais diversificados, no Brasil, na Índia ou mesmo em países desenvolvidos. O grande dilema é se tais empresas devem novamente focar seu *core business* e se tornar empresas de um só negócio ou devem permanecer diversificadas? A maioria anda escolhendo a segunda opção, e não há nada errado com isso, como será analisado no Capítulo 7. Nada há de errado com a diversificação em si, contanto que a empresa consiga controlar seu próprio destino em cada um dos diferentes negócios. Se não consegue esse controle, seguindo as regras setoriais em vez de impô-las e ficando à

mercê de altos e baixos, a empresa precisa reduzir o seu portfólio de negócios. Deve optar por continuar apenas com aqueles em que possui recursos e competências para estabelecer as regras ou em que tem oportunidade de permanecer no jogo e assumir a liderança setorial.

Esse processo de redução do portfólio de negócios é, inevitavelmente, difícil e doloroso. Um depoimento de Antônio José Polanczyk, presidente da Belgo na ocasião da venda de 45% das trefilarias da empresa, retrata bem essa situação: “vender a trefilaria violentava uma crença da empresa. Durante anos, a Belgo considerou a trefilaria como seu *core business*, e mudar essa crença não foi fácil”. Foi assim com a Caloi em seu processo de reestruturação, com a Alpargatas, e com tantas outras que enfrentaram um maremoto de críticas, enquanto vendiam seus negócios pouco rentáveis. Carlos Ghosn, no comando da Nissan, também passou por duras críticas, chegando a ser chamado de “matador de custos”. Negócios que não tinham afinidade com o foco estabelecido foram vendidos.

Vários elementos azedos marcaram a transformação da Nissan realizada por Ghosn: fechar fábricas, reduzir pessoal, parar investimentos para sanar uma dívida que chegava a US\$12 bilhões, diminuir o número de fornecedores e forçá-los a dar descontos, reduzir as plataformas de produção. Um substancial enxugamento da empresa foi realizado. Na primeira etapa do Plano de Renascimento da Nissan, Ghosn anunciou o fechamento de cinco fábricas, a redução do número de fornecedores de 1.300 para 600 e o corte de 21.000 postos de trabalho dos 148.000 existentes na Nissan em todo o mundo em 1999.

Aí está outro tema de vital importância para muitas empresas no Brasil, tanto estatais quanto privadas, que ainda têm excesso de pessoal. Simplesmente não é verdade que as regras e a legislação trabalhista brasileiras não permitem que as empresas demitam. Como vimos no início deste capítulo, a Mesbla reduziu seu quadro de funcionários de 11.000 para 7.500 em dois anos. A Caloi também reduziu o número de funcionários de 2.000 para 1.000, apesar da forte presença do sindicato trabalhista em São Paulo. Igualmente muitas outras empresas brasileiras, a exemplo de vários bancos, fizeram reduções para melhorar a produtividade. Inúmeras investiram em sistemas flexíveis e de automação, assim como a melhoria da produtividade, que muitas vezes exige investimentos em ativos fixos, como fábricas e equipamentos. A empresa tem obrigação moral e jurídica de tratar bem seu pessoal, e até de ajudar os demitidos. Absolutamente não é verdade que restrições legais constituem o principal empecilho, a razão primordial da incapacidade dos gestores brasileiros de melhorar a produtividade da mão de obra. Nem mesmo nas estatais isso se dá.

As verdadeiras razões são de natureza moral ou cultural (alguns altos dirigentes se sentem moralmente obrigados a não demitir, mesmo que o desempenho do funcionário deixe a desejar) ou se traduzem em falta de coragem ou de

determinação. Em culturas relacionais como a brasileira, e ainda mais na indiana, o significado de o “chefe” demitir um funcionário que lhe foi leal durante toda a vida é diferente do observado na cultura americana.

O vínculo da lealdade estabelecido nas empresas brasileiras, segundo o qual o funcionário dava a sua vida para a empresa e esta, em contrapartida, dava a ele segurança, está em xeque. Houve a ruptura desse contrato psicológico especialmente nas grandes empresas dos setores mais competitivos. Porém, em muitas ainda se espera a lealdade do funcionário, e isso demonstra que o modelo ainda não foi completamente substituído. Um dos autores deste livro assistiu a uma cena memorável durante uma reunião do comitê executivo de uma das maiores e mais bem-sucedidas empresas brasileiras. O vice-presidente apresentava os resultados de um dos negócios do grupo, após ter realizado uma análise profunda do desempenho do negócio e das pessoas. Na exposição demonstrava claramente que o time de executivos, que tinha sido muito adequado para a fase anterior, precisaria ser trocado. Inquieto, o presidente, depois de muito relutar, disse com o sofrimento estampado no rosto: “podem fazer, se acham realmente necessário, mas eu não quero estar presente”. Mesmo com um generoso “pacote de saída”, o que o incomodava era a ruptura de laços estabelecidos ao longo de tantos anos, numa estrutura de lealdade pessoal. A dificuldade era tamanha que o impediu de participar pessoalmente do processo. Inconscientemente, essas ações também são evitadas por impactar a imagem de “deus adorado”, “todo-poderoso”, “salvador”, tão típica dos super-heróis.

Foco no portfólio e redução de pessoal são os dois elementos mais debatidos da culinária “azeda”, mas não são os únicos. Melhorias radicais para saneamento financeiro podem contribuir tanto ou mais para um melhor desempenho quanto a redução de pessoal. Por exemplo, melhorar o endividamento e levantar recursos para alavancar os ativos que pudessem gerar vendas e lucros foram atitudes tomadas por Ghosn na Nissan. Focando crescimento com aumento de rentabilidade, o plano da Nissan tinha três pilares: venda global de 1 milhão de carros a mais no ano fiscal de outubro de 2004 a setembro de 2005 em comparação com o volume de 2001, margem de lucro operacional de 8% sobre a receita, eliminação da dívida líquida do negócio de automóveis. Dos três pilares, apenas a meta de vendas ainda não está concluída. “A revitalização da Nissan é uma realidade. Não só voltamos à competição global, como estamos entre os que ditam o ritmo”, relata orgulhosamente Ghosn.

No Brasil, a Coteminas progrediu espetacularmente, com base num compromisso com a melhoria contínua da eficiência e da produtividade. Todos conhecem a trajetória de José Alencar, que será brevemente descrita no Capítulo 4. Fundador da Coteminas, hoje ele investe na carreira de homem público. O que as pessoas talvez desconheçam é o foco implacável no aumento da produtividade e do controle de custos que permeia toda a empresa. Apesar de o mercado têxtil ter apresentado queda de 5,7% em 2002, a empresa aumentou suas vendas em 12%.

As 11 fábricas trabalham 24 horas por dia, em quatro turnos, com grande aproveitamento da capacidade das suas unidades fabris. Além disso, a Coteminas consegue ter um grande ganho atuando no ramo de geração de parte de sua energia, de forma a reduzir custos. Os resultados atuais da empresa refletem em números esse ganho de produtividade. Seu EBIT de 2002 foi 38% superior ao de 2001. Para efeito de visualização do resultado, a variação do indicador em 2000 em relação a 1999 já havia sido surpreendentemente alta (78,4%). Já no EBITDA de 2002, registrou-se um crescimento de 29,2% em relação ao ano anterior.

Há dois aspectos que precisam ser destacados relativos aos processos de melhoria de produtividade. Primeiro, a necessidade dessa melhoria é permanente, nunca termina. Não é algo que se faz uma só vez. Se quiser permanecer à frente em um ambiente de concorrência cada vez mais intenso, a empresa tem de trabalhar constantemente de forma a melhorar a sua produtividade. Para permanecer bem condicionado fisicamente, o ser humano precisa se exercitar regularmente; para continuar competitiva, a empresa deve melhorar sua produtividade ano após ano. “Inicialmente, a sensação é como a de correr numa esteira móvel, mas, com o passar do tempo e a prática, torna-se mais um jogo, um desafio”, como diz um executivo do Itaú.

O segundo aspecto mais parece um lugar-comum, mas nem por isso deixa de ser menos verdadeiro: metas ambiciosas claramente estabelecidas tendem a ser mais eficazes do que pequenas metas incrementais. Para a Nissan, estabelecer uma meta ambiciosa em termos de orientação para o cliente e revitalização de produtos foi mais eficaz do que se ela tivesse estabelecido melhorias incrementais. Em 2002 a Nissan conseguiu aumentar em 1% o volume de vendas nos Estados Unidos e no Canadá, chegando a 726.000 unidades (no período, esses mercados caíram quase 2%). Obteve ainda maior lucro operacional na região, o qual foi para mais de 50%. Estabelecer metas ousadas e permitir que as pessoas encontrem seus próprios meios e caminhos para atingi-las é mais eficaz do que controlar constantemente as pequenas mudanças incrementais na eficiência operacional.

CRIANDO OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO: A CULINÁRIA DOCE

Se uma lição-chave ensinada pela experiência corporativa nas diferentes partes do mundo é que nenhuma empresa consegue melhoria radical de desempenho sem transformar a produtividade, outra lição igualmente importante é que nenhuma empresa consegue atingir tais resultados por meio apenas de melhorias na eficiência operacional. A culinária “azedada” é necessária, mas não suficiente.

Na última década, muitas empresas vêm procurando melhorar o desempenho somente por meio de cortes e reduções, com resultados previsivelmente desastrosos. Essas empresas acabam ficando presas numa brutal espiral descendente (Figura 2.2):

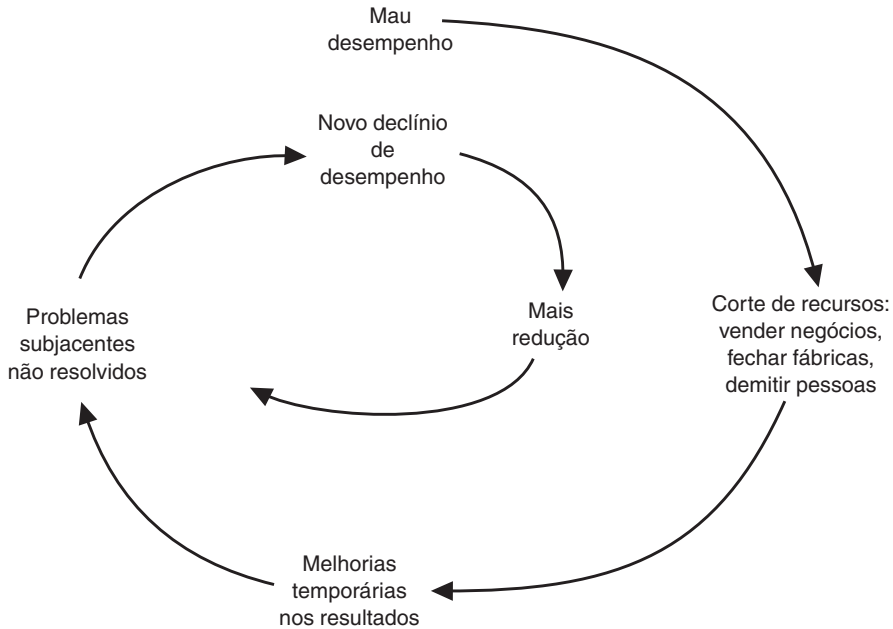


FIGURA 2.2 *Espiral descendente da racionalização.*

O desempenho da empresa piora. Para aumentar a rentabilidade, os dirigentes reestruturam seu portfólio, vendem alguns negócios, reduzem os investimentos em tecnologia, em equipamentos e em pessoas. O quadro é reduzido, estoques são diminuídos, pagamentos a fornecedores são atrasados. Consequentemente, os resultados financeiros melhoram, mas não por muito tempo. Os verdadeiros problemas não são resolvidos com cortes e reduções. O desempenho volta a piorar, desencadeando a próxima queda na espiral descendente.

Muitas empresas que adotaram o mantra da reengenharia nos Estados Unidos e em outras partes do mundo ficaram presas nessa espiral descendente negativa nos anos 1990. Aliás, durante um certo tempo, era até previsível qual empresa lançaria um grande programa de enxugamento de quadro e de racionalização no decorrer de um determinado ano. Eram as mesmas empresas que haviam adotado o mesmo programa quatro anos antes. A cada quatro anos, havia uma nova rodada de corte de custos, fazendo com que essas empresas ficassem presas no patamar mais baixo da brutal espiral negativa descendente.

Foi exatamente isso que ocorreu com o grupo Inepar depois de um ciclo de crescimento desenfreado, sem o equilíbrio entre o azedo e o doce. Seus problemas tiveram origem na mudança radical rumo à expansão na época das privatizações. Em meados da década de 1990, ele era um dos poucos grupos de capital nacional dos setores de energia e telecomunicações que tinham capacidade para participar do programa de venda das estatais. Apostando na fonte de recursos do BNDES, o Inepar lançou-se às aquisições. “Fomos muito bem-sucedidos”, afir-

mou Atilano para a revista *Exame* na época. “Ganhamos tudo ou quase tudo nos leilões nos quais entramos”.

Com essas aquisições, formou-se uma miscelânea de negócios. Na área de telecomunicações, o Inepar ficou com participação na Telemar, operadora de telefonia fixa, e na Splice, de celulares. Tornou-se também parceiro da Motorola no projeto Iridium, que iria à falência pouco tempo depois. Passou a operar serviços de paging, de acesso à Internet e TV a cabo. No setor de energia, o grupo comprou participações na Cemate, a central elétrica do Mato Grosso do Sul, e na Celpa, do Pará, em sociedade com o grupo Rede.

Ficou evidente que Atilano havia arriscado demais, e a fase dos cortes começou. Para tentar reduzir sua dívida, o Inepar vendeu vários ativos. As primeiras tentativas fracassadas de mudança de controle aconteceram em maio do ano 2000. Já nessa época, os problemas financeiros eram evidentes. Em 1998, devido a uma série de investimentos malsucedidos, o grupo já acumulava uma dívida de R\$1,4 bilhão, contra receitas de R\$989 milhões. Seus controladores se desfizeram de fábricas, participações em usinas hidrelétricas e negócios de telecomunicações no valor de R\$637 milhões.

Eis aqui a outra lição-chave: para conseguir melhoria radical de desempenho, a empresa deve também aprender a criar e a aproveitar novas oportunidades de crescimento. Deve aprender a cozinhar com a culinária “doce”.

Isso foi o que distinguiu a estratégia da Nissan. Ghosn cortou e podou, mas também construiu e fez crescer. Vendeu negócios de mau desempenho, mas também usou o dinheiro para investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e contratar pessoas para departamentos-chave. Em quatro anos a Nissan investiu 40% do seu orçamento em P&D e contratou 2.000 pessoas.

Além de investimentos em áreas decisivas, a Nissan usou alianças como a estabelecida com a Renault, compartilhando plataformas para a produção de seus veículos, caso da montagem no Brasil das picapes Frontier e dos furgões Master.

Contudo, o maior de todos os esforços na culinária “doce” da Nissan foi a revitalização de seu pessoal e a preparação da empresa para o futuro. A Nissan está buscando injetar sangue novo com planejamento para preparar a sua próxima geração de líderes. Esse programa é voltado para profissionais que hoje têm entre 30 e 45 anos e são considerados de alto potencial. O critério para a seleção inclui a faixa etária, o desempenho e o histórico de realizações, além de experiência no setor, vocação para gestão e habilidade para lidar com tecnologia.

Outro exemplo é o da Belgo, pertencente ao grupo Arcelor. Quando adquiriu a Mendes Júnior Siderurgia, a Belgo promoveu esforços da culinária “doce” no sentido de valorizar a capacidade técnica e gerencial dos ex-empregados da Mendes Júnior. Muitos profissionais foram aproveitados em postos corporati-

vos da Belgo, e vários outros foram convidados a dar cursos sobre qualidade, segurança e processos em outras atividades de siderurgia. “Temos profissionais da ex-Mendes Júnior em várias áreas do grupo. A formação e a experiência profissional dessas pessoas agregam competências ao grupo Belgo”, afirmou o diretor de recursos humanos, Márcio Mendes. Mas não deixaram de, ao mesmo tempo, também realizar a parte azeda: racionalização e cortes foram feitos.

Várias organizações, na Índia e no Brasil, têm sido capazes de conseguir melhoria radical de desempenho por meio dessa simbiose agridoce. Notáveis sucessos de uma legião de empresas brasileiras, como a Alpargatas, a Caloi, a Natura, entre outras, reafirmam isso.

A Alpargatas, importante empresa brasileira do segmento de calçados, usou o mesmo conceito do agridoce e, com o passar do tempo, criou um dinamismo permanente na organização. No meio da década de 1990, relançou as sandálias Havaianas, que, até hoje, podem ser consideradas seu carro-chefe. Mesmo com resultados muito positivos em 2002, a empresa adotou em 2003 uma grande iniciativa de redução de despesas, obrigando todos, incluindo os executivos, a racionalizarem seus gastos visando o equilíbrio da organização. Interessante perceber que, de forma geral, a Alpargatas conseguiu o comprometimento da grande maioria dos funcionários, pois a iniciativa foi definida antes de a empresa se encontrar efetivamente em uma situação financeira delicada, o que gerou um sentimento de confiança entre os membros da organização.

Na pesquisa quantitativa que realizamos, foi feito um mapeamento das mudanças ocorridas nas empresas brasileiras nos últimos cinco anos. Na avaliação dos principais fatores que geraram essas mudanças, observamos que os motivos internos superam os externos. Dentre os internos estão a vontade da cúpula (33% das respostas), seguida pelo desempenho financeiro (12%) e pela mudança de controle acionário (11%). Como principal motivo externo, está a concorrência (35% das respostas). A predominância dos motivos internos sobre os externos pode indicar que as empresas brasileiras estão, de modo geral, agindo de forma proativa no sentido de motivar-se internamente e se antecipar às crises clássicas. O gráfico da Figura 2.3 ilustra os dados.

Detectamos também que o número de mudanças realizadas pelas empresas brasileiras está positivamente relacionado com o seu porte, ou seja, quanto maior o porte da empresa, maior o volume de mudanças.

Analisando o resultado obtido com as mudanças nos últimos cinco anos pelas empresas brasileiras no sentido do equilíbrio entre o doce e o azedo, verificamos que elas ainda tendem para o doce em detrimento do azedo. Isso confirma a teoria de que os executivos optam pelo caminho menos traumático: o da agregação de valor, expansão, construção de novas competências em detrimento do aumento da produtividade e redução da mão de obra, enxugamento do portfólio de negócios, conforme demonstra o gráfico da Figura 2.4.

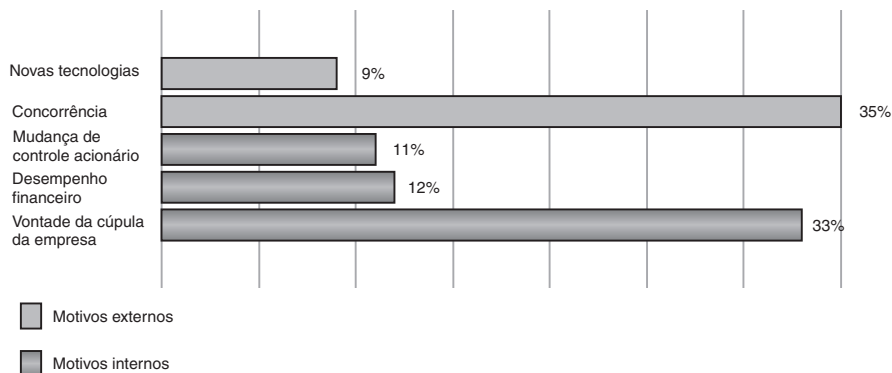


FIGURA 2.3 *Principal motivo que gerou mudança nas empresas.*

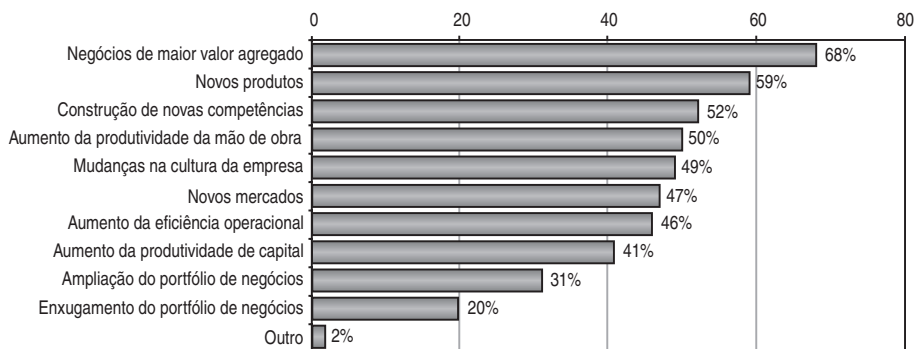


FIGURA 2.4 *Resultados com o processo de mudança.*

A culinária agri-doce da Caloi

A Caloi, uma indústria centenária produtora de bicicletas, atua no Brasil desde 1898. Os sócios Luigi Caloi e Agenor Poletti chegaram ao país vindos de Erbe, na Itália. Iniciaram as atividades da então Casa Luiz Caloi na cidade de São Paulo. A atuação da empresa compreendia conserto, reforma e aluguel de bicicletas.

A Caloi sempre foi uma empresa pioneira e inovadora. Até a abertura do mercado brasileiro, ocorrida na década de 1990, lidou muito mais com o lado doce do que com o lado azedo. Nos anos 1930, introduziu um sistema de venda de bicicletas por crediário e lançou o projeto Apoio Caloi ao Esporte, patrocinando uma equipe de ciclismo, o Brasil Esporte Clube. A empresa foi pioneira no ciclismo, além de uma das primeiras a utilizar o marketing esportivo para divulgar a sua marca.

Na década de 1940, a empresa passou por dificuldades para importar componentes para as bicicletas, devido à Segunda Guerra Mundial. Tornou-se então necessário produzir as peças no Brasil.

Na década de 1950, Bruno Caloi, neto do fundador Luigi Caloi, assumiu a presidência da empresa. Comandou a Caloi até os anos 1990. Segundo relatos dos funcionários remanescentes da sua gestão, era uma figura extremamente carismática. Andava pela fábrica e jogava futebol com os funcionários, caracterizando relações pessoais intensas permeadas por forte hierarquia e paternalismo.

Numa grande iniciativa, já nos anos 1960, a Caloi lançou no Brasil as bicicletas voltadas para o público jovem: os modelos Berlineta e Dobrável. Essas bicicletas, que eram um sucesso no mercado europeu, revolucionaram o mercado brasileiro.

Em 1970 iniciou seu programa de exportação. O primeiro país a receber as bicicletas brasileiras foi o Paraguai. No ano seguinte, a empresa incorporou outra companhia, a Indústria e Comércio Ducor Ltda. Dessa forma, a Caloi passou a produzir peças, componentes e acessórios para as suas bicicletas e para o mercado como um todo.

Ainda na década de 1970, em termos de inovação de produtos, a Caloi se destacou dos concorrentes de forma significativa. Em 1972 lançou a primeira bicicleta de 10 marchas do país, a Caloi 10, um grande sucesso de vendas. “No primeiro ano foram vendidas 200.000 bicicletas, o que foi um boom de vendas para a época”, relata Sanches, gerente de contas especiais, que trabalha há 24 anos na empresa. Em 1978 foi lançada a CaloiCross, que também atingiu enorme volume de vendas, e no ano seguinte a Caloi Ceci, voltada para o público feminino. “O sucesso foi tão grande que a empresa ganhou o prêmio Top de Marketing de 1979”, completa o executivo.

Em termos de produto, os anos 1980 se destacaram pelas famosas *Mountain Bikes*, para uso *off-road*. A Caloi foi a primeira a trazer o produto para o Brasil, o que novamente demonstrou seu pioneirismo em termos de oferta de novos produtos ao mercado.

A década de 1990 foi marcada pela abertura comercial do mercado brasileiro. Com a chegada dos produtos importados, o mercado de bicicletas, que até então era bipolarizado, dominado pela Caloi e pela Monark, outra grande fabricante de bicicletas, passou a sofrer com a concorrência externa. Antes da abertura comercial, segundo relatos dos funcionários mais antigos da Caloi, dizia-se que o “*share* do mercado de bicicletas era de 106%, pois a Caloi alegava ter uma fatia de mercado de 58%, e a Monark idem”. Entre 1992 e 1996, as marcas importadas passaram a deter 12% de fatia do mercado.

Obviamente, a Caloi passou a sofrer as consequências dos importados. “Uma empresa chamada Sundown entrou no mercado realizando importações de produtos e realmente abalou a estrutura bipolarizada existente”, relata Sílvio Ribeiro, gerente da Caloi.

Buscando minimizar os problemas que passaram a ocorrer após a abertura comercial e, ainda presa apenas à culinária doce que historicamente foi a sua tônica, a partir de 1994, a Caloi começou um processo de diversificação de seus ne-

gócios. Negociou a distribuição da Suzuki no Brasil, passando a comercializar motores de popa, scooters e quadriciclos, além de óleo para motores. “Ocorre que o negócio de bicicletas começou a financiar essas diversificações, que eram operações deficitárias”, relata Debacco, gerente contábil, que trabalha na Caloi há 27 anos.

Em meados de 1995, a Caloi passou a buscar financiamentos, emitindo debêntures, e a lidar com o lado azedo das mudanças. Houve demissões em massa e terceirização de muitas atividades. “No chão de fábrica o número de trabalhadores passou de 2.000 para 1.000. Muita coisa que era feita internamente passou a ser realizada fora da empresa, incluindo itens relevantes na produção da bicicleta. Basicamente foram terceirizados componentes que entravam na montagem final como freio, cubo, caixas de esfera etc.”, relata Daniel Wahba, gerente industrial da planta de São Paulo.

As iniciativas de diversificação, financiamentos, cortes e terceirizações se esgotaram, e a empresa estava em uma situação muito problemática. “Até 1995 as ineficiências eram encobertas pelos preços. A partir de 1996, e particularmente em 1997, o faturamento caiu. A empresa ficou estagnada e numa situação muito delicada”, relata Sílvio Ribeiro.

Em agosto de 1997, a Família Caloi, que até então geria a empresa, contratou a consultoria MGDK, de São Paulo, para realizar a gestão. “Os donos da Caloi procuraram a MGDK e assinaram um contrato de gestão que durou dois anos, de 1998 a 2000. Nesse período foi feita uma revisão estratégica e de ações gerenciais, mas, sobretudo, realizou-se um plano de reestruturação financeira da empresa”, relata Edson Vaz Musa, na época sócio da consultoria e hoje presidente do conselho de administração da Caloi.

A gestão da MGDK foi marcada por grandes transformações, alternando processos doces e azedos, dentro da chamada gestão agridoce. “A empresa sofreu uma perda de referência devido à saída de Bruno, pois era muito calcada em sua personalidade. Ele era uma figura forte e emblemática. Quando se afastou, sendo substituído por uma estrutura mais profissional, com controles mais rigorosos, foi um choque para os funcionários. Os valores anteriores eram baseados em relações pessoais e existiam poucos controles. Hoje a gestão da empresa é pautada por objetivos, metas a serem alcançadas e visão de futuro”, relata José Luis Fernandes, diretor-presidente da Caloi.

Além da redução do quadro de pessoal, que passou de 800 para 650 funcionários, a MGDK tomou algumas medidas azedas impopulares internamente, como a proibição da utilização do campo de futebol, que demandava muita manutenção e, naquele momento, não era prioridade para a empresa.

Para aumentar a agilidade e a velocidade, vitais para a redução de custos e a melhoria da qualidade e da variedade, a empresa mudou fundamentalmente seus métodos de produção. No chão de fábrica, operários, supervisores e gerentes fo-

ram agrupados em células de produção, cujos membros eram norteados por um princípio denominado “autogestão visual da qualidade e produtividade para uma melhoria contínua” – um nome rebuscado para um sistema simples, mas altamente eficaz de melhoria da eficiência operacional. Cada aspecto do desempenho de cada célula, como o equilíbrio entre homem e máquina, o manuseio de materiais, a manutenção preventiva e o controle dos processos, tudo era monitorado por meio de gráficos.

Outro trabalho azedo e fundamental da MGDK foi o saneamento financeiro da Caloi, principalmente fazendo acertos com os principais credores da empresa, que eram os fornecedores, o governo e os debenturistas. Foram implantados também sistemas de controle e de orçamento que anteriormente não existiam. “Várias mudanças, mesmo alterações nos produtos, foram feitas de forma radicalmente diferente do padrão anterior, com poucos investimentos. Em termos de qualidade de produto, por exemplo, verificou-se que a pintura das bicicletas estava ficando opaca. Uma estufa nova custaria R\$1 milhão. Com R\$200 mil resolvemos o problema, observando que no mercado os concorrentes estavam colocando uma camada de verniz ou branca sobre o tubo para criar condições de a tinta por cima ficar mais firme”, relata José Luis Fernandes.

Na gestão da MGDK, iniciaram-se também as mudanças no parque industrial. “Não foram investimentos pesados. Basicamente aproveitamos os recursos já existentes. Montamos uma organização produtiva por células. Com esse rearranjo ganhamos produtividade fundamentalmente alterando o layout da produção”, relata Daniel Wahba. O pessoal de chão de fábrica passou a participar de forma diferente do que ocorria na gestão da família Caloi. “Antigamente tinha uma pessoa só para a função de organização do layout. Recentemente foi criada uma linha para bicicletas especiais e nós participamos da estruturação do layout”, relata Nestor Corrêa, líder de montagem da Caloi. Tudo isso possibilitou que o número de seis bicicletas produzidas por funcionário em 1995 chegasse a 9,5 em 2002.

Outra ação azeda da gestão da MGDK foi enxugar os negócios que não eram ligados ao *core business* da empresa e incorporar outros que eram. O contrato de distribuição com a Suzuki foi rescindido em 1998. Por outro lado, “negócios considerados potenciais, como é o caso do *fitness*, foram incorporados ao *core business* a partir de 1998, inicialmente por meio da importação de produtos”, conforme relata Mafra, gerente de *fitness* da Caloi.

Em 2000, estando o contrato com a MGDK em fase final, a consultoria estava certa de que a Caloi era viável se houvesse aporte de capital para financiar seu crescimento. Iniciou-se, portanto, um processo de identificação de potenciais investidores. A melhor proposta foi feita pela EVM Empreendimentos, do então sócio da MGDK, Edson Vaz Musa.

Segundo relata Eduardo Musa, presidente da EVM, foram duas as razões principais pelas quais a empresa assumiu a Caloi. Primeiro, a convicção de que a

força da marca teria enorme potencial. “Apesar de todos os problemas vividos pela empresa, a marca sempre esteve inabalável, e expandir essa marca é uma oportunidade desafiadora”. Outra razão foi ter conhecido o negócio durante a gestão da MGDK. Sabendo de todos os desafios e todas as oportunidades da empresa, eles puderam assumir um risco que, segundo Eduardo Musa, “foi bastante calculado”.

Portanto, a partir de 2000, a Caloi passa a ser de propriedade da EVM Empreendimentos, que delineou para a empresa um projeto denominado Projeto Empresa de Excelência (PEE). Esse projeto inclui, simbioticamente, questões doces e amargas. Está calcado num novo modelo de negócio, com um conceito de vida saudável que vai muito além de uma empresa produtora de bicicletas, explorando a liderança de mercado da marca Caloi e ampliando seu escopo.

Para gerar os produtos voltados para o mercado de *fitness*, a Caloi deixou de realizar importações como anteriormente e fez uma parceria com a empresa Athletic Way, que hoje produz a linha *fitness*. A Caloi coloca a sua marca, comercializa e fornece assistência técnica por meio de um canal de vendas constituído de lojas especializadas, as chamadas *bike shops*.

No início de 2001, quando o gerente de *fitness* da Caloi foi contratado, a linha de produtos era pequena, basicamente composta de quatro modelos. Nesse mesmo ano, a empresa realizou um estudo de mercado e teve um grande insight. O comportamento do consumidor indicava que os aparelhos da linha *fitness* são colocados normalmente na sala ou no quarto das residências. Anteriormente toda a linha era produzida somente na cor branca. Com isso, decidiu-se alterá-la para um tom de grafite, que combina mais com os outros equipamentos eletroeletrônicos, trazendo maior harmonia ao ambiente. Essa nova linha já apresenta uma gama maior de produtos, nove ao todo.

“Hoje a linha *fitness* é um sucesso para a Caloi”, relata Eduardo Musa. No faturamento global da empresa, a linha evoluiu de R\$8 milhões em 2000 para R\$22 milhões em 2001 e R\$58 milhões em 2002. Um crescimento médio de aproximadamente 170% ao ano. Fundamental dizer que essa linha de produtos minimiza a sazonalidade, até então muito problemática para a empresa, pois a grande maioria das bicicletas é vendida no final do ano, entre o Dia das Crianças (outubro) e o Natal (dezembro). Já a linha *fitness* apresenta maior volume de vendas no primeiro semestre, efeito do Dia das Mães (maio) e do Dia dos Namorados (junho).

Para Eduardo Musa, as razões desse sucesso são três: “em primeiro lugar, houve a possibilidade de utilização dos mesmos canais de distribuição das bicicletas, onde a Caloi já atua há muitos anos. Segundo, a expansão da marca Caloi para a linha *fitness* foi muito bem recebida nos grandes varejistas, como Ponto Frio, Carrefour e outros. Em terceiro lugar, a alteração da cor da linha dos produtos, de branca para o tom grafite, permitiu uma harmonia com o ambiente da casa do cliente”.

No mercado de bicicletas, também foi lançada a Linha Pró, em 2001. É uma linha de bicicletas de maior valor agregado, projetada para ser comercializada em lojas especializadas. Esse canal de vendas foi muito sacrificado com a abertura do mercado brasileiro e posteriormente com a entrada dos grandes varejistas no comércio de bicicletas. Entretanto, é extremamente importante para a empresa. Na gestão da família Caloi, ele representava 35% das vendas de bicicletas, em comparação a 10% em 1999. Foi criado um Programa de Varejo Especializado, em 2000, de forma a privilegiar esse canal para a distribuição do produto de maior valor agregado, cujos resultados já podem ser percebidos (14% das vendas em 2002).

Considerando a atual gestão da Caloi, a dinâmica interna foi mudada radicalmente: reduziram os níveis hierárquicos, e resultados e desafios da empresa são amplamente comunicados, aliando-se o doce ao azedo.

Talvez o benefício mais importante do uso simultâneo do azedo e do doce esteja na gestão das emoções, no envolvimento das pessoas (interação-chave entre redução de custo e crescimento). Na Caloi, para que a mudança ocorra de forma menos traumática, o processo de comunicação tem sido decisivo. Francisco, supervisor da Fábrica, relata:

“Ainda existem pessoas saudosistas na empresa, principalmente no chão de fábrica, que lembram da época da Família Caloi com grande sentimentalismo. Mas hoje a situação é outra, o mercado é outro. É como um pai que perde seu bom emprego e muda para um pior. Se o pai explica isso ao filho, ele vai compreender e vai continuar amando o pai. Se o pai não explica isso ao filho, ele vai resistir, vai ficar sem entender. A Caloi hoje comunica muito mais, todas as informações chegam até nós e isso nos ajuda a saber o que está ocorrendo, inclusive como podemos fazer para ajudar.”

Os desafios

Hoje o grande desafio da Caloi é o crescimento. A empresa se modificou, racionalizou processos, mudou de propriedade, mas o mercado de bicicletas não é o mesmo dos áureos tempos. A violência nas grandes cidades, o aumento do tráfego de veículos nas ruas e a falta de infraestrutura para praticar o exercício dentro das metrópoles são alguns dos fatores que desestimulam a utilização do produto e consequentemente diminuem o potencial desse mercado.

A Caloi está tentando se reposicionar, trabalhar com novas linhas aproveitando a imagem positiva da marca no mercado. Entretanto, o caminho é longo e difícil. O atual acionista, a EVM Empreendimentos, tem uma visão estruturada e ambiciosa para o negócio, e sua implementação apresenta-se como o grande desafio. Ainda existe uma distância entre o perfil refinado do acionista e o perfil do corpo social da Caloi, bem mais voltado para questões operacionais. O cresci-

mento da empresa certamente viabilizará adaptações que harmonizarão mais as visões desses diferentes atores.

Uma questão que se coloca é que no futuro os custos terão de ser examinados de forma diferente. Dizer às pessoas que reduzam custos não gera entusiasmo, mas, se existe adesão a uma causa cuja viabilização envolve redução de custos, o comprometimento é outro. Se o gestor disser numa reunião que falará sobre diminuir custos, com certeza as pessoas até farão o melhor possível, mas não estarão motivadas. Isso é particularmente verdade numa empresa administrada pelo próprio dono. Inevitavelmente as pessoas sentem que os benefícios da redução dos custos irão para o bolso do dono. Executivos e funcionários acham, mesmo que não admitam explicitamente, que a redução de custos os prejudica e os obriga a trabalhar mais. Fora da empresa, entre fornecedores e entre clientes, logo que se começa a falar em redução de custos pensa-se que a qualidade do produto vai piorar.

Na Alpargatas, assim como na Caloi, por exemplo, percebe-se que a intenção de diminuir custos está inserida em um contexto mais amplo. É assim que se aumenta a rentabilidade, que os clientes permanecem fiéis e que a empresa se beneficia.

VIÉS PARA O CRESCIMENTO

Um simples exercício de comparação de empresas brasileiras de setores-chave demonstra que elas podem estar correndo risco. Elas tendem a separar o crescimento da produtividade. Existe um desejo de crescimento, nem sempre concretizado. Não há nada de errado em querer crescer, ao contrário. O problema é que a maioria das empresas adora o lado doce do crescimento, mas não está disposta a enfrentar a dimensão azeda da melhoria de rentabilidade, conforme demonstrado em nossa pesquisa quantitativa.

Tomando como base algumas empresas em relação ao seu setor de atuação, temos outros subsídios para essa afirmação. Num levantamento feito pela revista *Exame* para o *ranking* das 10 empresas brasileiras que tiveram o maior crescimento em seu setor em comparação com as 10 mais rentáveis do mesmo setor, chegou-se ao resultado demonstrado no Quadro 2.1.

Das 20 empresas que obtiveram o primeiro lugar em termos de crescimento no seu setor de atividade, 70% não figuraram no *ranking* das melhores em termos de rentabilidade. Apenas uma foi eleita tanto a maior em crescimento quanto em rentabilidade, a CEG Rio.

Outra análise realizada com dados da mesma publicação demonstrou que a rentabilidade das empresas brasileiras sobre seu patrimônio, no ano de 2002, foi praticamente nula. Entre 1995 e 2002, as maiores empresas que operam no país conseguiram o valor máximo de 7,9% de rentabilidade sobre o patrimônio (o que ocorreu em 2000). Em 2002 esse percentual atingiu seu máximo em 0,8% apenas.

QUADRO 2.1 *Empresas brasileiras que mais cresceram no seu setor de atividade em relação à rentabilidade que apresentaram*

Setor	Primeira empresa do setor em crescimento	Posição no ranking das 10 em relação à rentabilidade
Alimentos, bebidas e fumo	Coprodal	8 ^o
Automotivo e autopeças	Helibras	Não figurou
Atacado e comércio exterior	Cooperativa Integrada	Não figurou
Comércio varejista	Leroy Merlin	Não figurou
Confecções e têxteis	Dakota	Não figurou
Construção	Hochief	2 ^o
Eletroeletrônicos	Samsung	Não figurou
Farmacêutico, higiene e limpeza	Schering-Ploug	2 ^o
Material de construção	Cimentos do Brasil	2 ^o
Mecânica	Jaraguá	Não figurou
Metalurgia e siderurgia	Tenaris Confab	Não figurou
Mineração	Rio Paracatu	Não figurou
Papel e celulose	Santa Maria	8 ^o
Plásticos e borracha	Canguru Embalagens	Não figurou
Química e petroquímica	Cogins	Não figurou
Serviços e diversos	Visanet	Não figurou
Serviços públicos	CEG Rio	1 ^o
Serviços de transporte	Gol	Não figurou
Tecnologia e computação	Procomp	Não figurou
Telecomunicações	Telefônica empresas	Não figurou

Fonte: Exame (2003).

A BRUTAL ESPIRAL DO CRESCIMENTO SEM RENTABILIDADE

As consequências de um longo período de crescimento sem rentabilidade são simples, claras e brutais, como se pode observar na Figura 2.5.

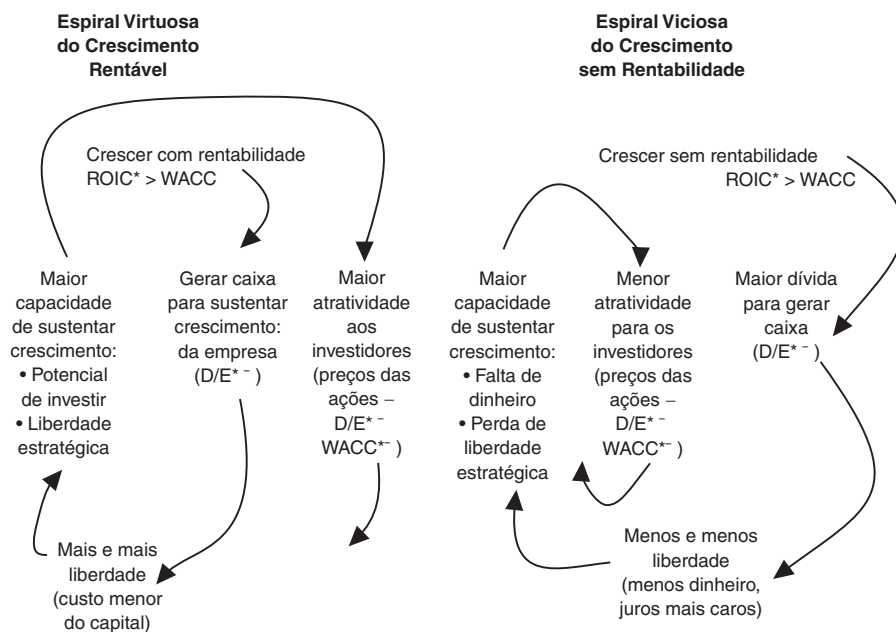


FIGURA 2.5 Espirais virtuosas e viciosas do crescimento.

Crescimento rentável gera dinheiro em caixa, permitindo à empresa custear crescimento adicional sem se endividar excessivamente e sem diluir demais seu próprio capital. Consequentemente, ela tem a liberdade estratégica e potencial de investimentos. A valorização das ações sustenta o processo de crescimento, tornando mais viáveis as aquisições e reduzindo o custo do capital, tão caro no Brasil.

Efeitos exatamente contrários são gerados pelo crescimento sem rentabilidade. Aumentam o endividamento da empresa, os custos dos juros e o custo geral do capital. Aos poucos, a empresa vai perdendo sua capacidade de buscar e aproveitar oportunidades de crescimento, por razões externas (desvalorização das ações e menor capacidade de endividamento) e internas (menores fluxos de caixa e aumento da demanda de capital).

A situação enfrentada pela Inepar, que relatamos anteriormente, refletiu isso. Após um crescimento astronômico, a empresa não conseguiu gerenciar toda a sua diversidade e passou a enfrentar problemas sérios. Com uma dívida de R\$1,4 bilhão, sua prioridade era gerar caixa para pagar todos os passivos, o que não ocorreu. A redução do número de negócios, porém, não foi suficiente para aliviar a pressão financeira. Com um perfil de dívida de curto prazo, no começo de 2001, a Inepar ficou sem crédito e sem caixa para movimentar suas operações. Para piorar a situação, um plano de lançamento de debêntures no valor de R\$270 milhões não aconteceu. A CVM exigiu que o grupo republicasse seu ba-

lanço que apresentava 11 ressalvas dos auditores, alegando que as notas explicativas aos acionistas não eram suficientemente claras. Num determinado ponto do balanço, a Inepar colocava suas participações na Celpa e na Cemmat como ativos de curto prazo, considerando a venda imediata desses negócios. Mas, em nenhum momento, as perdas geradas por essas empresas foram consideradas no valor de venda apresentado.

Isso é exatamente o que vai acontecer com outras empresas de mais rápido crescimento no Brasil, a menos que elas se concentrem imediatamente no lado da rentabilidade na equação e aprendam a arte de cozinhar com temperos tanto doces como azedos.

Para equilibrar adequadamente esses temperos, é preciso analisar o perfil da liderança. Alguns dirigentes se sentem atraídos mais pelas reestruturações, pela gestão do lado azedo. Outros, pelo lado doce. São poucos os que conseguem gerenciar esse paradoxo de forma inclusiva, e não exclusiva (“e”, não “ou”). Essa é apenas mais uma razão que coloca em xeque o papel do executivo ‘super-herói’, demonstrando que uma das competências essenciais é a lucidez na montagem das equipes, pois “ninguém é perfeito, mas uma equipe pode ser”.

CAPÍTULO 3

Adentrando o vale da morte

AS METÁFORAS QUE DESCREVEM mudanças são muitas vezes narradas de forma romântica. A transformação da lagarta em borboleta, por exemplo, nos transmite uma imagem de que a mudança é extremamente positiva. De uma feia larva negra a uma linda, brilhante e colorida borboleta – símbolo de liberdade e bons fluidos. Entretanto, o processo de transformação da lagarta em borboleta é bastante penoso. Primeiramente a lagarta fica cega. Depois perde seus membros. Finalmente seu corpo racha, abrindo-se para permitir que surjam as belas asas. Imagine o medo e a dor. Qual lagarta, se tivesse vontade própria e pudesse escolher, iria querer essa transformação?

Exatamente o mesmo acontece na transformação corporativa. O processo envolve medo e uma dor intensa. Por isso é tão mais fácil falar de transformação do que efetivamente vivê-la.

Dirigentes de muitas empresas em várias partes do mundo, e não diferente no Brasil, adotaram a retórica da transformação corporativa. Aliás, no contexto atual de intensas mudanças econômicas, tecnológicas e competitivas, muitas empresas precisam realizar mudanças radicais de estratégias, de estrutura, de organização, assim como de cultura, para que possam prosperar e por vezes até sobreviver. Todavia, a maioria dos gestores possui o entendimento intelectual das mudanças necessárias, e não a experiência de viver a montanha russa emocional que significa passar por esse processo de transformação. Para liderar tal processo, é preciso gerir tanto o aspecto intelectual quanto o emocional, sendo que este último é muito mais difícil e extenuante.

A transformação é uma jornada pelo chamado Vale da Morte. Em etapas diferentes dessa jornada, a organização experimentará vários tipos de emoção, desde complacência, negação e resistência, depois raiva e depressão, até o aproveitamento da energia, o entusiasmo e o comprometimento (Figura 3.1).

Para conduzir uma empresa durante tal jornada, seus dirigentes devem aprender a conhecer essas emoções e possuir coragem e sabedoria para lidar com

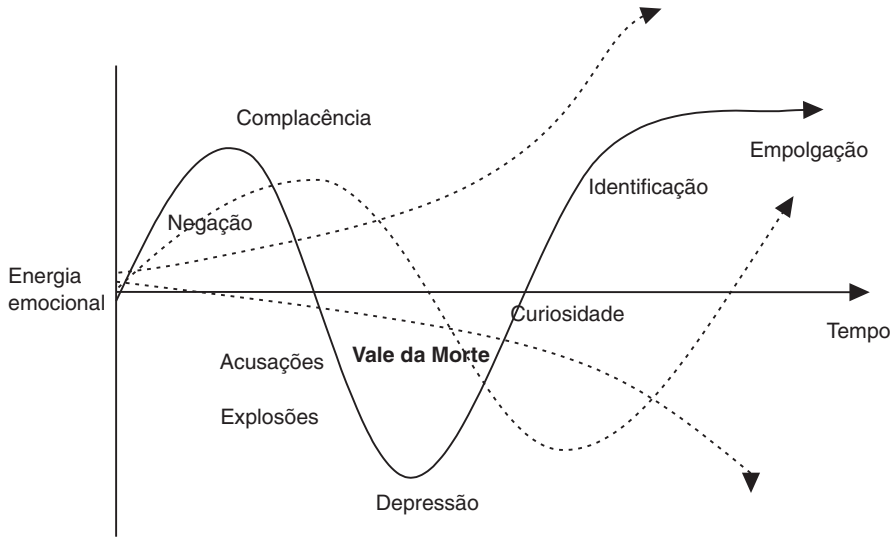


FIGURA 3.1 Da lagarta à borboleta.

elas. Em cada etapa a tarefa da liderança é muito diferente, exigindo que os líderes mudem de papel de forma radical no transcorrer da jornada.

Quando as transformações começam a fazer parte da agenda da empresa, a maioria de seus dirigentes se sente energizada, pensando que “se a Nissan conseguiu, nós também vamos conseguir!” É uma inebriante sensação de poder, e os exemplos de grandes empresas só servem para aumentar mais ainda a empolgação dos gestores: “todos nós vamos ser como o Carlos Ghosn!” Essa é a etapa da complacência, da euforia dos que desconhecem a real dimensão do processo.

Depois, à medida que as comparações ou o *benchmarking* revelam profundas distâncias entre as competências e o desempenho da empresa com relação a seus melhores rivais, a complacência vai, gradativamente, dando lugar às justificativas e à negação. Inicialmente negam-se as comparações: “os números estão errados”. Em seguida, já que se torna impossível continuar negando a verdade dos números, tentam-se justificativas: “como você pode comparar nosso desempenho com a deles? Nossa situação é tão diferente...”

Contudo, uma vez que, aos poucos, as justificativas desaparecem e a conclusão óbvia da mediocridade da gestão se manifesta em toda a sua bruta clareza, negações são substituídas por acusações: “estou me saindo muitíssimo bem, portanto a culpa deve ser de outras pessoas. As vendas estão ótimas, a produção é que é uma porcaria. Não, a produção faz o melhor que pode, tendo-se em vista a bagunça que é o departamento de compras”.

Com o passar do tempo, análises mais profundas revelam que as divergências estão de fato presentes em toda parte – a equipe de vendas é absurdamente ineficaz, a produção está muito atrás com relação à dos concorrentes em termos

de custo e qualidade, a área de compras tem uma péssima reputação entre os fornecedores. Aí vem, finalmente, a explosão: “quem você pensa que é para dizer tais coisas? Esta empresa não tem mais respeito pelas pessoas? Onde está a dignidade humana? Onde foi parar a nossa boa educação e nossa cordialidade? Afinal, por que estamos fazendo tudo isso?”

Tal explosão tende a ser liderada pelos altos dirigentes da empresa, tradicionalmente acostumados a ser obedecidos e bajulados – ainda mais em países como o Brasil, onde ainda imperam relações marcadas pela concentração de poder. Pela primeira vez eles são expostos à realidade de suas contribuições pírias e de sua latente ineficácia gerencial. A raiva se torna seu único mecanismo de defesa. Alguns até saem da empresa. Outros, incapazes de sair, procuram organizar uma contrarrevolução.

Líderes suficientemente fortes para fazer com que a organização ultrapasse essa etapa de explosões chegam finalmente ao ponto mais baixo do vale: a depressão. Aí é que as pessoas encaram a realidade e desistem de resistir: “aceito o fato de que sou um horror. Deixem-me sozinho. Vou cavar um buraco bem fundo, deitar nele e morrer”. Essa é a etapa mais difícil de superar, mas é também o sinal da primeira luz indicando que o túnel escuro pode ter fim.

Se houver persistência em meio a todos esses percalços, é possível vislumbrar a possibilidade de reerguer-se. Surge a curiosidade e uma sensação de que é possível fazer algo. Nem tudo está realmente perdido. A empresa tem preciosidades, ainda que pequenas, de recursos, de qualidade, de sólidas competências e oportunidades interessantes a serem aproveitadas. À medida que uns poucos casos de mudança bem-sucedida começam a aparecer, pelo menos algumas pessoas passam a acreditar na possibilidade de um futuro melhor.

Se tais crenças forem nutridas, se os sucessos forem identificados e celebrados, se houver apoio e incentivo, a energia voltará. Curiosidade sobre o futuro gerará comprometimento; a sensação de possibilidade se transformará em entusiasmo criativo. Aos poucos, a borboleta surgirá e aprenderá a voar.

MUDANÇA OU TRANSFORMAÇÃO

Nem todas as empresas precisam de transformação. No contexto dos cenários de mudanças econômicas e sociais, a maioria das empresas precisa ser capaz de evoluir e mudar. Todavia, mudança incremental é diferente de transformação. Normalmente, as empresas necessitam realinhar alguns aspectos de sua estratégia, de sua organização ou de sua cultura e deixar outros aspectos como estão. Isso é mudança.

Transformação, em contraste, é um ataque sistemático e simultâneo em muitas frentes, que altera fundamentalmente o ritmo e o caráter básicos de uma empresa. A Alpargatas e a Nissan passaram por um processo de transformação, mas a Natura não. Isso, de forma alguma, denigre ou diminui a Natura. Aliás, até

ressalta o fato de que certas empresas se beneficiam de uma força gerencial extraordinária e consistente, que as faz se renovar continuamente sem necessidade de uma transformação perturbadora e dolorosa.

Algumas empresas brasileiras são suficientemente saudáveis e vigorosas para necessitar apenas de uma mudança incremental. A Natura, por exemplo, tem crescido constantemente com o passar dos anos, sem precisar da fúria purificadora encontrada nas forças de um maremoto. Nos anos 1990, a Natura respondeu ao desafio da abertura do mercado brasileiro, inclusive enfrentando grandes concorrentes multinacionais como Avon, Nivea e L'Oréal. Apesar de isso ter gerado muita autoanálise, muito aprendizado e algumas mudanças significativas, inclusive com demissões, não levou a uma mudança fundamental e abrangente da estratégia ou do caráter da empresa. Na realidade, a Natura não precisou de tal transformação, mas tem ao longo de sua história experimentado a simbiose da gestão agri-doce discutida no Capítulo 2.

Num patamar mais extremo, há algumas empresas no Brasil que enfrentaram graves crises e delas conseguiram sair. Nesse doloroso processo tiveram de demonstrar grande coragem e determinação e conseguiram atravessar o Vale da Morte. Um bom exemplo é o caso da Alpargatas.

Alpargatas

Desde sua fundação, em 1907, essa empresa centenária foi considerada de sucesso. Sempre em crescimento, até o final da década de 1980 praticamente não apresentava um trimestre de prejuízo. A Alpargatas era tida, inclusive, como uma escola formadora de bons profissionais.

No início da década de 1990, ela começou a passar por uma série de dificuldades. “A empresa estava num caminho complicado, sucateada, sem rumo, como um navio perdido no meio do mar”, relata Rogério Shimizu, gerente de uma das unidades de negócios. Sua estrutura anterior era demasiadamente hierarquizada. Os funcionários remanescentes da época dizem que a Alpargatas era extremamente elitizada, havendo uma distância enorme entre a direção e os demais níveis da organização. “Tudo na empresa era exagerado: muitas pessoas (a empresa chegou a ter 36.000 funcionários, hoje são 10.800), muitas diferenças entre os níveis hierárquicos. Eram vários escritórios de vendas, vários gerentes, vários tipos diferentes de calçado. Pairava uma nuvem negra sobre a empresa, como numa casa mal-assombrada. Não se viam pessoas. Ouviam-se as vozes, mas as pessoas não eram vistas”, relata Alexandre Robson, gerente de produto da área de calçados profissionais e moda.

A Alpargatas era uma empresa fabril orientada para a produção, e não para o mercado. Simplesmente fazia seus produtos e os desovava no mercado, que absorvia toda a produção. Era uma estrutura com aproximadamente 36.000 fun-

cionários na década de 1980 e muitas marcas, algumas famosas, como a antiga USTop (marca de jeans que chegou a produzir 80.000 calças por dia), que foi descontinuada devido à concorrência de marcas como Lee, Levi's e Staroup e à informalidade de outros concorrentes. Essa descontinuidade das marcas iniciou-se após a abertura comercial brasileira, no início da década de 1990, e foi ampliada no período em que a Alpargatas passou por uma mudança radical. Na época, faltava à empresa competitividade para atuar no mercado interno e para enfrentar as ameaças que vinham do mercado externo. “Era uma empresa pesada em termos de estrutura, mas líder de mercado”, conclui Edimar Andrade, gerente de produto Havaianas.

O processo de comunicação era ineficaz. A estrutura hierarquizada impedia o fluxo de informações. As paredes entre os setores eram altas, as ideias não eram compartilhadas e a empresa vivia presa ao sucesso do passado, deixando de acompanhar o crescimento do mercado. “As distâncias hierárquicas eram tão grandes que as sugestões de melhoria nunca chegavam a seu destino”, relata Sônia Nicodra, da área financeira.

Um evento arrasador ocorreu na Alpargatas em 1994. A empresa perdeu a licença para produzir e vender no Brasil os artigos esportivos Nike, marca responsável por cerca de 25% das vendas. Naquele ano, com a Nike, a Alpargatas faturou R\$520,2 milhões, lucrando aproximadamente R\$48,5 milhões. Sem a Nike a receita caiu para R\$489,25 milhões e o lucro para R\$26,6 milhões em 1995. No ano seguinte a situação piorou. As vendas somaram R\$426 milhões, mas o prejuízo foi de R\$23,9 milhões. Os acionistas entenderam que era hora de intervir. “Decidimos agir como donos da empresa”, relata Alcides Lopes Tápias, então principal executivo do grupo Camargo Corrêa, que detinha na época 33,5% do capital votante da Alpargatas (hoje o percentual é de 62%).

A intervenção foi idealizada na sede da Camargo Corrêa e depois proposta ao Bradesco, dono de outros 21,2% das ações ordinárias. Os dois sócios se entenderam e fecharam um acordo que entregaria à Camargo a responsabilidade pela gestão da Alpargatas durante os 10 anos seguintes. O principal ponto do acordo foi a troca de comando. Saía da empresa o presidente, Diego Jorge Bush.

Em 1997 os controladores convidaram o executivo Fernando Tigre para assumir a presidência da companhia. Era preciso realizar uma mudança radical, pois a empresa estava em uma situação extremamente delicada. Apesar da entrada de Tigre, o ano foi de grandes dificuldades, fechando-se o balanço com um prejuízo de R\$88 milhões. Foi a partir de 1998, devido a reduções de pessoal, fechamento de fábricas (o número passou de 12 para 8) e outras ações azedas, que a empresa interrompeu um longo processo de declínio iniciado nos anos 1980 e voltou a registrar lucro.

Tigre, que tinha vindo de um mercado totalmente diferente – era executivo da Alcoa –, conta que a única coisa que sabia do mercado de calçados é que “gos-

tava de sapatos”. Sua missão era fazer com que a Alpargatas superasse o Vale da Morte. A empresa vivia um momento extremamente delicado de sucessivos prejuízos e, mais ainda, as pessoas estavam desmotivadas e não acreditavam que a situação poderia ser revertida. Um executivo relata: “eu vivia a crise do Fantástico. Aos domingos, quando ouvia a música do programa, sentia um mal-estar de pensar que na segunda-feira teria de ir para a empresa trabalhar”. O grande desafio de Tigre era recobrar, simultaneamente, a confiança de clientes, funcionários e acionistas.

No início as pessoas ficaram muito apreensivas com a vinda de um executivo do mercado para liderar o processo de transformação. Havia uma grande incerteza pairando no ar. A chegada efetiva de Tigre ocorreu sem nenhuma pompa. Sua apresentação para o cargo foi objetiva: uma reunião com todos os gerentes e diretores numa sala para apresentar o novo presidente da empresa.

Durante dois ou três meses, Tigre observou os movimentos da empresa. A situação era muito delicada e existia um sentimento compartilhado de dúvida sobre se o novo presidente conseguiria realmente enfrentar tamanho problema. Tigre conta que, nesse primeiro momento, ele também se questionou. Perguntou a si mesmo, inúmeras vezes, se realmente havia tomado a decisão correta de assumir a tarefa de promover a mudança radical na Alpargatas; chegou a confidenciar esse sentimento à sua esposa.

Depois desse período, as mudanças começaram a ocorrer. “Mudou tudo, incluindo símbolos como layout, a cor das paredes e o restaurante”, enfatiza Alexandre Robson, gerente de produto. A mudança de postura começou pelo topo, ocasionando a demissão de alguns executivos. As ações cotidianas demonstravam inequivocamente a direção da mudança em curso. Poucos dias depois da chegada de Tigre, terminada uma reunião, ele foi almoçar no restaurante da empresa e vários dos gerentes não compareceram. Só assim que ele foi descobrindo como as coisas aconteciam. O local onde funcionava o “Olimpo”, como era chamado o restaurante pelos funcionários, foi transformado num grande *showroom*.

Essas atitudes de transformar, diminuir ou mesmo acabar com as discrepâncias existentes na empresa recuperaram o comprometimento das pessoas com o processo de mudança, enquanto crescia a admiração pelo líder. Resistência e medo permearam o processo, principalmente na fase inicial: “Durante a fase mais aguda das mudanças, coisas muito tristes aconteciam. Saí de licença-maternidade e, quando retornei, metade de um andar tinha sido demitido. Havia muita insegurança nas pessoas que ficaram. As pessoas foram sendo eliminadas, mas, em contrapartida, para nós que ficamos, era claro que os processos se tornavam mais ágeis”, relata Eliana Vilches, gerente de comunicação e mídia da Alpargatas.

Entre outros casos, um que ilustra as resistências ocorridas no período da mudança aconteceu numa visita de Fernando Tigre a uma fábrica. Ele viu um funcionário lixando um material sem óculos de proteção. Chamou o chefe do ra-

paz e disse claramente: “Este rapaz precisa usar o equipamento de proteção”. O gerente contra-argumentou: “Ah! Aqui é muito difícil, eles não gostam de usar”. Tigre então falou: “Temos três possibilidades. Se ele não usar, ou você será desligado da empresa, ou eu; ou então seu funcionário usa os óculos de proteção. O que você prefere?” O simbolismo presente em atitudes como essa marcou profundamente a nova fase. Não havia espaço para ambiguidade: a cobrança direta, obsessiva, com relação ao cumprimento de metas, custos e resultados; a presença constante do topo na operação; a sinceridade e a franqueza. “Tigre é implacável com resultados. Entretanto, realiza o *coaching* como ninguém, acolhe e é informal. Essas são as grandes características dele”, relata uma gerente.

A área de recursos humanos foi uma das que mais visivelmente mudou de papel na organização. Antes era tida como totalmente inacessível, e preocupada somente com suas funções básicas, como recrutamento, seleção, cálculo de salários e férias. “Anteriormente o RH era odiado. Agora está numa fase da conquista. Hoje ele é 65% amado e 35% odiado”, relata uma das consultoras de RH. Adotando um modelo de atuação com consultores internos, a área vem ganhando espaço tanto nas *business units* quanto nas áreas corporativas, como de comunicação e marketing e de finanças. “Esse modelo de consultoria interna tem dois anos de implantação e tem como objetivo principal o envolvimento das pessoas nos processos da empresa. Estamos avançando...”, completa a consultora.

A Alpargatas tinha uma estrutura industrial muito maior. Em 1989 eram 24 fábricas. Hoje são oito. Possui atualmente unidades em Manaus produzindo laminados e sintéticos; em Pouso Alegre, onde são fabricadas lonas e coberturas para veículos; em Mogi Mirim, onde se fabricam calçados; em Natal, focada na produção de calçados esportivos Topper e Rainha; em Santa Rita, também produzindo calçados esportivos; em Campina Grande, onde são fabricadas as marcas Havaianas e Samoa; e em Veranópolis, onde são fabricadas bolas e calçados esportivos Topper, Rainha e Mizuno.

A estrutura da organização era funcional, diferentemente do atual modelo de unidades de negócios, as chamadas *business units*, (BUs), que são seis:

1. Sandálias
2. Rainha e Topper
3. Mizuno
4. Varejo Estratégico/Meggashop/Timberland/CPM (Calçados profissionais e de moda)
5. Lonas e coberturas
6. Exportação.

Somente assim foi possível visualizar os resultados de cada marca.

Carga inicial de entusiasmo e posteriores demissões

No projeto de reestruturação da empresa, a regra era que tudo o que agregasse valor seria mantido e o restante seria cortado. Com isso, vários cargos foram abolidos e a estrutura tornou-se mais enxuta. Em alguns setores, foram cortados de um até 30 níveis hierárquicos, tornando mais ágil o processo de comunicação. As pessoas passaram a ter acesso aos cargos diretivos da empresa, o que não ocorria antes. “Para falar com o gerente de RH, era preciso pedir uma audiência e aguardar meses. Existiam alguns cargos impressionantes. Um cargo, na fábrica, era chamado de capataz”, relata um gerente. As BUs passaram a ter mais autonomia com o desafio da integração.

Os critérios adotados para realizar a redução de pessoal – símbolo da nova fase – foram amplamente discutidos, contando inclusive com apoio de consultoria especializada. “As pessoas que não aceitaram as mudanças saíram. Os que diziam ‘sim, perfeito’ mas não faziam nada também foram desligados. Ficaram somente as pessoas comprometidas com as mudanças”, relata Fernando Tigre.

A transformação vivida pela Alpargatas precisou ser rápida e de cima para baixo, pois a empresa vivia um processo muito delicado. A mudança radical que ocorreu com a entrada de Fernando Tigre na presidência funcionou positivamente e deu credibilidade para que as mudanças subsequentes fossem implementadas. “Com a vinda do Tigre, houve realmente uma mudança radical. Houve uma grande insegurança inicial, que se desfez à medida que notávamos as alterações positivas. Hoje o contato da alta direção com os demais funcionários é muito mais próximo. A organização é muito mais arrojada e tem mais segurança diante dos concorrentes. Os valores éticos estão muito mais consolidados”, relata Eliana Vilches, gerente de comunicação e mídia.

Insistindo em realizar uma mudança fundamental

A preocupação mais imediata de Tigre era fazer com que a empresa voltasse a dar lucro. Nas várias reuniões realizadas nesse período com toda a empresa, ele deixou claro que o objetivo a partir daquele momento era gerar lucro. Deixou explícito também que a empresa era lenta, basicamente fabril, e que era preciso se voltar para o mercado. As pessoas que ficaram tinham a consciência, pelo menos do ponto de vista racional, de que as mudanças eram necessárias para a permanência da empresa no mercado. Foram adotados apenas três valores, que passaram a orientar todas as ações: **ética, respeito às pessoas e comprometimento**. Esses três valores substituíram outros 13 existentes que ninguém conhecia.

Tomaram-se decisões azedas: vários contratos de licenciamento foram rescindidos; cadeias de lojas, como a Jeaneration, foram fechadas; fábricas foram desativadas; a de São José dos Campos, em São Paulo, tornou-se um *outlet* (hoje, Vale Sul Shopping) para venda de produtos.

As operações da Alpargatas no Chile e na Argentina, que geravam prejuízo de mais de US\$350 mil por mês, foram fechadas. No escritório-sede, cerca de 120 funcionários foram demitidos e seis dos 12 andares do prédio foram alugados para outra empresa. O número de funcionários da companhia, que em 1997 era de 14.500, passou em 2002 para 10.800. No mesmo período, o faturamento subiu de R\$443 milhões para R\$684 milhões, e o faturamento por empregado de R\$30.583 para R\$63.333. A empresa viveu um crescimento significativo e duradouro antes da década de 1980, o que fez com que crescesse sem planejamento efetivo. Os investimentos antes da mudança radical eram feitos sem uma racionalidade estratégica. Após a crise, percebe-se que as decisões são analisadas mais criteriosamente, embora ainda exista o desafio do planejamento de longo prazo.

A Alpargatas passou por várias etapas do Vale da Morte, e cada uma carrega suas típicas emoções. Na fase inicial, o medo, principalmente pela incerteza dos cortes de pessoal que eram realizados; em vários momentos, o sentimento de negação por parte daqueles que não aceitavam as alterações propostas; à medida que as mudanças foram sendo feitas, principalmente para o pessoal remanescente da época, o entusiasmo, o comprometimento e o orgulho de ter superado com firmeza e determinação momentos de dificuldade eram claros. “Percebo que várias pessoas já passaram juntas por momentos difíceis, e isso não dá para descrever, só para sentir...”, relata uma gerente que trabalha há vários anos na empresa.

Celebrando o sucesso

À medida que a Alpargatas saía das profundezas do Vale da Morte para uma espiral positiva, festejava seu sucesso envolvendo todas as pessoas da organização. “Anteriormente a empresa direcionava suas premiações apenas para os cargos estratégicos. Hoje, o Programa de Participação nos Resultados, PPR, é voltado a todos os funcionários da empresa”, relata Arnaldo Mello, diretor de RH.

São marcas dessa nova fase a informalidade e a maior proximidade entre os níveis da organização. Um funcionário relata: “O Fernando Tigre entra no elevador da empresa cumprimentando as pessoas, chamando-as pelo nome e sempre fazendo algum comentário amigável, o que não impede que ele seja implacável na cobrança de resultados”.

A liderança forte, informal e exigente de Fernando Tigre permeia toda a organização. Entretanto, quando o assunto é a celebração do sucesso, as diretorias responsáveis pelas BUs têm liberdade para imprimir o seu próprio estilo. Alguns são mais efusivos e realizam festas, enquanto outros são mais discretos e reservados. “Cada BU tem sua diretoria, que exerce uma liderança distinta, e é interessante a mescla entre esses vários estilos”, diz um gerente de produto que já passou por várias unidades.

Hoje a estrutura de BUs permite autonomia, porém com interação entre as unidades. Um “quartel-general” foi estabelecido ao lado do *showroom* – Fernando Ti-

gre e os diretores trabalham juntos com seus *laptops* pelo menos um período do expediente, objetivando estimular a convivência e agilizar os processos decisórios.

A empresa atravessou o Vale da Morte, e dele saiu cheia de entusiasmo, energia e bravura. O exemplo do produto Havaianas ilustra a fase de ascensão da empresa.

Havaianas

As sandálias Havaianas, lançadas em 1962, foram um produto de sucesso por muitos anos. O produto passou por um forte declínio na década de 1980, e foi reposicionado, posteriormente, nos anos 1990. Na época da ditadura militar, chegou a ser “cipado” (regulamentado pelo CIP, órgão do governo que tabelava produtos essenciais, como arroz e açúcar). A marca estava com a imagem bastante deformada no mercado. Seu principal público, que era de classe média, não mais se sentia atraído pelas Havaianas, e comprava outras marcas presentes no mercado. As sandálias Havaianas passaram a ser associadas a um produto voltado para a classe baixa. Nos anos 1990, a Alpargatas reformulou a estratégia do produto, e seu primeiro desafio foi reconstruir a imagem lançando uma nova linha de sandálias, a Top, com o objetivo de atingir um público mais seletivo. Em função dessa estratégia, a empresa promoveu algumas melhorias: solado e tiras passaram a ser de uma cor só, o solado ficou mais alto, com o nome Havaianas gravado em relevo. Muito se investiu em publicidade para que o produto fosse visto como artefato da moda. Em 2002 as Havaianas atingiram a marca de 2,5 bilhões de pares vendidos desde o lançamento e completaram 40 anos de vida sendo o principal carro-chefe da Alpargatas.

Hoje, com o reposicionamento no mercado brasileiro, o desafio é o crescimento no mercado externo. As sandálias Havaianas estão sendo promovidas em editoriais de moda em vários países, e chegaram a ser distribuídas na festa do Oscar. Atualmente comercializadas em 47 países, venderam no exterior cerca de 5 milhões de pares em 2003. O volume de exportação das Havaianas em termos de faturamento global da empresa representa pouco mais de 1%. Entretanto, a perspectiva é que atinja 20% nos próximos anos.

A estratégia mercadológica no exterior é diferente. No Brasil a proposta é representada pelo *slogan* do produto: “Todo mundo usa”. “É interessante perceber que, se uma pessoa é convidada para ir à casa de alguém de elevado poder aquisitivo para um banho de piscina, a anfitriã poderá estar usando as sandálias Havaianas, a exemplo de sua empregada, que estará servindo os convidados”, relata Rui Porto, diretor de comunicação e mídia. Fora do país, a Alpargatas está buscando um posicionamento diferenciado. “Nos dias de hoje, as Havaianas podem ser encontradas na Sak’s de Nova York e na Galeries Lafayette de Paris ao preço de US\$125 o par”, relata Angela Hirata, diretora de comércio exterior da empresa.

A evolução e os números da Alpargatas

A evolução

- Em 1907 é construída a Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados.
- Em 1913 são lançadas ações da empresa na Bolsa de Valores de São Paulo.
- Em 1940 é alterado o nome da empresa para São Paulo Alpargatas S.A.
- Em 1962 ocorre o lançamento das sandálias Havaianas no mercado brasileiro.
- Em 1972 é lançada a marca de jeans USTop.
- Em 1982 ocorre a nacionalização do capital da empresa.
- Na década de 1980, chamada no Brasil de década perdida, ocorre um período de estagnação da empresa, que inicia seu processo para o Vale da Morte.
- Em 1992 é inaugurada a loja de fábrica Meggashop.
- Em 1994 é perdida a licença para produção e venda no Brasil dos artigos esportivos Nike.
- Em 1995 a empresa obtém a licença para fabricação e venda da marca internacional Timberland. Por outro lado, devido à perda da marca Nike, o lucro diminui em aproximadamente 50% com relação ao exercício anterior (de R\$48,5 milhões para R\$26,6 milhões, ou seja, considerando a diferente taxa de câmbio dos dois anos, de US\$57 milhões para US\$28 milhões).
- Em 1996 a situação piorou. A empresa licencia também a marca Mizuno, mas amarga um prejuízo de R\$23,9 milhões.
- Em 1997 é iniciada a mudança radical da Alpargatas com a entrada do novo presidente, Fernando Tigre. Nesse ano, a empresa ainda apresentava prejuízo de R\$88 milhões.
- Em 1998, são vendidos 100 milhões de pares de Havaianas no mercado brasileiro, e a empresa volta a ter lucro: R\$28,2 milhões.
- Em 2001, a venda de produtos passa a ser bem estruturada, principalmente das Havaianas no mercado externo.
- Em 2002 as Havaianas são vendidas na Galeries Lafayette de Paris e comemoram o seu 40º aniversário. A Mizuno alcança o volume de 2.002 milhões de pares vendidos.
- Em 2003 ocorre o melhor resultado da história da empresa: lucro de R\$82 milhões e faturamento de R\$891 milhões. Nesse ano também é criado o Instituto Alpargatas, voltando as ações da empresa para as questões sociais. A Alpargatas adere ao Nível 1 de Governança Corporativa, e o sucessor de Tigre, Márcio Utsch, assume a presidência da empresa.

Os desafios

A Alpargatas precisa crescer, mas crescer com rentabilidade. A empresa pretende, em cinco anos, ser duas vezes maior. Para ela, o mercado brasileiro ainda tem

um grande potencial, entretanto, há um enorme interesse em explorar o mercado externo, o que é um grande desafio.

É preciso criar novas marcas e novos produtos para ampliar o portfólio de produtos que tenham sinergia e permitam ganhos de escala. Isso pode diluir ainda mais o resultado da empresa entre as marcas.

Outro grande desafio é a sucessão de Fernando Tigre. No período que antecedeu ao anúncio do novo presidente, a grande maioria das pessoas achava complicado tocar no assunto. Havia três candidatos internos, além dos externos.

A decisão foi tomada. Márcio Utsch, um dos candidatos internos da Alpargatas, foi quem venceu a disputa pelo cargo de presidente. O processo correu de forma muito aberta, mas bastante estressante para os três candidatos. “Foram quatro meses e meio de tensão e ansiedade”, comenta Márcio. “O desafio de suceder ao Tigre é muito grande. Ele modificou a empresa por completo, eu tenho a missão de transformá-la”, acrescenta.

Dentre os principais desafios de Márcio está o trabalho mais voltado à definição de estratégias de médio e longo prazos. Seu objetivo é fazer com que as pessoas participem de toda a elaboração. Uma questão levantada por Márcio é definir o foco de atuação da empresa no mercado de calçados. “É preciso pensar, sem parar, em inovação e na fabricação.”

Outro grande desafio é aprimorar o processo de internacionalização da Alpargatas. “Atualmente a marca Havaianas está em evidência no mundo, presente em 56 países. Precisamos explorar isso”, comenta Márcio. A questão dos valores revistos na gestão de Fernando Tigre (ética, respeito às pessoas e comprometimento, já relatados anteriormente) será um ponto de continuidade da gestão, de acordo com Márcio. Para ele, a empresa tem várias forças a seu favor: a força “humana”, com profissionais de alto nível em várias áreas; a força “exata”, com caixa, recursos e acesso; a distribuição, que é um grande diferencial em relação aos concorrentes; e, por último, mas não menos importante, a força de suas marcas.

As fraquezas da empresa, segundo o novo presidente, estão justamente em algumas tradições arraigadas, que fazem parte de uma empresa centenária. “Muita gente aqui entende de fábrica, mas nem todos compreendem o mercado. Se você perguntar onde se localiza uma fábrica nossa, a grande maioria saberá de cor o endereço. Entretanto, em alguns mercados, se você perguntar quem é o nosso principal cliente, com certeza haverá pessoas que não saberão responder.” Resumindo seus desafios, ele conclui: “Vou ter de mostrar tudo o que tem de ser feito, mas com mais disposição ainda”.

LIDERANDO O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

Os dirigentes de empresas em dificuldades têm três opções. Primeiro, podem negar a necessidade de transformação e as coisas continuarem como estão. Mais

cedo ou mais tarde, a empresa despencará abismo abaixo, mas a esperança deles é que isso aconteça depois da sua administração. A segunda opção é ter coragem de iniciar o processo de transformação e conviver com o trauma até o final. Mesmo se tiverem sucesso, esses dirigentes provavelmente vão sair do processo com muitas cicatrizes. A terceira e última alternativa é abandonar a empresa e permitir que alguém com mais coragem e determinação assuma o papel da liderança e inicie a jornada caracterizada como Vale da Morte.

O que piora as coisas mais ainda é que diferentes indivíduos e partes-chave da empresa fazem essa jornada emocional com ritmos diferentes. Alguns poucos evitarão o Vale e usarão um atalho, indo diretamente para o entusiasmo e o comprometimento engajado. Outros não conseguirão se recuperar e entrarão em desespero. O único ato possível de misericórdia é tirá-los desse quadro da forma mais acolhedora e o mais rapidamente possível. A maioria passará por algumas ou por todas as etapas descritas a seguir, porém não em sincronia. Em cada etapa a tarefa da liderança é muito diferente, conforme identificado no Quadro 3.1.

QUADRO 3.1 *Papel da liderança nas diferentes fases do processo de transformação*

Fases	Sintomas	Papéis da liderança
Negação	<ul style="list-style-type: none"> • Justificativas/racionalizações • Foco no passado • Ignorar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontar pessoas com informações • Informar as consequências de não mudar • Oferecer exemplos
Resistência	<ul style="list-style-type: none"> • Raiva, colocar culpa nos outros • Ignorar instrumentos oferecidos para a resolução de problemas • As pessoas não se importam com o que está acontecendo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir o que é dito e o que não é • Ouvir lamentações • Demonstrar comprometimento pessoal • Minimizar perdas que forem inevitáveis
Exploração	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de preparação e de análise • Energia incoerente • Confusão, caos 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar prioridades • Educar para melhorar a qualidade da análise • Estabelecer metas de curto prazo
Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação e coordenação • Frustração quanto ao ritmo imposto • Procura de novos desafios 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metas de longo prazo • Celebrar o sucesso • Focar a construção da equipe • Afastar-se e deixar surgir novos líderes

No início da jornada – nas etapas da complacência e negação –, os líderes devem encarar os desafios com bravura. Devem confrontar as pessoas com informações, projetar as consequências que elas terão de enfrentar se nada for feito e oferecer exemplos dessas consequências. Essa é a fase em que dados comparativos são essenciais para expor a verdade sem dó nem piedade: dados, por exemplo, sobre comparações de desempenho, *benchmark* com concorrentes, *feedback* interno dos funcionários e pesquisas de satisfação dos clientes. A tarefa de fazer um grupo de gestores complacentes confrontar a realidade da mediocridade da empresa exige pulso firme e mão pesada. Pior ainda, nessa etapa os líderes devem também confrontar e publicamente reconhecer seus próprios insucessos. Afinal, mais que ninguém na empresa, eles devem arcar com a maior parte da culpa pela inércia do passado, que gerou a necessidade da transformação.

Todavia, nas etapas seguintes, de raiva e depressão, uma mão pesada somente servirá para destruir. Nessa fase o que se faz necessário é empatia, compreensão e um compartilhar coletivo da dor. Os líderes têm de aprender a ouvir não apenas o que é dito, mas também o que não é dito. Precisam demonstrar um engajamento pessoal e, evidentemente, essa é a fase da misericórdia, mesmo que em determinados casos possa significar eutanásia. Quando inevitáveis, as perdas devem ser minimizadas.

À medida que a organização supera essa etapa e surgem os primeiros sinais de curiosidade e exploração, os sintomas e as necessidades mudam. Ignorar os instrumentos agora cede lugar a um excesso de preparação. A sensação de que as pessoas não se importam com o que está acontecendo é substituída por energia não canalizada para uma única direção. Surge a confusão das múltiplas iniciativas, aparece o caos de diversos projetos e de divergentes lideranças locais. Nessa fase, a tarefa da alta direção da empresa muda para a orientação de prioridades, a educação para melhorar a qualidade da análise e a apresentação de metas de curto prazo de modo a direcionar o processo.

A pesquisa quantitativa (Figura 3.2) demonstra que, na percepção dos principais executivos das empresas brasileiras, o papel fundamental da liderança no processo de mudança é *estabelecer metas* (87%), seguido por *orientar prioridades* (85%). *Disseminar informações para colaboradores* ficou em terceiro lugar, com 79% das respostas, seguido por *explicitar o comprometimento das pessoas*, com 72%. *Capacidade de ouvir*, *celebrar o sucesso* e *projetar as consequências de não mudar* ficaram com percentuais próximos de 40%. Interessante ressaltar que apenas 16% dos executivos responderam que o papel fundamental seria *afastar-se e deixar surgir novos líderes*, o que ressalta a dificuldade da perda de poder do gestor de forma geral.

Interessante ressaltar que uma das características que difere bastante o gestor brasileiro do americano é que o primeiro é mais facilmente mobilizável para a mudança. A flexibilidade e a mobilização emocional são os principais articulados-

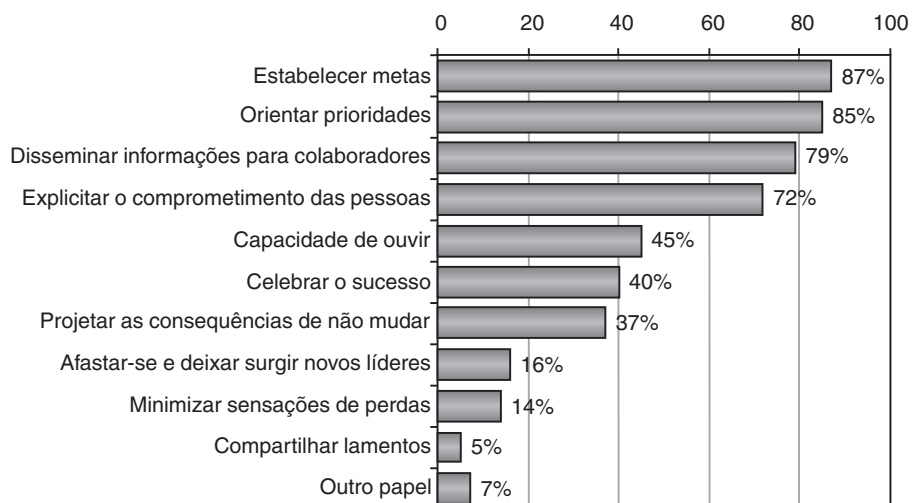


FIGURA 3.2 *Papéis fundamentais da liderança no processo de mudança.*

res do seu sistema cultural, tendência esta que pode ser facilitadora na passagem dessas fases.

Finalmente, quando surge a borboleta, a função da liderança evolui para a elaboração de metas de longo prazo, para a reconstrução das equipes e da confiança. Aos poucos, os que até agora lideraram o processo devem se afastar da linha de frente, permitindo que outros assumam os mantos visíveis da liderança, doravante se limitando a personificar e projetar a visão e os valores da empresa, orientando e apoiando os novos líderes para que estes possam exercer suas novas funções.

CAPÍTULO 4

As três etapas da concorrência

“EM 1979 EU, ENGENHEIRO RECÉM-FORMADO, ouvi de um professor da faculdade, amigo pessoal do José Alencar, que ele precisava contratar um engenheiro para a fábrica de Montes Claros. Fomos em um fusquinha, eu e meus colegas João e Tadeu, na verdade mais interessados no passeio do que no emprego. Nunca tínhamos ouvido falar na Coteminas, e não sabíamos o que encontraríamos. Chegando lá, ficamos muito impressionados com a fábrica. Era bastante pequena em comparação com as que conhecíamos, mas muito avançada em termos tecnológicos. Como éramos três colegas e muito amigos, José Alencar disse: ‘Eles são tão amigos, parecem os três mosqueteiros, não podemos separá-los... Vamos contratar os três!’ O diretor da fábrica tentou argumentar: ‘Onde vou colocar os três engenheiros?’ Mas depois concordou”, relata Mário Sette, um dos protagonistas da história e hoje diretor de vendas internacionais da Coteminas.

Em 1973, época da compra das máquinas da primeira fábrica da Coteminas, em Montes Claros, no estado de Minas Gerais, José Alencar foi para a Europa estudar e adquirir o “estado da arte” em tecnologia têxtil. “O pessoal do setor achava curioso na época, pois ele foi à Suíça buscar um projeto. Já naquela época a fábrica foi construída climatizada e, apesar de pequena, era impressionante a tecnologia avançada empregada em sua produção.” Hoje a empresa opera com o que há de mais moderno em termos de tecnologia, e concorre em nível mundial com grandes países produtores do setor, como a China, a Índia, a Turquia e o Paquistão.

Vale analisar histórias como a da Coteminas. Empresas de países em desenvolvimento estão aparecendo no cenário global. Apesar de todas as dificuldades – como, no Brasil, o alto custo do capital –, muitas dessas novas campeãs eram empresas domésticas, sem presença internacional, com capacidades tecnológicas modestas e recursos financeiros extremamente limitados. Mesmo assim, ameaçadas em casa por concorrentes globais ou simplesmente impulsionadas por estratégias agressivas e ambiciosas, empresas como a Coteminas e a Gerdau no Brasil, a Richardson Sheffield na Inglaterra, a Nokia na Finlândia, a Cemex no Mé-

xico, a ISS na Dinamarca, a Swatch na Suíça, a Reliance na Índia, entre outras, construíram histórias semelhantes de sucesso em seus respectivos negócios.

Podendo correr o risco de uma excessiva simplificação, diremos que essas experiências sugerem que, para se tornarem competitivas, as empresas brasileiras terão de refletir sobre estratégia e concorrência em três patamares muito diferentes (Quadro 4.1).

QUADRO 4.1 *As três etapas da concorrência*

Concorrência por mercados existentes	Concorrência por recursos e competências	Concorrência por sonhos
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	ARQUITETURA ESTRATÉGICA	HORIZONTE DE OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Análise setorial • Segmentação e posicionamento estratégicos • Custos e outros diferenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos (tecnologia, marcas etc.) • Competências • Capacitações/habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de mercados futuros • Ambição corporativa • Sentido de propósito

As dinâmicas e as regras diferem muito em cada um desses tipos de concorrência, e o desempenho em cada nível influencia e é influenciado pelo desempenho nas outras etapas. Para serem vencedoras, as empresas têm de vencer em cada etapa; têm de vencer as batalhas pelos mercados, pelas competências e pelos sonhos.

CONCORRÊNCIA POR MERCADOS EXISTENTES

O primeiro desafio é vencer a batalha por mercados. Nessa etapa está o coração do que normalmente é chamado de estratégia competitiva. É sobre esse tipo de concorrência que Michael Porter escreveu, e os executivos brasileiros estão bem familiarizados com ela. Começa com uma análise estrutural do setor, baseada numa avaliação detalhada dos poderes relativos de fornecedores e clientes, das barreiras de entrada, bem como dos produtos ou serviços substitutos, buscando diagnosticar a dinâmica da rentabilidade e identificar os diferentes segmentos estratégicos. Tal análise, juntamente com uma avaliação dos fatores-chave de sucesso em cada segmento, dos pontos fortes e das intenções dos concorrentes, leva a uma opção de posicionamento estratégico e de postura competitiva. As armas primordiais nessa concorrência por mercados existentes incluem a fatia de mercado, a escala, a posição sustentável de baixo custo, a capacidade de se diferenciar, as estratégias preventivas, e assim por diante. Para atingir a estratégia competitiva como um todo, há que se realinhar às estratégias funcionais. Exemplificando: uma estratégia de baixo custo exige uma abordagem muito diversa de produção,

de marketing e de financiamento com relação a uma estratégia focada na diferenciação.

Tomemos os casos da Coteminas no Brasil e da Reliance na Índia. Seus críticos argumentam que o sucesso fenomenal se deve, em grande parte, a algumas regras, regulamentações e subsídios governamentais. Entretanto, como no velho ditado que diz que se pode levar o camelo até perto do rio, mas não é possível obrigá-lo a beber, também a Coteminas e a Reliance tiveram sucesso no mercado porque os consumidores – que não são obrigados a comprar – apreciam seus produtos.

Por exemplo, no setor têxtil, a Coteminas venceu a batalha por mercados primordialmente por causa da força de uma estratégia focada em custo baixo e qualidade, baixo endividamento e pela escolha dos produtos corretos para os segmentos que queria atingir. A empresa tornou-se uma das maiores produtoras têxteis do Brasil, mas seu complexo em Montes Claros começou modestamente, em 1975, com poucas máquinas, mas sempre moderna tecnologicamente. Na época toda a sua produção era voltada para o mercado interno. No final da década de 1990, acentuou-se a demanda de produtos importados pelos Estados Unidos e pela Europa, já que as indústrias têxteis desses mercados estavam passando por sérias dificuldades, por não conseguirem competir em custos com os produtos de países em desenvolvimento, como China, Índia, Turquia e Paquistão. A Coteminas identificou a oportunidade que a conjuntura oferecia para produtos de maior valor agregado, como os artigos de cama, mesa e banho, e iniciou um movimento estratégico de incrementar suas exportações, com ênfase nos grandes varejistas mundiais, como a Wal-Mart, por exemplo. A decisão se mostrou acertada, e hoje mais da metade do faturamento da empresa deriva de suas exportações.

Também a indiana Reliance se tornou a maior produtora de têxteis de seu país, mas seu complexo em Naroda começou, em 1966, com apenas quatro máquinas importadas. Na época, diferentemente da Coteminas, que produzia para o mercado interno no início de suas atividades, a Reliance tinha toda a produção exportada. No princípio da década de 1970, a crescente demanda por tecidos de poliéster na Índia fez com que a empresa mudasse sua atenção para o mercado doméstico. Sua marca Vimal logo alcançou a liderança do mercado: os clientes gostavam da qualidade, do design e dos preços de seus ternos, camisas, vestidos e demais peças.

Diferente de outras unidades fabris de produtos têxteis no Brasil, a Coteminas investiu significativamente na modernização tecnológica. Em meados da década de 1990, fez grande investimento em máquinas importadas de última geração para seu parque fabril, aproveitando um período de sobrevalorização da moeda local, o que favoreceu a empresa na aquisição de equipamentos a um preço extremamente vantajoso.

A Reliance também investiu nas mais modernas tecnologias. Em 1975, uma equipe técnica do Banco Mundial inspecionou diversas unidades fabris na Índia e

relatou que apenas a fábrica da Reliance “podia ser descrita como excelente em termos de padrões de países desenvolvidos”. Em 1977, um repórter do *Japan Textile News* ficou tão surpreso com as instalações da fábrica que chegou a ponto de escrever que “tal cena é difícil de ver até em países de produção têxtil mais avançada, como o Japão”.

Em 1997 a Coteminas previu que, com a dinâmica presente no mercado, o pequeno confeccionista não resistiria às pressões por menores custos oriundas da concentração do varejo. Então, a partir daí, passou a investir numa integração vertical para fabricar além de produtos intermediários (fios e tecidos), também artigos confeccionados de cama, mesa e banho. Nessa época, empresas tradicionais no segmento, como a Artex e a Santista, estavam muito fragilizadas em função de um parque industrial defasado tecnologicamente, pressões para menor custo, prejuízos na atividade e necessidade de concentrar-se em outros negócios, razão pela qual queriam sair do mercado de cama, mesa e banho. A estratégia da Coteminas foi adquirir as marcas dessas empresas. Com isso consolidou a sua posição de um dos maiores *players* do mercado. As marcas Artex e Santista gozavam de boa imagem, sendo percebidas como detentoras de linhas de produtos contemporâneas e de maior valor agregado. “Viver com arte” era o *slogan* da Artex. Ela não era evoluída tecnologicamente, mas agregava valor em termos de *design*, cobrando, portanto, o preço *premium* para alguns produtos, característica incorporada pela Coteminas.

Nesse mesmo momento, na upstream, a Coteminas antecipou-se à crise que afetaria as grandes distribuidoras de tecidos, que antes chegavam a ser mais importantes do que o próprio fabricante. Com a crise, essas empresas encolheram e/ou sumiram do mercado em um momento em que a Coteminas já estava trabalhando com outra lógica na cadeia produtiva, qual seja, a integração vertical de suas atividades. “Com uma brilhante visão estratégica, em 1997, Josué Cristiano Gomes da Silva, presidente da empresa, previu que o grande varejo abalaria fatalmente o pequeno confeccionista e que as distribuidoras de tecidos (atacadistas) que vendiam para eles acabariam. E foi realmente o que ocorreu”, relata Pedro Garcia, vice-presidente industrial.

No mercado têxtil indiano também existia a figura do atacadista que praticamente dominava o mercado. Insatisfeita com essa estrutura de distribuição, a Reliance ignorou o comércio atacadista, abrindo *showrooms* de varejo em todo o país, seus ou de franqueados. Quem inovou essa prática foi a Bombay Dyeing, concorrente da Reliance, mas em escala relativamente modesta. A Reliance seguiu a estratégia em escala muito maior, abrindo 100 *showrooms* Vimal num só dia, em 1980. Na década de 1980, os tecidos da empresa estavam disponíveis em toda a Índia, em 20 lojas próprias que vendiam para o varejo, além de mais de 1.000 franquias e aproximadamente 20.000 lojas de distribuidores que comercializavam seus produtos.

Um fato curioso caracteriza a Coteminas em relação a alguns de seus concorrentes no mercado interno no segmento de cama e mesa: ela fornece tecido para eles realizarem sua produção e concorre com eles no ponto de venda. Entretanto, em termos de mercado interno, hoje é difícil apontar um concorrente direto. “Em cama, mesa e banho é difícil encontrar no mercado uma empresa que concorra diretamente com a Coteminas, pois nenhuma tem a tecnologia e os custos que nós temos”, relata uma gerente de marketing da empresa.

Outro fato interessante é a maneira como a Reliance estimulava sua demanda. Na época em que construiu sua fábrica, um tipo específico de fio era reservado pelo governo indiano para ser usado pelos fiadores de pequena escala na indústria da “arte da seda”. Grandes empresas têxteis só podiam usar algodão, e essa era uma grande barreira para o consumo. Para estimular a demanda, a Reliance lançou um esquema de recompra em que ela vendia seu fio da marca Recron a pequenos teares, que, por sua vez, vendiam o tecido de volta para a empresa, que então fazia o acabamento e comercializava o produto com a marca Vimal. Um dos executivos da Reliance explica: “Oferecemos um suporte financeiro fantástico aos pequenos fiadores, dando-lhes 90 dias de crédito para a criação de demanda. Depois que o círculo positivo do processo de criação de demanda liderado pelo lado da oferta se tornava plenamente operacional, a empresa voltava à sua rígida e austera estratégia de gestão de ativos. Atualmente 90% de nossas vendas são mediante pagamento à vista. Qualquer coisa que nosso departamento de expedição remete hoje é paga amanhã até as 14 horas”.

A Coteminas continua investindo no aumento de sua capacidade. De 1992 a 1997 a capacidade instalada aumentou. “Hoje a empresa produz 105.000 toneladas/ano. Poderá crescer para 150.000 toneladas/ano, pois ainda tem infraestrutura em prédios, utilidades e instalações, estando preparada para expandir sua capacidade de produção com a aquisição de apenas alguns equipamentos produtivos”, relata Pedro Garcia. Com experiência de quem já possui 12 fábricas em pleno funcionamento, a empresa projeta muitas delas visando um futuro crescimento para que, quando ele ocorrer, possa ser rápido e com investimento muito inferior ao de uma fábrica “greenfield”. “A Coteminas possui prédios, utilidades e instalações. É só colocar alguns equipamentos e aumentar a produção sem os problemas de um crescimento por agregação”, descreve Pedro, que enfatiza a importância crítica dessa decisão.

O grande aumento da capacidade produtiva foi uma antecipação estratégica da Coteminas, uma vez que a decisão de se voltar para as exportações pôde ser implementada rapidamente. Em 1997 a empresa praticamente não exportava. Em 1998 passou a vender para a Argentina, quando iniciou a sua experiência em novos mercados, e em 1999 foi estabelecida a aliança com a companhia norte-americana Springs Industries. Hoje o mercado externo representa mais de 50% do seu faturamento, ou seja, R\$584,8 milhões do R\$1,118 bilhão faturado

no exercício de 2003. “Fizemos a seguinte pergunta: podemos competir no mercado internacional? Iniciamos uma pesquisa visitando todos os grandes produtores e indústrias têxteis em países como Estados Unidos, México, Argentina, Peru, Colômbia, Turquia, Paquistão, Índia, Malásia, Indonésia, Japão e China. Verificamos que tínhamos condições de competir com as melhores empresas. Possuíamos a vantagem com relação ao algodão cultivado aqui no Brasil, mas desvantagens em termos de custo de capital em comparação aos principais produtores”, relata Josué, o grande formulador estratégico da empresa.

Nesse sentido, a Coteminas passou a trabalhar com o objetivo de investir em fábricas modernas, ganhando escala de produção mas sem endividamento, devido à desvantagem do custo de capital no Brasil. “Com a ampliação da produção e as consequentes reduções de custo decorrentes das economias de escala e da modernização tecnológica, ganhamos mais competitividade. No setor têxtil, não se consegue praticar preços competitivos sem uma grande escala de produção e a utilização da mais moderna tecnologia”, completa Josué.

Também a indiana Reliance passou a buscar o mercado externo de forma mais incisiva. Por exemplo, na segunda metade da década de 1980, a demanda de fibra de poliéster passou por uma estagnação. A indústria doméstica indiana estava onerada pelo peso do excesso de capacidade quando, em 18 meses, a capacidade total do setor aumentou de 40.000 para 250.000 metros, com a expansão da capacidade das empresas já existentes e a entrada de novas companhias no setor, como a própria Reliance.

Ao perceber que o mercado doméstico não tinha como absorver esse volume, a Reliance recorreu às exportações. Além de aproveitar a vantagem da sua escala, ela também melhorou a qualidade para poder exportar grande parte da sua produção. O produto era comercializado com a própria marca Recron e por intermédio da Du Pont, que vendia o produto no mundo inteiro usando sua marca Dacron. A Reliance enfrentou uma situação semelhante de excesso de capacidade de produção do LAB, e sua reação foi exportar quase 25.000 metros. Para dar apoio a essas exportações, foi estabelecida em Londres a subsidiária Reliance Europe Limited. Por sua vez, a melhoria de qualidade necessária para exportar e a experiência de lidar com clientes internacionais acabaram reforçando a vantagem competitiva da empresa na Índia.

Sendo um dos setores mais antigos no Brasil, o setor têxtil implantou suas primeiras fábricas por volta de 1850. Representado por algumas empresas modernas e altamente competitivas internacionalmente, como a Coteminas, e por outras ultrapassadas e sem condições de competir nem mesmo em mercados regionais, o setor apresenta grande diversidade de fabricantes. O controle das importações protegeu o mercado interno, dificultando ou mesmo impedindo que durante muitos anos fossem feitos investimentos em tecnologia, o que afetou a capacidade competitiva de muitas empresas.

O setor têxtil e de confecções é responsável por cerca de 4,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e emprega cerca de 1,9% da população economicamente ativa, conforme dados do IBGE (2002). Como país produtor de artigos têxteis, o Brasil exerce um importante papel no cenário mundial. Está em sexto lugar na produção de fios, filamentos e tecidos planos, em segundo na produção de malhas, e em quinto em confeccionados, sendo este o de maior valor agregado, gerando receita superior. Entretanto, a participação do setor no comércio internacional ainda é pequena.

Não foi por acaso que Josué buscou a aliança com a norte-americana Springs Industries, o que significou uma mudança de patamar para a Coteminas. Os Estados Unidos passavam por uma desatualização tecnológica, pois a proximidade do término (em 2005) do regime de cotas que ainda protegia o seu mercado desestimulou investimentos em modernização, o que tornou mais fácil a exportação para lá. Entretanto, para obter rapidamente o volume de exportações pretendido, era preciso estabelecer uma parceria com uma empresa que conhecesse esse enorme mercado e dominasse os canais de distribuição. De outro lado, as grandes empresas norte-americanas buscavam um fornecedor que lhes pudesse garantir produtos de qualidade a preços competitivos. Com a descoberta de afinidades e sinergias entre a Coteminas e a Springs Industries, concretizou-se uma aliança estratégica entre as duas empresas para a comercialização dos produtos da Coteminas, sendo as marcas, o trabalho de vendas e a distribuição da Springs Industries. O sucesso da aliança foi tão grande que a Springs Industries decidiu investir parte de seu capital para comprar uma participação minoritária de 4% no capital da Coteminas. E foi assim, com base em seu parque produtivo moderno e custos extremamente competitivos, que a Coteminas passou a ser o maior exportador têxtil do Brasil. A Springs Industries opera no varejo americano com a responsabilidade pela força de vendas e pela logística, e com produtos que levam sua própria marca, fabricados pela Coteminas. “Com a Coteminas, a Springs conseguiu competitividade entre os grandes varejistas”, relata Mário Sette. Nessa aliança foram reunidas duas fortes competências: o conhecimento que a Springs tem do mercado americano e o custo competitivo que a Coteminas oferece.

A distribuição na indústria têxtil passou por um processo de mudança radical, pois o grande varejo, os chamados *autosserviços*, e as grandes lojas de departamentos cresceram tanto que hoje são praticamente os donos da distribuição, e compram em todo o mundo. Lá fora a Wal-Mart, a Target, a Bed Bath & Beyond e a J.C. Penney representam grandes clientes da parceria Coteminas/Springs. No Brasil, Bompreço, Carrefour, Casas Pernambucanas, Lojas Americanas e Wal-Mart são alguns dos grandes clientes da Coteminas.

Como efeito de criação de demanda doméstica e internacional, a Coteminas tem conseguido resultados positivos. De acordo com o *ranking* da revista *Exame*, as maiores do setor estão configuradas conforme mostra o Quadro 4.2.

QUADRO 4.2 *As cinco maiores empresas brasileiras do setor de confecções e têxtil*

Empresa	Receita bruta (US\$ milhões)
Vicunha	604,9
Coteminas	424,2
Grendene	351,6
Santista Têxtil	313,4
São Paulo Alpargatas	313,1

Fonte: *Exame Melhores e Maiores 2003*.

Em termos de resultados, a Coteminas está presente com o melhor resultado absoluto do setor já há alguns anos: lucro líquido de R\$167,4 milhões em 2003 e de R\$154,2 milhões em 2002, embora, em termos relativos, a revista *Exame* a tenha classificado como a sexta melhor do setor, segundo o mesmo *ranking*, superando a Santista Têxtil (8º lugar) e a Vicunha (13º lugar) (veja o Quadro 4.3).

QUADRO 4.3 *Ranking das melhores do setor*

Empresa	Posição no ranking
Santo Antônio	1º lugar
Azaléia Nordeste	2º lugar
Canatiba	3º lugar
Grendene Calçados	4º lugar
Cobafi	5º lugar
Coteminas	6º lugar
Dakota Nordeste	7º lugar
Santista Têxtil	8º lugar
Azaléia	9º lugar
DeMillus	10º lugar
Guararapes	11º lugar
Döhler	12º lugar
Vicunha	13º lugar

Fonte: *Exame Melhores e Maiores 2003*.

Concorrência por recursos e competências

Até meados da década de 1980, o conceito de Michael Porter de estratégia competitiva dominava o pensamento corporativo, principalmente no Ocidente. Entretanto, suas limitações tornaram-se visíveis. O sucesso da Coteminas em seu negócio podia ser explicado pela liderança de custos, porém mais difícil de explicar era de onde vinha essa liderança de custos. Por que os concorrentes não con-

seguiam fazer a mesma coisa? Outra visão foi oferecida por C.K. Prahalad e Gary Hamel. Eles argumentavam que havia uma forma bem diferente de concorrência operando no mercado: a competição por recursos e capacidades.

Por que a Coteminas e a Reliance tiveram sucesso ao elaborar e implementar suas estratégias? Muitas outras empresas também procuraram ter custos baixos construindo fábricas para ganhar escala. Por que não alcançaram o mesmo sucesso da Coteminas e da Reliance?

A estratégia da Coteminas deu certo por ela ser ancorada em um conjunto de competências extraordinárias. Sua capacidade de gestão de projetos é admirável. Sua estratégia de crescer rapidamente ganhando escala foi bastante eficiente. Aproveitou incentivos de órgãos como a Sudene para se instalar em outras regiões do país, como o Nordeste. Conseguiu se consolidar no varejo por meio de sua estratégia de integração vertical. Atingiu o mercado externo, o que trouxe ainda mais competitividade para a empresa. Agilidade, estrutura extremamente enxuta e o lema “Nada resiste à força do trabalho” são marcas da empresa. Essas competências centrais permitiram à Coteminas estabelecer fábricas de classe mundial com menores custos que qualquer empresa do setor no Brasil.

Também a estratégia da Reliance deu certo por seu conjunto de competências. Sua capacidade de gestão de projetos é igualmente fantástica. Ela foi pioneira na capacidade de mobilizar grandes montantes de financiamentos de baixo custo, diferentemente da Coteminas, cuja estratégia nunca foi de alavancagem. A Reliance conseguia, entretanto, gerenciar o ambiente que regulamentava o setor, em parte utilizando um extenso sistema de coleta e interpretação de informações, um componente-chave muitas vezes ignorado pelas outras empresas de sua área. A Reliance, assim como a Coteminas, atua com agilidade. Tudo isso permitia também à Reliance estabelecer fábricas com custos reduzidos, o que tanto na Índia como no Brasil é um fator crítico de sucesso no setor têxtil.

A Coteminas já havia conseguido a reputação de empresa rápida em implementar projetos. Em menos de três anos, junto com Cemig e CVRD, construiu a Hidrelétrica de Porto Estrela, em Joanésia, Minas Gerais. Dos 18 milhões de quilowatts-hora consumidos em produção na Coteminas, 13,5 milhões são atendidos pela hidrelétrica. Em Natal, ela possui uma termelétrica que produz 70% do que é consumido. “Isso é uma grande vantagem competitiva para a empresa”, afirma Pedro Garcia, vice-presidente industrial da Coteminas.

Além de agilizar a entrada em operação dos novos projetos, essa competência também beneficia as eficiências operacionais da empresa. O segredo de tal velocidade está em três fatores: planejar cuidadosamente a quantificação das tarefas, muito trabalho e disciplina rigorosa.

Um ponto a ser ressaltado é que na Coteminas a lealdade dos altos executivos à organização e ao seu presidente Josué salta aos olhos (lealdade essa que era devida ao pai, José Alencar, e agora ao filho Josué). Os vice-presidentes têm 30

anos de empresa. Os demais diretores lá estão há mais de 20 anos, sendo que o “caçula” tem 13 anos de Coteminas. O time não é composto por “*superstars*”. São pessoas simples, *low profile*, que se sentem responsáveis pela empresa como um todo, independentemente do cargo que ocupam. Essas pessoas se sentem à vontade para interferir e até responder por outras áreas que não estão diretamente sob sua responsabilidade, e são incentivadas a ter tal comportamento. Soma-se a esse aspecto peculiar a grande gana pelo trabalho, característica impressa pelo fundador, José Alencar, e seguida por seu filho Josué.

Também é vista como vantagem competitiva da Coteminas sua estrutura enxuta e centralizada, que facilita e agiliza muitos processos internos, os quais normalmente, em uma grande empresa, são lentos e demorados. A empresa sempre foi comandada por um dono só. Desde a sua fundação, a cabeça estratégica da companhia foi o José Alencar. Com o passar do tempo e com o envolvimento de José Alencar na política, seu filho Josué foi assumindo o posto. “Desde 14, 15 anos, Josué já participava de reuniões. O pai moldou o filho”, relata um dos diretores da empresa.

Diferentemente do que acontece em muitas sucessões, a saída gradual de José Alencar, e por sua vez o aumento da responsabilidade de Josué, ocorreu de forma tranquila. “Josué é igual ao pai. Não questionou o trabalho, ao contrário, deu continuidade. Quanto mais Josué avançou em conhecimento, mais deu valor ao pai *self-made* e conquistou o seu espaço na empresa com competência”, relata Elnathan Macedo, vice-presidente comercial.

Muitos creditam agilidade a essa centralização no principal executivo. “Não existem estratégias complexas na empresa. O principal executivo sabe o que quer e delega. Chega, resolve, implanta ou autoriza implantar. É muito fácil”, relata um gerente.

O sucesso e o crescimento da Coteminas se baseiam num processo interativo. Suas competências em gestão de projetos, em se integrar e gerir com agilidade, o lema da força do trabalho acima de tudo e o alto comprometimento de sua equipe enxuta e sem “*superstars*” dão suporte à sua estratégia de ter fábricas produtivas com alto volume e baixo custo. Por sua vez, sua grande escala permite que ela invista mais, aprofundando e fortalecendo suas competências, e assim se preparando para projetos e saltos cada vez maiores rumo ao futuro.

Outro elemento-chave no leque de competências centrais da Coteminas é sua estratégia de integração vertical. Em sua história, a empresa evoluiu agregando valor em produção, produzindo desde fios e tecidos até artigos para o lar (cama, mesa e banho), além de vestuário, como camisetas e meias. Conforme já relatado, em meados da década de 1990, a Coteminas percebeu que, com a dinâmica presente no mercado, o pequeno confeccionista e os grandes atacadistas não resistiriam. Então, a partir daí a empresa passou a investir na integração vertical, fabricando, além das fibras e dos tecidos, artigos

confeccionados de cama, mesa e banho para o atendimento direto aos grandes varejistas, que hoje são a grande força do mercado. “No grande varejista é que está o cliente. E para ter sucesso nesse canal é preciso acertar a linha de produtos para eles. No Carrefour, por exemplo, vamos crescer 40% neste ano”, relata uma gerente de marketing.

Enquanto a visão de Michael Porter de estratégia competitiva é focada no mundo externo da estrutura setorial e da estratégia dos concorrentes, a visão de Prahalad e de Hamel é focada no mundo interno da arquitetura estratégica da empresa, consistindo em seus recursos e suas competências. No âmago dessa nova visão de estratégia, há um conceito muito diferente do que constitui uma empresa. Na visão estratégica de Michael Porter, empresa é um leque de produtos e negócios. Prahalad e Hamel enxergam a empresa como um leque de recursos e competências.

Estratégia, então, não é apenas uma questão de encontrar a melhor posição no mercado. Tem relação com uma análise profunda de quais são realmente as competências da empresa. A partir daí, deve haver um processo criativo de descoberta de oportunidades externas a serem aproveitadas por esse conjunto de competências internas da empresa, a fim de transformá-las numa vantagem competitiva. Nesse processo, uma visão estática do posicionamento competitivo deu lugar a uma visão mais dinâmica de estratégia, baseada em dois processos interativos ilustrados nas histórias da Coteminas e da Reliance. O primeiro dos dois processos é a busca contínua do crescimento, identificando novas oportunidades de mercado a serem aproveitadas pelos recursos e pelas competências da empresa. O segundo processo é o da melhoria contínua da arquitetura estratégica, fortalecendo as competências já existentes na empresa e também desenvolvendo ou adquirindo novas competências.

Concorrência por sonhos

Toda essa explicação deixa, porém, duas grandes indagações no ar: qual era a força motriz que impulsionava a evolução da Coteminas e da Reliance? De onde vinha toda essa energia?

Tais indagações levam justamente à terceira etapa da concorrência: competir por sonhos. É aqui que o poder da ambição corporativa e o poder da vontade humana se fundem a uma visão de perspectiva de mercado e criam o sentido que dá o propósito de todo o processo estratégico. A dinâmica em espiral de continuamente se engajar e participar de projetos cada vez maiores e de usar o conjunto da experiência adquirida para aprofundar e fortalecer as competências da empresa foi, na Coteminas, uma dinâmica impulsionada pelos sonhos de José Alencar e, mais tarde, pela ambição cada vez maior de seu filho Josué. Esse sonho também aponta para os tipos de recursos e competências que a empresa precisa construir,

e o próprio sonho tem sido estruturado e reestruturado pelo desenvolvimento da arquitetura estratégica.

Um pouco da história de José Alencar torna possível compreender o que é hoje a Coteminas.

Há meio século, um jovem empresário de 18 anos de idade, recém-emancipado pelo pai, se estabeleceu em Caratinga, cidade do interior de Minas Gerais. Décimo primeiro de uma família de 15 filhos, desde cedo demonstrou aptidão para o comércio.

Sua primeira lojinha era simples e austera, característica que hoje pode ser percebida na Coteminas, embora ela tenha se tornado uma empresa de grande sucesso e esteja entre as cinco maiores empresas do país no *ranking* de 2003 da revista *Exame*. A loja, a despeito da simplicidade e da austeridade, tinha todas as mercadorias do agrado de seus clientes. Os preços também eram mais baixos que os dos concorrentes, outro aspecto que se verifica hoje na produção da Coteminas. O próprio nome do estabelecimento, A Queimadeira, já indicava uma política agressiva de preços. Entretanto, apesar disso, as margens eram muito boas, o que garantiu a prosperidade do negócio.

A Queimadeira era a primeira loja a abrir e a última a fechar na cidade. O lema “Nada resiste à força do trabalho” persiste até hoje, sendo citado por todos os entrevistados da empresa como realmente um credo.

Para iniciar o negócio, José Alencar pegou emprestado de seu irmão mais velho 15.000 cruzeiros da época (que representam hoje pouco menos de US\$2 mil), a juros de 1,5% ao mês. O percentual era alto em relação ao dos bancos, que cobravam 1% ao mês, mas o irmão oferecia um prazo maior de pagamento, de três anos, com dois de carência, enquanto com os bancos o prazo seria de 120 dias. “Foi com esses 15 contos que comecei minha lojinha em Caratinga. Era abaixo de microempresa, duas portas de madeira. Ela não foi inaugurada, foi aberta. O Geraldo se dispôs a me emprestar os 15 contos por acreditar em mim. Sabia que eu tinha planejado tudo. Não possuía nem um tostão, mas conhecia o mercado, conhecia todos os fornecedores e todas as mercadorias. Sabia que tipo de mercadoria comprar, por quanto poderia comprar e sabia também que meu custo seria imbatível, o mais econômico da praça. Mas, aí, o Geraldo se lembrou de que eu era menor, tinha só 18 anos. Então, pedi ao papai que me emancipasse. Ele fez isso por escritura pública de emancipação”, relata José Alencar.

Esse empréstimo serviu de lição para José Alencar, e é outra característica perene da Coteminas: evitar o endividamento via capital de terceiros.

José Alencar foi também viajante da Tecidos Custódio Fernandes S.A., uma grande atacadista carioca. Foi uma fase de intenso aprendizado sobre o mercado atacadista. Com experiência e dinheiro na mão, José Alencar iniciou seu segundo negócio na área de cereais por atacado, ainda em Caratinga. Logo em seguida participou – em sociedade com José Carlos de Oliveira, Wantuil Teixeira de Pau-

la e seu irmão Antônio Gomes da Silva Filho – de uma fábrica de macarrão, outro grande sucesso. Era a Fábrica de Macarrão Santa Cruz.

Em 1959 seu irmão Geraldo faleceu. José Alencar assumiu os negócios deixados por Geraldo na empresa União dos Cometas e em 1963 construiu a Cia. Industrial de Roupas União dos Cometas, que mais tarde passaria a se chamar Wembley Roupas S.A.

No ano de 1967, em parceria com o empresário e deputado Luiz de Paula Ferreira, José Alencar fundou, em Montes Claros, a Companhia de Tecidos Norte de Minas, Coteminas. Assim, em 1975, ele inaugurava a mais moderna fábrica de fiação e tecidos do país.

O que fazia os sonhos de José Alencar diferentes dos utópicos ideais fantasiosos de muitos, que nunca chegam a lugar nenhum, era o fato de que os sonhos dele tinham por trás uma enorme dose de coragem, de fé – fé em si mesmo e na sua empresa – e muito trabalho.

Foi a notável combinação entre coragem para sonhar e fé profunda na força do trabalho que José Alencar transmitiu a toda a organização. Josué, por sua vez, herdou do pai a inspiração, a dedicação pelo trabalho e a visão estratégica, além de ter tido todo o preparo conceitual e ser dotado de “uma mente brilhante”, conforme depoimentos de diferentes pessoas da empresa.

Na Reliance também houve uma dinâmica impulsionada pelos sonhos do fundador, Dhirubhai, e mais tarde pela ambição cada vez maior de seus dois filhos. A história narrada por um banqueiro indiano a um dos autores deste livro retrata bem essa capacidade de sonhar de Dhirubhai: “Um dia Dhirubhai entrou em meu gabinete. Nós havíamos financiado seus quatro primeiros teares em Naroda, e ele veio discutir seus planos de expansão (...). Numa folha de papel que ele trouxera no bolso havia um diagrama esquemático de toda a cadeia do petróleo, começando do fim para o início, com os tecidos acabados, voltando para a produção de fios e de produtos intermediários como as fibras PTA e PFY, chegando ao etileno e ao propileno (...), ao refino do petróleo e terminando com a busca e a exploração de petróleo e gás. Ele havia trabalhado na Shell em Eden, e lá sonhou em criar uma empresa como a Shell. Imagina só! (...) Um senhor já de meia-idade com um negócio de comércio de produtos têxteis e dono de quatro teares carregando na cabeça e no bolso a aspiração de montar uma cadeia plenamente integrada de petróleo”.

Em seus tempos de comerciante, esperando nas antessalas dos donos de usinas em Mumbai, o jovem Dhirubhai sonhava em se tornar o maior fabricante de produtos têxteis da Índia. Posteriormente, como um tecelão de pequena escala, proprietário de quatro teares, ele continuava sonhando em estabelecer uma grande empresa que exploraria petróleo, o refinaria e comercializaria em todo o mundo. Os sonhos nunca paravam. Evoluíam à medida que a realidade evoluía. Pelo menos na mente de Dhirubhai eles estavam sempre ancorados na realidade,

nunca numa fantasia. Por isso é que ele afirmou: “O crescimento não tem limites na Reliance. Estou sempre revendo minha visão. Visão tem de ser algo que possa ser alcançado, não alguma coisa vaga pairando no ar. Visão tem de ser passível de realizar”.

O que fazia os sonhos de Dhirubhai (como os de José Alencar) diferentes também eram sua coragem e a fé em si mesmo, em sua empresa e no trabalho. Essa base foi impressa em toda a organização da Reliance. Anil e Mukesh Ambani, filhos de Dhirubhai, seguiram, assim como Josué na Coteminas, a ambição, a fé e a confiança de seu pai. Mas, muito além dos dois herdeiros diretos, a visão de Dhirubhai de “realizar somente coisas extraordinárias” impulsiona toda a empresa, e essa coragem institucionalizada de sonhar é a fonte de energia e de paixão que continua acionando o motor de crescimento da Reliance.

Contudo, em termos de desafios, o da Coteminas hoje é manter sua competitividade e internalizar as competências da aliança estabelecida com a Springs, de forma a ficar mais protegida nessa relação.

Outra grande questão a ser discutida é a centralização no principal executivo (antes José Alencar, agora Josué) das decisões e da gestão da Coteminas como um todo. Na ausência de um líder de tamanha grandeza, a organização correria o risco de perder sua identidade e sua força motriz? Os executivos da companhia pensam que não, porque à semelhança de uma colmeia ou um formigueiro, embora a força esteja no líder atual, o conjunto existente será moldado e moldará o líder futuro, de forma a conservar as competências do presente e adicionar ainda mais competências no futuro. Foi assim que aconteceu com Josué em relação ao seu pai, e todos da empresa acreditam que a mesma transição será assegurada no futuro.

Da moldura conceitual à ação

Alguns gestores e analistas de estratégia cometem o erro de pensar sobre as três etapas da concorrência em termos de *ou* uma coisa, *ou* outra. A noção de competências centrais e de arquitetura estratégica é vista como substituição de conceitos antigos e desatualizados de estratégia competitiva. Uma abordagem bem mais apropriada é considerá-las camadas de um *iceberg*.

Os conceitos de estratégia competitiva permanecem tão válidos hoje quanto em 1980, quando Michael Porter escreveu seu famoso livro. Análises cuidadosas das estruturas de custo e das necessidades dos consumidores continuam sendo vitais para que se consiga liderança de custo ou diferenciação, a fim de ter sucesso no mercado. Mas são apenas a ponta do *iceberg*. A estratégia competitiva conta com o apoio da sólida arquitetura estratégica que se encontra submersa no mar, profundamente enraizada e embutida na empresa, invisível ao observador externo. Bem lá na base do *iceberg* estão a visão, a ambição e o sonho.

Para gestores brasileiros, o modelo da moldura representa um ponto de partida para que reflitam sobre suas próprias prioridades estratégicas. A Figura 4.1 sugere um formato simples para estruturar esse raciocínio e essa discussão por parte do grupo gerencial de uma empresa.

Recursos e competências		Negócios e oportunidades	
Existente	1	Existente	2
		Novo	3
Novo	4		5

FIGURA 4.1 Do modelo da moldura aos planos de ação.

Comece examinando a arquitetura estratégica da sua empresa (área 1 da Figura 4.1): avalie honestamente seus recursos-chave (marcas, instalações, infraestrutura de distribuição etc.) e suas competências (construção da marca, gestão de projetos, criação de novos produtos etc.). Qual a qualidade desses recursos e dessas competências em comparação com a concorrência? Que recursos e competências são genuinamente superiores e sobre quais deles a empresa pode construir uma vantagem competitiva?

Competência central é um poderoso conceito, porém é muito difícil identificar com confiabilidade tal competência. Quase todos os gestores acreditam que tudo o que fazem – qualquer atividade pela qual sejam pessoalmente responsáveis – é uma competência central da empresa. Por conseguinte, uma primeira análise poderia gerar uma legião de coisas que as pessoas insistem ser competências centrais. Force o grupo a enfrentar a realidade: estes tais e tais itens são, realmente, as competências centrais da empresa? Em todos os itens desta lista a empresa é, de fato, melhor que os principais concorrentes? Qual a evidência disso?

Provavelmente esse desafio fará com que o pêndulo se movimente na direção oposta. Quando os gestores refletem sobre os itens listados e comparam a empresa com as concorrentes, pode parecer que a empresa não tem nenhuma competência real: “Não somos realmente bons em nada”. Para algumas poucas empresas no Brasil, isso até pode ser verdade ainda. O fato de terem crescido e ganhado dinheiro primordialmente com a capacidade de “gerir o ambiente” pode tê-las levado a não possuir nenhuma capacidade competitiva real para so-

breviver numa era de desregulamentação. Para a maioria das empresas, entretanto, essa conclusão pode ser tão incorreta quanto a longa lista anterior. Provavelmente, com o passar do tempo, foram construindo pontos fortes distintos em algumas áreas e agora – como peixes na água – podem nem estar conscientes desses pontos fortes porque nunca pensam neles. O desafio é ter visão, criatividade e, ao mesmo tempo, ser suficientemente lógico e disciplinado para identificar recursos e pontos fortes mais importantes. Nunca se pode ter certeza de que a lista final está “certa”. Aliás, estar certo pode ser menos importante do que todos analisarem juntos para chegar a um acordo coletivo sobre a lista, pois, em última análise, ela deve representar aquilo em que o grupo gerencial está disposto coletivamente a apostar.

Realizado esse exercício, reveja seus negócios (área 2 da Figura 4.1). Comece com uma rápida análise do mercado ou dos mercados para avaliar a posição da empresa *vis-à-vis* a da concorrência. Procure avaliar para onde o setor está indo, como se desenvolvem os diferentes segmentos do setor, onde a empresa tem vantagem competitiva (revelada, em última análise, pela rentabilidade e pelo desempenho) e onde não a tem.

Em seguida, relacione a discussão sobre recursos e competências com as considerações sobre negócios e mercados. A empresa está usando eficazmente sua arquitetura estratégica nos negócios? É possível desenvolver um modo de fazer negócios que não seja uma cópia exata da concorrência, mudando as regras do jogo e usando com perspicácia o leque original de recursos e competências que a empresa possui?

Talvez seja essa a etapa mais importante do processo: a discussão que provavelmente desaguará em alguma novidade genuinamente revolucionária. Com o tempo, todos os negócios acabam desenvolvendo “receitas culinárias setoriais”, ou seja, modos padronizados e inconscientes de gerir o negócio, baseados na história da empresa. A cultura organizacional, na maioria das vezes, reforça ainda mais esse ciclo. Seguir tais “receitas” setoriais leva a estratégias de imitação entre os concorrentes, as quais acabam nem sendo estratégias, pois, por definição, estratégia exige uma diferenciação. Ter uma estratégia é ser diferente. Os verdadeiros vendavais setoriais ocorrem quando um concorrente desafia a “receita” setorial ao criar uma inovação estratégica, uma forma nova de fazer negócios, com ou sem mudança de produto ou de tecnologia.

Tipicamente, inovações estratégicas acontecem quando uma empresa – muitas vezes sem os recursos e as capacidades exigidos pela “receita” setorial – encontra uma maneira de criar um novo sistema de negócio usando os recursos de que dispõe. No Capítulo 1 relatamos como a pequenina Canon enfrentou a poderosa e dominante Xerox no negócio de fotocópias. A Canon obteve sucesso não porque copiou a Xerox, já que simplesmente não tinha a marca, nem a distribuição, nem os serviços, nem os recursos financeiros para enfrentar diretamente

a Xerox. A Canon teve sucesso porque jogou um jogo muito diferente do da Xerox, a qual pensava que somente grandes organizações precisavam de fotocopiadoras. Já a Canon imaginou que indivíduos e pequenas empresas também podiam ver utilidade em uma copiadora se o preço lhes fosse acessível. Esses clientes em potencial não exigiam alto volume (o foco de desenvolvimento de produtos da Xerox) e poderiam ser alcançados pelos revendedores, e não por uma equipe própria de vendas. A tecnologia apropriada para uma máquina pequena e valiosa para tais clientes seria diferente das tecnologias da Xerox, que eram protegidas por patente. A Canon juntou todos esses elementos e construiu um sistema completamente diferente de negócio para suas pequenas copiadoras pessoais.

Essencialmente a Canon usou os recursos e as capacidades que tinha (tecnologia ótica, rede estabelecida de revendedores, franquia com a marca Canon) para criar uma inovação estratégica. Esse tipo de revolução conceitual pode ocorrer quando uma empresa consegue criativamente casar suas competências centrais com as necessidades dos consumidores.

Mas refletir sobre as ligações entre competências e negócios não só traz inovação revolucionária. Também pode gerar ideias sobre como efetuar melhor os negócios. Onde a empresa não está utilizando plenamente seus recursos para apoiar um negócio? Onde estão as barreiras? Há algum aspecto nas estruturas e nos processos organizacionais que não permite que a empresa explore e aproveite plenamente suas competências nos negócios existentes? Como tais barreiras podem ser superadas?

Depois de refletir sobre como usar melhor as competências nos negócios existentes, você pode também perceber que novos negócios e oportunidades podem ser explorados com base nas competências que a empresa possui (área 3 da Figura 4.1). Essa é a essência da diversificação bem-sucedida. Foi o que fez a Canon ao migrar de câmeras para copiadoras. É o que o grupo Votorantim e a Andrade Gutierrez estão procurando fazer. A capacidade de construir marcas, distribuir em grande escala e processar grandes volumes com alta qualidade (competências centrais inquestionáveis do grupo Votorantim) são, com certeza, um ponto muito forte das novas áreas de negócios das empresas em geral.

Finalmente, reveja as necessidades de melhorar a arquitetura estratégica (área 4 da Figura 4.1). Antecipando-se à evolução dos negócios, que novos recursos e competências serão necessários? Qual o prazo dessa evolução? Como adquirir externamente ou desenvolver internamente tais recursos e competências?

Há dois modos diferentes de criar novos recursos e competências. O primeiro é investir na aquisição de empresas, tecnologias ou marcas, na construção de novas infraestruturas de produção, marketing ou distribuição, e assim por diante. Tais investimentos serão necessários em certas ocasiões. Ao migrar de bicicletas para *fitness*, a Caloi podia utilizar seus recursos existentes (sólida rede nacional de revenda, grupo confiável de fornecedores, marca bem conhecida), mas também

precisava adquirir novas tecnologias de produto e de processo, o que fez após ser adquirida pela EVM. Contudo, novas competências também podem ser acumuladas como subprodutos das operações quotidianas, utilizando um processo de aprendizado contínuo. Tais oportunidades estão à disposição de qualquer empresa, porém a maioria delas não possui um processo eficaz para captar tais conhecimentos nem para institucionalizá-lo como competência organizacional. Esta é a essência da organização que aprende: a capacidade de utilizar o aprendizado diário sobre clientes, mercados, tecnologias etc. para codificar e integrar tal aprendizado, a fim de construir novos conhecimentos e novas capacidades.

Outro exemplo, que será detalhado no Capítulo 6, é o do Banco Itaú na compra do Banco Francês e Brasileiro, BFB. Diferente do que ocorreu em outras aquisições, por exemplo na do Bemge, nas quais o foco do Itaú não era adquirir competências, o BFB era *benchmarking* no segmento de pessoas de alta renda. Sua competência para lidar com os segmentos corporativos e pessoas físicas de alta renda era bastante reconhecida no mercado. Quando o Itaú adquiriu o BFB, em 1995, comprou toda a sua *expertise* e traçou uma estratégia para garantir a apropriação dessas competências. Muitas vezes, a pressa em assimilar a adquirida é tão grande que pode destruir as competências existentes.

A área 5 da Figura 4.1 deve ser evitada, pois são novos negócios que exigem competências que a empresa não possui. Até que algumas poucas empresas consigam ter sucesso nessa corda bamba, porém, via de regra, a área é muito perigosa.

Toda essa análise deve ser consolidada e projetada para o futuro. No seu todo, todas as ideias geradas levarão a empresa para onde? Como ficaria a empresa daqui a dois, cinco, dez anos? O que ela estaria fazendo no futuro? Como estaria fazendo tais coisas?

Chegamos então ao item derradeiro – a batalha pelos sonhos. Começamos do zero, não dos avanços analíticos do processo até agora, mas do início, nos indagando: individualmente e como equipe gerencial, temos visão da empresa e do seu futuro? Do que sentiríamos orgulho? Há um futuro possível para a empresa que, se alcançado, nos entusiasmaria e seria para todos nós enormemente gratificante?

Compartilhar o sonho e ter orgulho da empresa em que se trabalha é fonte de prazer, motivação e comprometimento. Por outro lado, a ausência disso, conforme revela pesquisa realizada por um dos autores com 626 executivos de empresas brasileiras, se constitui em uma das grandes fontes de estresse. Ou seja, compactuar com os valores da empresa, compartilhar os sonhos e gostar do que faz é fundamental e contribui para gerar resultados, seja em qualidade de vida individual, seja em ambiente organizacional, seja, em última instância, nos resultados empresariais.

No Capítulo 1 sugerimos uma coletânea de múltiplas histórias sobre o futuro da empresa como forma de chegar a uma visão coletiva. Peça a cada integrante

da equipe gerencial que escreva sua própria história. Por exemplo, peça a cada um que escreva uma matéria que apareceria dentro de cinco anos numa conceituada publicação de negócios, descrevendo e festejando o grandioso sucesso da empresa. O que tal matéria diria?

A revisão de todos esses sonhos diferentes nas mentes e nos corações dos indivíduos faz surgir aos poucos um quadro coeso, integrado e compartilhado. É uma foto do que a empresa pode vir a ser no futuro.

Agora essa visão precisa ser testada por meio de um processo criativo, mais típico do hemisfério cerebral direito, baseado numa conjuntura consolidada, fruto do processo analítico anterior efetuado pelo hemisfério cerebral esquerdo. Há um casamento entre os dois processos? Ou seja, se a empresa implementasse todas as ideias geradas na análise da arquitetura estratégica e da estratégia competitiva, o sonho seria realizado? Caso contrário, onde estão os hiatos separadores que tanto atrapalham? O que pode ser feito para eliminar tais hiatos?

Reveja essas análises item a item. Procure encontrar um padrão coerente que ligue a visão à estratégia em cada uma das três etapas da concorrência. A concorrência pelos sonhos é de longo prazo, muitas vezes de cinco, dez anos ou até mais. Já a concorrência por mercados é de muito curto prazo, refletida nos lucros trimestrais e nas fatias de mercado. Se não houver sucesso no curto prazo nem haverá um longo prazo com o qual se preocupar. Todavia, ganhos de curto prazo não levam a nada, a menos que estejam relacionados com a visão de onde a empresa deseja chegar. Todos os integrantes da equipe gerencial precisam compreender as ligações da estratégia em todas as três etapas da concorrência. Havendo tal compreensão, é então uma questão de prática constante. Logo a empresa terá a agradável surpresa de ver como melhorou no jogo estratégico.

CAPÍTULO 5

Alinhando para crescer

APENAS UMA VISÃO GERAL E UM PLANO DE CRESCIMENTO coerente não bastam para criar um processo de crescimento sustentável. Para construir e gerenciar o seu futuro, a empresa também precisa ser capaz de agir, com base na sua visão, de modo a implementar o seu plano. Para gerir o crescimento, deve dar atenção ao conteúdo e ao processo. No capítulo anterior apresentamos um modelo de como os gestores podem raciocinar sobre o conteúdo da visão e o plano de crescimento. Neste capítulo nosso foco será a implementação, o que é necessário ser feito internamente para facilitar o processo de crescimento.

Para gerir o crescimento sustentável, a empresa precisa criar um alinhamento eficaz entre três elementos-chave: a lógica da criação de valor, os princípios da organização e os processos de pessoas (Figura 5.1).

Assim como uma construção atraente e duradoura deve se assentar sobre uma estrutura harmoniosa e estável, também no raciocínio sobre crescimento é necessário dar atenção a cada um dos três elementos que, coletivamente, acabam gerando um modelo de crescimento que se autorreforça. Num prédio, se qualquer parte da estrutura for fraca ou sustentar inadequadamente as demais partes, todo o edifício correrá risco. O projeto de cada parte deve considerar cuidadosamente o efeito dela no todo. Não entender a natureza interdependente desses di-

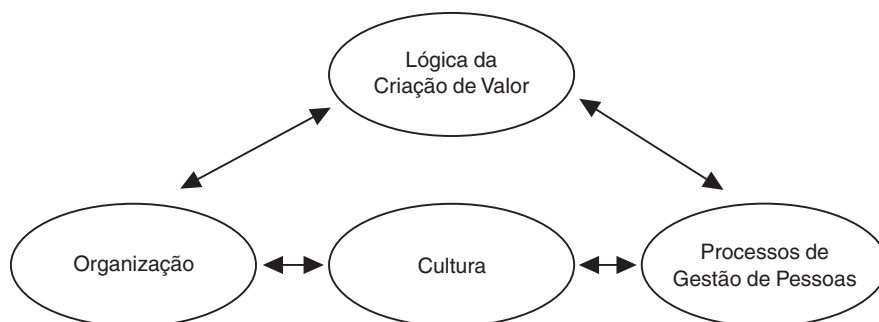


FIGURA 5.1 Alinhando para criar valor.

ferentes elementos numa empresa colocará em risco os esforços de crescimento, na medida em que ocorrerem alterações isoladas, não concatenadas, e não se levar em consideração o efeito dessas alterações na totalidade da estrutura.

A LÓGICA DA CRIAÇÃO DE VALOR

Para criar uma via de crescimento coerente, a empresa necessita de uma lógica clara de criação de valor, que responda com rigor à seguinte indagação: “O que existe de original ou distinto na forma como criamos valor?” Aqui a palavra “valor” não implica valor para os acionistas, que têm a ver não com a criação, mas com a distribuição de valor. Criação de valor tem relação direta com utilidade e funcionalidade, portanto se refere àqueles que a empresa serve e atende, não aos seus donos. Lucros e crescimento são os resultados de uma lógica eficaz de criação de valor, mas nunca devem ser as bases dessa lógica.

Empresas bem-sucedidas podem criar valor de formas muito diferentes. Algumas, como a 3M, o fazem pela inovação contínua, mantendo rentabilidade e crescimento ao desenvolver e lançar novos produtos. Outras, como a brasileira Coteminas, criam valor por meio da excelência operacional, com processos altamente disciplinados, tipicamente sustentados por planos e infraestruturas de alta qualidade e alta eficiência, o que gera significativas vantagens de custo e de qualidade. Há ainda organizações, como a Natura, cuja lógica de criação de valor passa pela construção permanente da marca e pelo cultivo da qualidade das relações com os diversos públicos com os quais a empresa interage. Algumas empresas constroem camadas de vantagens, combinando duas ou mais fontes distintas de criação de valor.

Durante mais de 20 anos, o Hanson PLC, um conglomerado britânico que atua na América do Norte, Reino Unido, Europa, Austrália e Ásia e é considerado um dos maiores produtores mundiais de concreto, adquiriu várias empresas e prosperou devido à sua lógica original e distinta de criação de valor. Lord Hanson, criador e líder da empresa, havia aperfeiçoado um sistema de gestão dos negócios a distância, combinando bons incentivos financeiros para as pessoas, processos rigorosos de orçamento e controle, além de uma severa disciplina organizacional. Lord Hanson adquiria empresas com subdesempenho em negócios relativamente maduros que não dependiam muito de inovações tecnológicas ou de marketing, conseguindo extrair melhor produtividade dessas empresas utilizando o “método Hanson”.

A lógica de criação de valor da 3M é bem diferente da lógica da Hanson. Localizada no Centro-Oeste americano, berço e celeiro agrícola dos Estados Unidos, a 3M vem crescendo a partir de suas raízes humildes no negócio de lixas de papel, seguindo sistematicamente o austero princípio que fazendeiros e donas de casa seguem no mundo inteiro: aproveitar ao máximo todos os recursos, ou espremer o limão até a última gota. Seguindo essa filosofia, a 3M continuamente

usa suas tecnologias no maior número possível de aplicativos, assim crescendo organicamente em áreas novas e criando oportunidades para a construção de novas competências tecnológicas.

Na Índia, a Thermax desenvolveu uma lógica de criação de valor muito semelhante à da 3M. Com raízes no negócio de lixas de papel, entrou no ramo de fitas colantes; quando o celofane foi inventado, passou a produzir fitas à base de celofane, depois fitas de vedação, e assim por diante. A Thermax entrou no ramo de pequenas caldeiras, expandindo sua atuação para o controle de poluição do ar e o tratamento de água.

Do lado da entrada, as caldeiras necessitam de água, e a má qualidade desta afeta o desempenho das caldeiras Thermax. Assim, a empresa expandiu suas atividades para o ramo de tratamento de água e, buscando entender melhor a química hídrica, passou a atuar também no campo de resinas de polímeros. Em seguida, encontrou novos aplicativos para o seu conhecimento sobre resinas, na recuperação de metais preciosos e nos negócios nuclear e farmacêutico, por exemplo, desenvolvendo pequenos nichos de negócios em cada etapa do processo produtivo.

Já do outro lado, na saída, as caldeiras produzem energia. À medida que a Thermax construía seu conhecimento tecnológico na área de transferência de calor, expandia sua atuação para o uso desse calor gerado, criando assim novos negócios em geração e em conservação de energia. Caldeiras também poluem e, para ajudar os clientes a resolver o problema, a Thermax entrou no campo de controle de poluição e de incineração de resíduos e refugos.

Competências formadas na recuperação térmica resultaram em sistemas de refrigeração baseados em calor. Ao passar a atuar com grandes caldeiras, a Thermax se aprofundou no mundo dos consumidores e, a partir daí, em gestão de projetos e num leque de serviços. De forma semelhante, ao expandir sua competência em sistemas de combustão, ela adotou uma faixa de novos aplicativos, desde secagem de chá até remoção de tintas. Enquanto a maioria das outras empresas da Índia crescia e se diversificava em campos totalmente não relacionados, num processo baseado na disponibilidade de alvarás e de apoio governamental, a Thermax crescia e se diversificava usando sua tecnologia em novas áreas, e encontrando novas formas de resolver os problemas de seus clientes.

Localizada a 30 quilômetros do escritório central da Thermax, em Pune, a montadora Bajaj Auto historicamente prosperou seguindo uma lógica totalmente diferente de criação de valor. Num ambiente que limitava a concorrência, mas também sua capacidade de crescimento, Rahul Bajaj basicamente focou sua empresa num só produto central (primeiro a moto Vespa e, posteriormente, encerrada sua parceria com a Piaggio, a Chetak), padronizando e refinando os processos operacionais para se tornar o produtor de veículos de duas rodas com menor custo no mundo. Inovação não era algo central na lógica de criação de valor da

Bajaj. Em vez disso, a empresa era focada em proporcionar aos consumidores “o melhor valor pelo seu dinheiro”, com um rígido controle de todos os custos e a construção de uma infraestrutura de alta escala na produção e na distribuição.

No Brasil, a Alpargatas, dona da marca de sandálias Havaianas, está desenvolvendo outra lógica de criação de valor para atuação no mercado internacional, posicionando o produto de forma diferenciada. Tendo suas raízes no negócio de sandálias de borracha, a empresa está entrando em mercados externos, principalmente o americano e o europeu, com o mesmo produto, porém com abordagem *premium*.

Para exemplificar essa abordagem *premium*: o produto Havaianas pode ser encontrado atualmente em lojas diferenciadas de departamentos, como a Sak's Fifth Avenue e a Bergdorf Goodman em Nova York e a Galeries Lafayette em Paris. O produto exportado é basicamente o mesmo vendido no Brasil, com algumas adaptações de cores e tamanhos. Seu posicionamento no mercado brasileiro é de um produto que “todo mundo usa”, o que pauta toda a estratégia de comunicação. É comum nos comerciais do produto encontrar atores e atrizes sendo “flagrados” usando as sandálias Havaianas nas mais diversas ocasiões. Já fora do país, além de o produto ser encontrado apenas em lojas diferenciadas, a mídia é mais seleta, voltada apenas para formadores de opinião. O par, que no Brasil custa aproximadamente US\$3,00, pode chegar a R\$125,00 fora do país.

Já a Natura, empresa brasileira do segmento de cosméticos, produtos de higiene e perfumaria, tem como base fundamental da sua lógica de criação de valor a construção permanente da marca de forma particular. Essa lógica refere-se a duas questões fundamentais. Primeiro, ao desenvolvimento de produtos e serviços que promovam um ampliar da consciência, uma conexão maior do indivíduo consigo mesmo e com o mundo do qual ele faz parte. Segundo, ao cultivo da qualidade das relações da empresa com todos os seus públicos – consumidores, consultoras e consultores, colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros – e com a sociedade de forma ampla. Numa prática nem sempre comum entre as empresas brasileiras, as ações da Natura são, de fato, reflexo do que está estabelecido num trecho de sua missão: “Devemos investir na construção e cultivo de um amplo e diversificado conjunto de relações éticas, transparentes, calorosas, afetuosas e enriquecedoras para todas as partes”. O cuidado nas relações se mistura com o cuidado na construção da marca, que procura traduzir atributos como oportunidade de desenvolvimento, inovação e qualidade. Esses cuidados representam a verdadeira inspiração e a verdadeira força da Natura.

A tradução desses valores na prática cotidiana pode ser percebida, por exemplo, na proposta de relacionamento comercial da Natura. A empresa baseia-se na venda direta para distribuição de seus produtos, e procura estabelecer um vínculo emocional com seu canal de vendas, as consultoras Natura. São profissionais independentes que vendem os produtos da empresa. É na criação de um relaciona-

mento próximo com as consultoras que a Natura procura transmitir seus conceitos e seus valores. Essa aproximação se dá de diversas formas – por exemplo, por meio de visitas delas à sede, em Cajamar, no interior de São Paulo, onde existe um espaço dedicado a treinamentos e eventos de aproximação. A empresa também orienta as consultoras a transmitir esses mesmos conceitos e valores a seus clientes, indo além da simples comunicação das características funcionais do produto. Isso contribui para que a relação entre consultoras e clientes seja, muitas vezes, uma relação de amizade. O esforço da Natura de se aproximar de seu canal de vendas resulta em lealdade e produtividade: o *turnover* da empresa está entre os mais baixos da indústria, e ela vem apresentando ganhos significativos de produtividade. Por exemplo, a receita média anual das consultoras cresceu de R\$5.900 em 2001 para R\$7.800 em 2003.

Esses exemplos, sejam americanos, indianos ou brasileiros, demonstram a faixa diversa das possíveis lógicas eficazes na criação de valor. Sendo assim, o desafio é menos encontrar a fórmula certa e mais questão de fazer uma opção clara. Muitas empresas no Brasil ainda não possuem uma lógica clara de criação de valor. Seus dirigentes jamais tiveram de se deparar com essa questão. Antes da abertura, tudo o que era produzido era vendido, e nada mais se fazia necessário. Mas no contexto atual de desregulamentação crescente e de concorrência cada vez mais acirrada, as empresas precisam identificar e se comprometer com uma lógica clara de criação de valor. Esse comprometimento é necessário porque essa lógica, por sua vez, influenciará as opções e as ações da empresa em termos dos princípios da organização e dos processos de gestão de pessoas (Figura 5.1).

ORGANIZAÇÃO E CULTURA

Quando analisada em mínimos e profundos detalhes, a estrutura interna de cada empresa é única. Porém, num nível mais geral, cada organização representa um leque de opções centradas em alguns parâmetros-chave. Os princípios de organização da empresa formam a base dessas opções.

Autonomia versus Sinergia

A primeira opção reside nos níveis de autonomia presentes nos diferentes negócios da empresa, *vis-à-vis* o aproveitamento de potenciais semelhanças e sinergias. Até que ponto os diferentes negócios, linhas de produtos ou funções devem estar interligados? Devem ser considerados um conjunto de atividades relativamente independentes ou formar empreendimentos interligados? A independência permite liberdade de atuação entre os diversos negócios, porém o grupo não passará de mera coletânea de várias partes sem integração. Numa posição extrema, sem nenhuma sinergia, não há razão para que os negócios permaneçam juntos. Ao mesmo tempo, um excessivo foco na sinergia pode comprometer o todo,

caso um dos negócios esteja passando por dificuldades, por exemplo. No extremo, a busca da sinergia pode destruir todos os benefícios da diversidade e, na procura de um meio-termo, acabar não satisfazendo as necessidades de nenhuma das partes. Sendo assim, um princípio-chave da organização é gerar os *trade-offs* necessários entre a autonomia e a sinergia.

Esses *trade-offs* operam em diversos níveis. No âmbito mais amplo, no que diz respeito à liderança e à alta direção da empresa, há um *trade-off* entre uma autonomia em termos decisórios para melhor se adaptar a situações emergenciais e uma adesão profunda e rigorosa a uma visão clara e compartilhada. Quanto aos processos de planejamento da empresa, o *trade-off* existe entre uma ligação mais independente do planejamento da *performance*, visando gerir apenas transferências financeiras entre negócios ou atividades, e a elaboração de um rigoroso plano integrado de estratégia, operação e logística para construir e gerir um vasto emaranhado de interdependências em todos os níveis de atividades funcionais e operacionais da empresa. Em relação às atividades empreendedoras, o *trade-off* surge entre a autonomia das unidades e as ligações mais fortes, que buscam alavancar competências e cooperação em termos de equipe entre as várias unidades.

Controle versus Iniciativa

Qualquer que seja o equilíbrio entre sinergia e autonomia, ambas podem ser geridas por meio de controles centrais formais ou de iniciativas descentralizadas informais. O *trade-off* tem a ver com até que ponto a centralização traz racionalização, em contraste com a possibilidade de permitir que aflore a iniciativa interna nas diferentes atividades.

A opção entre autonomia e sinergia é uma questão de *trade-off* horizontal entre os negócios. A opção entre controle e iniciativa é uma questão de *trade-off* vertical, porque se refere ao grau de descentralização de cada negócio *per se*, bem como à primazia relativa do planejamento formal imposto na forma *top-down*. Esse tipo de planejamento formal objetiva melhor coordenação, contrastando com ajustes e adaptações informais entre os negócios, com base na cooperação. Por exemplo, a empresa deve promover controles de indicadores de desempenho ou deve incentivar a autonomia?

Algumas diferenças importantes entre as duas extremidades do leque de escolhas não podem ser esquecidas. Planejamento é essencialmente um exercício de desagregação. Ele decompõe a organização em suas partes para depois agregá-las num todo. É um processo dedutivo, que considera a elaboração da estratégia como um processo deliberado focando a atenção nos conteúdos tangíveis, como recursos identificáveis, dinheiro em caixa, funções e máquinas. Por outro lado, adaptação é algo menos passível de desagregação, visto que lida com ideias e perspectivas. Já que estas somente podem ser conhecidas *a posteriori*, a atenção se concentra

mais no processo do que no conteúdo. Por natureza, o processo de adaptação tende a ser mais indutivo, o que torna o processo de elaboração da estratégia mais emergente do que deliberado. Assim sendo, o planejamento *top-down* e a adaptação se inter-relacionam como o *yang* e o *yin* da filosofia chinesa – opostos, porém complementares, um lastreado em categorias e o outro, em imagens.

À semelhança do *yang* e do *yin*, a capacidade de complementaridade é evidente. No *trade-off* horizontal entre autonomia e sinergia, existe a complementaridade entre o que Peters e Waterman descreveram como características ao mesmo tempo flexíveis e inflexíveis de empresas excelentes e a complementaridade dos lados *hard* e *soft* do planejamento e da adaptação, respectivamente. Nenhuma empresa pode dispensar os esforços revigorantes da adaptação, que é portadora de novas ideias, nem os esforços racionais do planejamento, que ajudam a ordenar esses esforços de adaptação.

Cultura versus Liderança

A cultura deve ser analisada de forma integrada com a liderança, pois esse é outro *trade-off* importante. Em grande parte, a revitalização de uma empresa se deve à energia de sua liderança, porém uma liderança energética libera forças centrífugas que podem ser prejudiciais. A menos que sejam mantidas juntas, as partes podem se desintegrar. Por exemplo, quando uma nova liderança chega e inicia um processo de mudança, os procedimentos já estabelecidos desaparecem e, apesar da nova visão, o resultado pode acabar sendo menos coordenação e uma perda significativa de sinergia. Vale dizer que as organizações podem ter energia de sobra, pelo menos em certas ocasiões. Portanto, a cola ou a liga da cultura deve ser um complemento necessário ao ímpeto da liderança. Quanto maior a energia bombeada na empresa por sua alta direção, mais forte deve ser a cola da cultura, para manter o negócio em movimento de forma coerente e coordenada.

Mais uma vez o *trade-off* entre liderança e cultura deve ser reconhecido na perspectiva da complementaridade. Por exemplo, empresas podem se integrar pela visão da liderança ou por meio de normas de sua cultura historicamente arraigadas, ou seja, por uma visão de futuro ou por um apego ao passado. Uma forte liderança pode compensar parcialmente uma cultura fraca, mantendo unida a organização pela força de suas ideias e de seus desejos. De forma semelhante, uma cultura sólida (crenças estabelecidas, tradições profundamente enraizadas) às vezes consegue sustentar uma empresa em períodos de fraca liderança.

Entretanto, essas forças também interagem. Quanto mais fortes os laços culturais, mais difícil é a tarefa dos líderes de propor novas energias e novos impulsos. A reviravolta de uma genuína recuperação é mais difícil em empresas estagnadas, com culturas fortes. Ao mesmo tempo, apesar de ser relativamente mais fácil energizar e impulsionar organizações com pouca ou nenhuma integri-

dade cultural, há o risco de ocorrer um desvio em praticamente qualquer direção. Dizendo de outra maneira: sem uma cultura que mantenha unido o empreendimento, a administração pode facilmente se tornar oportunista. Liderança e cultura devem se complementar, conceito este vividamente enfatizado por um executivo da Shell: “É mais ou menos como fazer voar um aviãozinho de aeromodelismo. Vejo meu filho montando esses aparelhos e eles nunca voam. Às vezes ele coloca pouca cola e, ao ser lançado, o avião se desintegra. Às vezes ele põe cola em demasia e o avião, encharcado, desaba como uma pedra”.

Como sugerem nossas discussões sobre *trade-offs*, os princípios organizacionais de uma empresa devem buscar um equilíbrio entre os diferentes elementos – e poucas são as empresas que conseguem atingir tal equilíbrio. Esses elementos tendem a ser relativamente estáveis, com pouca necessidade de mudanças bruscas ou dramáticas, e raramente aparecem escritos ou comentados na imprensa popular, exceto em curtos relatórios sobre o crescimento constante das vendas e dos lucros. Entre as empresas brasileiras, a Natura parece ter encontrado esse equilíbrio.

Historicamente a Natura desenvolve uma singular simbiose entre a liderança de seus três presidentes – Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos – e a poderosa cultura lastreada em um conjunto de valores centrais profundamente arraigados na organização. Esses valores são: o humanismo, refletido no cultivo de relações; a criatividade, especialmente na busca de soluções inovadoras; o equilíbrio, inspirado na dinâmica da natureza; e a transparência, no sentido de se deixar conhecer. Esses valores centrais perpassam todos os níveis da organização, sendo espelhados na sua proposta de valor. “É emocionante ver que valores tão caros para nós estão sendo praticados, por exemplo, na operação do Chile ou no interior do Pará. Percebo que tudo isso já está inoculado lá”, relata Guilherme Leal, presidente do conselho de administração da Natura.

O que se percebe na Natura é que o exercício da liderança, amparado por uma cultura forte, não se dá apenas no topo. As promotoras de vendas – colaboradoras responsáveis por captar, treinar e gerir os grupos de consultoras independentes – são um exemplo de como as diversas áreas podem trabalhar com grande autonomia. “Uma promotora chega a ter 700 consultoras sob sua responsabilidade. Sem autonomia e sem um balanceamento adequado entre cultura e liderança, essa relação não ocorreria com sucesso”, relata Guilherme Leal. As consultoras, por sua vez, também podem realizar seu trabalho com autonomia e criatividade. Tudo isso resulta em comprometimento. “Percebo o comprometimento da força de vendas, por exemplo, quando participo de encontros com as consultoras. Elas vêm conversar comigo, me abraçam e, algumas vezes, falam emocionadas sobre a forma como a Natura participa da vida delas”, relata Luiz Seabra, fundador da Natura.

O depoimento de uma promotora de vendas responsável por mais de 600 consultoras retrata os valores e a autonomia que caracterizam o trabalho na linha de frente: “A Natura é uma empresa de relacionamentos, e as promotoras se relacionam com pessoas de todos os perfis. Chego a me envolver com problemas pessoais das consultoras que estão sob minha responsabilidade. Quando comecei, há quase 20 anos, realizava reuniões com elas na casa da minha mãe, de uma forma um pouco improvisada. Hoje as reuniões são mais estruturadas, mas ainda faço de tudo para entretê-las e encantá-las. E descobri que faço melhor meu trabalho se olhar nos olhos das pessoas”.

O mais significativo desse processo é que, diferentemente do que acontece em muitas empresas, não se trata de um discurso vazio. Valores difundidos, pessoas comprometidas e a humildade da liderança – que inclusive admite seus pontos fracos e a imperfeição dos processos, mas luta para manter a coerência e a justiça – talvez sejam alguns dos mais poderosos sentimentos que atravessam as organizações.

Por outro lado, a lógica de criação de valor da Coteminas, por exemplo, de competir com eficiência de escala e baixo custo, exige uma liderança que assegure um controle rigoroso na gestão dos projetos, da produção e das finanças. Assim como a Natura, mas de forma diferente, a Coteminas se beneficia do alinhamento entre sua lógica de criação de valor, seus princípios organizacionais e sua cultura. O desafio é: em um contexto empresarial mutável, as empresas devem continuamente repensar e redefinir suas opções historicamente eficazes.

A pesquisa quantitativa revela que entre os 101 dirigentes empresariais existe um equilíbrio das diversas posições quanto ao modelo de gestão que sua empresa privilegia: para 29%, a sinergia; para 33%, a autonomia; na posição central estão 28% das empresas. Quando analisada a origem do capital das organizações, verifica-se que as de capital nacional têm maior tendência à sinergia, enquanto as de capital estrangeiro têm maior tendência à autonomia.

Em termos de iniciativa *versus* controle, houve também uma tendência central, reunindo quase 90% das respostas. Detectou-se, porém, uma relação entre os itens e o cargo do entrevistado. A maior diferença é observada entre as percepções dos presidentes e as de pessoas de outros cargos. Em função da sua posição hierarquicamente superior, percebe-se que os presidentes se sentem menos controlados, enquanto os respondentes dos cargos que detêm menor poder sentem o peso maior do controle. Entre os setores pesquisados que responderam haver uma tendência a maior controle, podem ser destacados: siderurgia e metalurgia, tecnologia e computação, construção, química e petroquímica, comércio varejista.

Em relação a liderança *versus* cultura, mais uma vez se observou na pesquisa a tendência central. Isso pode estar demonstrando que os líderes no Brasil exercem forte influência, equilibrada em relação à cultura. Entretanto, análises mais aprofundadas podem ser realizadas no sentido de esclarecer o ponto em questão.

PROCESSOS DE PESSOAS

A Coteminas nunca se preocupou em recrutar estrelas. “Formamos nossos profissionais dentro de casa”, relata um dos diretores. Como então a empresa consegue se destacar sem nenhuma “estrela” em seu quadro de funcionários? A resposta é dada por Josué, presidente da Coteminas: “Nada resiste à força do trabalho! Tenho uma equipe extremamente dedicada e comprometida com a empresa”.

Num mundo em mutação, o capital humano e intelectual é cada vez mais considerado *vis-à-vis* o capital financeiro e físico. É tratado como o grande e escasso recurso-chave das organizações. Muitas empresas no Brasil reconhecem a necessidade de repensar fundamentalmente suas políticas para atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. Todavia, na maioria dos casos, tudo o que realmente acontece é uma retórica mais veemente e apresentações mais sofisticadas por parte do pessoal de recursos humanos. Nada mudou fundamentalmente em termos da qualidade das pessoas que as empresas conseguem atrair, porque, em quase todos os casos, apesar de os dirigentes articularem a necessidade de melhorar a qualidade das pessoas, na prática poucos são tão exigentes e persistentes.

Numa pesquisa realizada recentemente por professores da Fundação Dom Cabral sobre as práticas de retenção de talentos nas empresas brasileiras, foram constatadas fragilidades na gestão desses talentos. Essas fragilidades começam na indefinição do termo “talento” e de características do seu perfil, estendendo-se à carência de dados relativos ao seu *turnover*, como também às lacunas quanto a políticas e práticas destinadas especificamente a esse grupo. Porém, o ponto que merece mais atenção é a diferença de expectativa da empresa e do chamado talento, caracterizando um desencontro que muito provavelmente gera frustração. Além disso, esses jovens são, muitas vezes, endeusados, o que dificulta seu processo de adaptação na empresa.

Para competir por capital humano, os gestores têm de estar atentos a todos os aspectos dos seus sistemas de gestão de recursos humanos; não apenas ao recrutamento, mas também ao desenvolvimento, à compensação, ao planejamento de carreira e gestão de desempenho. É isso que o BankBoston tem feito no Brasil, comprometendo significativos recursos (acima de tudo, o tempo) para criar sua universidade corporativa, investindo fortemente em treinamento e desenvolvimento.

No Brasil a maioria das empresas continua simplesmente a preencher vagas, “selecionando” quem deseja entrar para o clube. Porém, algumas poucas empresas formam os melhores talentos e os ajudam a se tornar melhores ainda. Um exemplo disso no Brasil é a Embraer.

O que chama atenção na abordagem da Embraer é seu investimento em recursos humanos a longo prazo por meio de parcerias, como a que tem com o Instituto Tecnológico de Aeronáutica, ITA. Desde a década de 1950, a empresa investe no instituto. Existe uma aproximação entre empresa e academia que traz

benefícios para os dois lados. Em 2001 a Embraer instituiu um programa denominado Programa de Especialização em Engenharia, PEE. Ele visa formar engenheiros oriundos de várias áreas (mecânica, elétrica, civil etc.) em engenharia aeronáutica. Para o PEE, que tem a duração de 18 meses, foi estabelecido um convênio com o ITA, pelo qual já foram formados 300 engenheiros nos últimos três anos. O investimento nesse programa foi da ordem de R\$9 milhões nesses três anos. “O PEE veio para suprir uma carência séria de mão de obra na Embraer. Só para ter uma ideia, tínhamos no ano passado 800 vagas para engenheiros que não conseguimos preencher”, relata Vanja Ramos, do RH. Bolsas de estudos são disponibilizadas em nível técnico e superior, beneficiando, segundo dados da empresa de 2003, 510 empregados. O gasto com esse programa de bolsas naquele ano foi de R\$1 milhão.

O Bradesco, um dos maiores bancos do país, segue a política de contratar diretamente pouquíssimas pessoas para cargos da média e alta gerências. Recruta recém-formados ou jovens profissionais com poucos anos em outra empresa e os desenvolve por meio de um processo uniforme, altamente estruturado, até moldá-los como executivos profissionalmente competentes adaptados à cultura do banco. O Bradesco valoriza o profissionalismo mais que o empreendedorismo, procurando e criando uniformidade mais que diversidade.

O FRACASSO DO SUCESSO

Recapitulemos os argumentos apresentados até agora neste capítulo: para criar um caminho eficaz de crescimento, a empresa precisa alinhar uma lógica clara de criação de valor, seus princípios de organização, sua cultura e as pessoas.

Todavia, esse alinhamento também cria uma grande fonte de perigo. Quando eficaz, leva ao sucesso, gerando satisfação interna e externa, a qual reforça mais ainda o alinhamento. Com o passar do tempo, o processo de autorreforço vai adquirindo mais força e o alinhamento se torna maior e mais rígido. Contudo que o ambiente permaneça em grande parte o mesmo e, portanto, a lógica fundamental de criação de valor continue válida, esse alinhamento rigoroso somente reforça o bom desempenho da empresa. Entretanto, o perigo surge quando o ambiente muda e a lógica histórica de criação de valor se torna inválida. Neste caso, o alinhamento anteriormente eficaz agora é transformado em rigidez, e esta, devido ao reforço histórico, torna-se quase impossível de superar. Com o passar do tempo, a empresa se torna vítima do sucesso que passou. Quanto maior o sucesso do passado, mais fortes as ligações entre a lógica de criação de valor da empresa, seus princípios organizacionais, sua cultura e os processos de gestão de pessoas – e mais difícil se torna reacender o processo de crescimento quando mudanças ambientais atuam de forma a tornar obsoleta a antiga fórmula.

A brasileira Caloi e a indiana Ti Cycles oferecem exemplos vívidos dessa ossificação de uma fórmula bem-sucedida.

Como vimos no Capítulo 2, a Caloi é uma empresa brasileira centenária que sempre apresentou um perfil de pioneirismo e inovação. Lançamentos como a Caloi 10, a Cecizinha e a Caloi Cross marcaram gerações no Brasil. Até a década de 1990, o mercado de bicicletas era bipolarizado, dividido entre a Caloi e sua grande concorrente, a Monark. A Caloi sempre foi reconhecida pela qualidade e durabilidade de suas bicicletas. Seu crescimento se baseou num alinhamento bem-sucedido entre a lógica de criação de valor, os processos organizacionais, os valores e as pessoas.

A indiana Ti Cycles dominava o mercado de bicicletas na Índia 25 anos atrás. Suas duas marcas principais, BSA e Hercules, eram muito conhecidas em todo o país, com imaculada reputação de qualidade e durabilidade. Por mais de três décadas a Ti Cycles manteve a liderança de mercado, baseada também num alinhamento similar ao da Caloi.

Para implementar essa estratégia de produção de belas bicicletas de alta qualidade, tanto a Caloi quanto a Ti adotaram uma política de integração vertical, fabricando internamente a maioria dos componentes, entre eles os tubos de aço necessários para a construção da moldura básica de uma bicicleta, tendo em vista a falta de infraestrutura e a escassez de fornecedores de componentes de qualidade.

Essa estratégia lastreada na produção de bicicletas de alta qualidade e em um sólido sistema de integração vertical era implementada por um conjunto de valores organizacionais e de processos de gestão de pessoas, conduzidas a pulso firme no caso da família Caloi. Sua mentalidade paternalista criou uma organização hierárquica, orientada para a produção, e não para o cliente. Valores paternalistas, refletidos numa organização com centenas de gestores numa empresa com 60% de fatia de mercado, modelavam o comportamento das pessoas. Já a Ti possui uma mentalidade colonialista. Criou uma organização relativamente formal e hierárquica, também não orientada para o cliente. Valores burocráticos de uma organização inchada formatavam a sua estrutura, valorizando a disciplina e as regras.

Tanto no Brasil como na Índia, subitamente o ambiente mudou com a abertura comercial. A chegada das bicicletas importadas alterou completamente o panorama dos mercados, até então propício e vantajoso para ambas as empresas. Com a chegada desses novos *players*, elas demoraram um tempo para acordar para a grande ameaça competitiva que surgia.

No Brasil, uma nova empresa surgiu no setor, a Sundown. Iniciou suas atividades nessa época, realizando basicamente a importação de bicicletas. Hoje já produz alguns modelos em Manaus. A lógica de criação de valor da Sundown é fundamentalmente diferente da lógica da Caloi. Enquanto a Caloi continuava a

fabricar suas bicicletas voltadas para um público mais seletivo e com mais qualidade, a Sundown veio para o mercado com uma proposta mais popular, que encontrou terreno fértil no crescimento do consumo no Brasil em meados da década de 1990. Não tão diferenciados quanto os produtos da Caloi, os trazidos pela Sundown atendiam a um público de poder aquisitivo menor, que tinham até então pouco acesso a produtos dessa natureza.

Na Índia, novos concorrentes também passaram a incomodar. Nas décadas de 1970 e 1980, a Hero Cycles, cujas origens são de uma pequena fabricante de bicicletas em Ludhiana, cresceu para se tornar a maior produtora mundial do produto – bem debaixo do nariz da Ti Cycles, que durante grande parte desse período mal deu atenção a essa ameaça competitiva, muito menos se preocupou em reagir a ela.

No cerne do sucesso da Hero Cycles estava uma lógica fundamentalmente diferente de criação de valor, como ocorria com a Sundown no Brasil. Enquanto a Ti continuava a fabricar suas bicicletas com base em projetos e desenhos vindos da Inglaterra, a Hero Cycles desenvolvia seus produtos para atender a necessidades específicas da Índia, projetando um veículo para duas pessoas e uma carga pesada, que pudesse ser fabricado ao menor custo possível. Não tão elegantes quanto os modelos BSA ou Hercules da Ti, e portanto talvez não tão apropriadas para relaxantes passeios pelas campinas da Sussex britânica, essas bicicletas ajudavam os fazendeiros indianos a transportar cargas pesadas de legumes até o mercado mais próximo do vilarejo.

Em contraste com a estratégia de integração vertical da Ti, a Hero Cycles terceirizava a maior parte dos componentes, e se concentrava na criação de uma operação interna de montagem altamente eficiente. Em grande parte, a família Munjal, dona da Hero Cycles, criou a infraestrutura local de fornecimento de componentes induzindo amigos e parentes a organizarem unidades de produção, muitas vezes auxiliadas pelos Munjal com recursos financeiros e assistência técnica. Muito antes de o sistema de produção *just-in-time* se tornar famoso, o grupo Hero já o adotava, o que gerava custos extremamente baixos, permitindo que a empresa barateasse os preços das suas bicicletas em comparação até aos modelos mais baratos da TI.

A razão pela qual a Caloi e a Ti sofreram com a Sundown no Brasil e com a Hero Cycles na Índia foi, em grande parte, causada pela enorme inércia criada por seus anteriormente bem-sucedidos alinhamentos entre estratégia, organização, cultura e pessoas. Ambas as lógicas de criação de valor tinham se tornado um conjunto de “verdades” sobre mercados, consumidores e concorrentes – e os recursos de apoio, como as unidades fabricantes de componentes, haviam se tornado fardos pesados para as empresas: organizações, instalações e custos tinham de ser carregados e, portanto, não permitiam a adoção de qualquer nova abordagem estratégica que dispensasse tais recursos. Os princípios organizacio-

nais da Caloi e da Ti haviam se ossificado em rotinas – o “nosso modo” de fazer as coisas –, e essas rotinas tinham se tornado um fim em si mesmas. As crenças sobre gestão de pessoas e princípios organizacionais haviam degenerado e se transformado em dogmas, pressupostos tão venerados que não eram sequer discutidos (Figura 5.2).

A rígida ligação da lógica de criação de valor com os princípios organizacionais e os processos de gestão de pessoas havia, de certa forma, cegado a Caloi e a Ti, que não perceberam a ameaça competitiva dos novos *players*.

No final dos anos 1990, finalmente a Caloi acordou; percebeu o problema, mas teve enormes dificuldades para reagir. A empresa vinha tentando estratégias, inclusive de diversificação por meio de parcerias, como a ocorrida com a Suzuki, já citada no Capítulo 2. Com a gestão atual da empresa, a Caloi tem conseguido reverter o quadro, estando hoje mais voltada para o mercado e buscando reduzir seus custos aos mesmos patamares dos custos das concorrentes.

A Ti Cycles também acordou e teve enormes dificuldades para se recuperar, visto que já estava onerada com toda a infraestrutura de produção de componentes. A empresa vem tentando superar essa limitação, desfazendo-se da Diamond

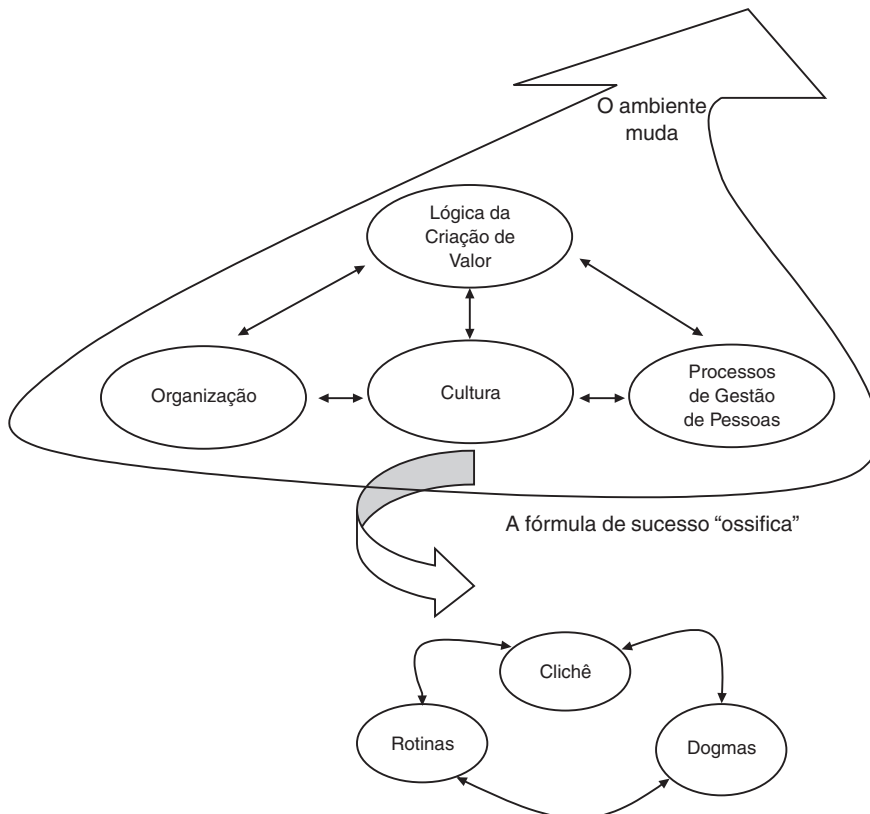


FIGURA 5.2 A ossificação do sucesso.

Chain, que se tornou uma empresa independente, e separando a divisão de bicicletas (ainda chamada Ti Cycles) da divisão de canos e aros (denominada Tube Products of India). Entretanto, as antigas crenças continuam dificultando que a Ti mude sua lógica de criação de valor e consiga reduzir seus custos de forma dramática.

COMBINANDO ALINHAMENTO E EVOLUÇÃO

Então, é necessário alinhar e evoluir para assegurar o sucesso, às vezes com mudanças radicais, em outros momentos com mudanças incrementais. Para crescer com eficácia, a empresa deve alinhar estratégia, organização, cultura e processos de gestão de pessoas. Porém o alinhamento não deve ser tão forte a ponto de bloquear mudanças. Num ambiente dinâmico, nenhuma fórmula de sucesso pode durar para sempre. Um desafio-chave para os altos dirigentes, ao criar oportunidades de crescimento em ambientes turbulentos altamente competitivos, é permanecer sempre alerta quanto ao problema da ossificação. É desafiar a empresa para que ela mude a configuração que fez combinando estratégia, organização, cultura e pessoas, de acordo com as mudanças nas demandas ambientais externas, ou melhor, antecipando-se a essas mudanças.

Justamente esse foi o desafio enfrentado pela Natura entre 1999 e 2000, quando a empresa sofreu impactos em seus resultados, que historicamente vinham sendo positivos. Em sua história, criou uma estratégia de criação de valor que representava um encaixe perfeito no contexto do mercado brasileiro.

Nascida em 1969, em uma pequena loja em São Paulo, a Natura é hoje um dos maiores fabricantes brasileiros de cosméticos, produtos de higiene e de perfumaria. Antes da abertura comercial do país, era beneficiada pelas políticas de substituição de importações, que faziam com que os produtos similares importados fossem praticamente inacessíveis para a maioria da população. Naquele tempo de mercado menos competitivo, o leque de produtos oferecidos aos consumidores era limitado e havia menos investimento em inovação. Os preços eram razoavelmente altos.

O final da década de 1980 foi um importante momento da vida da companhia. Foram fundidas as empresas que deram origem ao grupo Natura e os sócios promoveram uma profunda reflexão sobre o negócio. “Foi quando nos voltamos para nossas duas paixões fundamentais: a paixão pela cosmética como elemento de promoção do bem-estar e a paixão pelas relações”, afirma Luiz Seabra. Naquele momento, um novo patamar de gestão passou a ser requerido da companhia, que entrava na década de 1990 enfrentando novos competidores. Empresas estrangeiras ingressaram no país, e muitas brasileiras do setor desapareceram ou foram compradas. A maioria das empresas locais não tinha condições de acompanhar a inovação necessária para competir. Para as multinacionais, o Brasil era um mercado atraente: o quinto maior do mundo em termos de consumo

de produtos de higiene e beleza (medido em dólares) e o sexto maior em cosméticos. Era também o 27º em renda *per capita*, e sua base populacional (170 milhões) implicava grande potencial de aumento de consumo. Com a chegada de empresas estrangeiras, o setor de cosméticos tornou-se mais concentrado. A Natura recusou repetidas tentativas de aquisição e foi capaz de prosperar, apesar da forte competição.

Em 1999 era a maior empresa brasileira de cosméticos e a mais lucrativa do setor. Tinha uma imagem muito favorável entre os brasileiros. Era reconhecida e admirada por seus produtos de qualidade, por ser uma empresa socialmente responsável e por sua competência em estabelecer relacionamentos. Em 1998 a Natura ganhou o título de empresa do ano, concedido pelo anuário *Melhores e Maiores*, da revista *Exame*. Obteve, pela mesma publicação, o título de melhor empresa do setor de higiene e cosméticos no Brasil em 1997, 1998 e 1999, a despeito de não ser o maior grupo do setor. “O histórico de sucessos fez com que, num determinado momento, ficássemos um pouco de “salto alto”. Logo percebemos que aquela não era uma atitude adequada, porque poderia nos impedir de enxergar nossos defeitos”, relata Pedro Passos, diretor-presidente da Natura.

Nos anos 1999 e 2000 a empresa passou por uma fase de grandes investimentos com a finalização da construção da fábrica de Cajamar. Os cerca de R\$200 milhões destinados à construção do novo espaço Natura levaram a empresa a aumentar a capacidade produtiva e a promover uma integração maior das operações logísticas. Essa nova estrutura, de 77.115m² de área construída num terreno de 678.000m² totalmente arborizado, veio substituir a anterior, que era cinco vezes menor.

Nesse contexto de ampliação, os dois primeiros anos de funcionamento da nova fábrica foram delicados. “O volume não veio e os custos estavam maiores. Foi instalada uma nova estrutura, mas não havia a contrapartida imediata do volume em termos de venda”, relata Itamar Correia da Silva, vice-presidente de operações e logística.

O ano de 1999 foi marcado, no Brasil, pela desvalorização cambial. Um dólar, que valia aproximadamente 1 real, passou a valer praticamente o dobro. Com isso as empresas que tinham componentes importados em seus produtos, como a Natura, sofreram grande impacto. Nesse mesmo período a Natura realizou outros investimentos relevantes, como a implantação do SAP e a criação do seu portal na Internet, com o objetivo de facilitar o acesso às suas consultoras e também ao cliente final. Esse contato direto com o cliente final pela Internet não exclui a consultora, uma vez que ela recebe uma participação pelas vendas e a ela é direcionado o cliente que procura a empresa pelo Web site. Esse modelo visa a escapar da armadilha que poderia comprometer a relação da empresa com a consultora, gerando uma relação de desconfiança. Mais uma vez, demonstram-se na prática os valores Natura.

Outro fato importante em 1999 foi a compra do Flora Medicinal J. Monteiro da Silva, tradicional laboratório do Rio de Janeiro da linha de fitoterápicos. A fábrica da Flora Medicinal instalada em um antigo convento foi transferida, três anos depois, para as instalações da empresa em Cajamar, São Paulo.

Se, por um lado, os anos de crescimento e as mudanças abriram um leque enorme de novas possibilidades para a Natura, por outro mostraram que a empresa precisaria continuar alinhada para se manter no rumo certo. Todo esse movimento gerou a consciência na direção da empresa da necessidade de voltar ao básico, sem cair na armadilha do sucesso. Foram então definidos focos claros de atuação, e, mais uma vez, a Natura reagiu se prevenindo contra a necessidade de mudanças radicais, que não fazem parte da sua história. Esse momento requereu um “olhar para dentro” e uma revisão da estrutura, do planejamento e do orçamento. Ferramentas de análise de resultados e de qualidade dos processos foram aprimoradas.

O trabalho de consolidação deu à Natura condições de voltar a ganhar eficiência e alcançar resultados muito positivos entre 2000 e 2003. Nesse período a receita bruta evoluiu de R\$1 bilhão para R\$1,9 bilhão, o Ebitda cresceu de R\$65,1 milhões para R\$295,7 milhões, a rentabilidade operacional passou de 7,9% para 17,3%.

A respeito, Guilherme Leal relata: “Os resultados e os investimentos, combinados ao exercício contínuo de nossas paixões, indicam que estamos iniciando um novo ciclo de nossa história”.

O ano de 2004 ficará marcado na história da Natura pela decisão de promover a abertura de seu capital. Na história recente da empresa, ela já vinha buscando formas de exercitar a transparência e aprimorar a governança – e se beneficiava, por exemplo, da existência de um conselho de administração. A abertura de capital foi definida como mais uma demonstração consistente do compromisso com a transparência e também como forma de reduzir a dependência que a Natura apresenta de seus atuais sócios. O processo foi estruturado de forma a estabelecer uma relação exemplar entre acionistas majoritários e acionistas minoritários. “Estamos institucionalizando a nossa visão da empresa como ser social e nos sentimos seguros em deixar claro para potenciais acionistas que não vamos nos render a pressões de resultados trimestrais que possam comprometer a nossa lógica de construção de valor”, relata Guilherme Leal.

Outro exemplo de alinhamento e evolução é a empresa indiana Infosys. Ela também combinou sem percalços esses dois pontos, de forma mais orgânica. Durante mais de 10 anos, desde sua fundação, em 1981, a Infosys parecia uma empresa bastante comum, com modesto crescimento de receitas e lucros. Em grande parte, ela se parecia com qualquer outra companhia de serviços de software da Índia: suas receitas eram geradas primordialmente por um processo de comercialização em que funcionários da empresa iam até os clientes no estrangeiro e lá

planejavam, preparavam, desenvolviam e implementavam os sistemas, além de treinar no local os funcionários desses clientes. Os lucros vinham do diferencial entre o custo dos criadores de software nos Estados Unidos e o custo de empregar, treinar e utilizar engenheiros indianos de software igualmente qualificados. Nesses mais de 10 anos a única razão de a Infosys ter um desempenho melhor que o de outras empresas indianas de software era o fato de os sete fundadores originais terem uma vida muito frugal no estrangeiro, gastando menos de US\$500 por mês e economizando o resto para a empresa.

A base do extraordinário desempenho da Infosys desde 1991 é a nova lógica de criação de valor na qual a empresa foi pioneira, trabalhando o conceito de CDSE (centro de desenvolvimento de software no estrangeiro). Em vez de continuar dependendo apenas da comercialização tradicional, como a maioria das empresas indianas de software, a Infosys criou CDSEs em Bangalore, onde podia ocorrer a maior parte do trabalho de desenvolvimento de software. Essencialmente, um CDSE funciona como extensão do departamento de sistemas de informações do cliente. Trazer trabalho de volta “da casa do cliente” permitia economias de escala e de talento, maximizando-se o aprendizado interno dos engenheiros de software e, ao mesmo tempo, desfrutando-se o máximo de benefícios devido à diferença salarial entre os Estados Unidos e a Índia.

Na Infosys os processos organizacionais e de gestão de pessoas estavam plenamente alinhados a essa lógica de criação de valor de utilizar os CDSEs para o desenvolvimento de software. Por exemplo, com relação a pessoas, a Infosys demonstrava compromisso com o recrutamento dos melhores talentos, apresentando uma lógica diferente em sua gestão.

Como parte do legado colonial britânico, comportamentos como falar o idioma inglês das escolas públicas, vestir-se com elegância, saber debater bem e relacionar-se de forma simpática com colegas continuam sendo muito valorizados na Índia, e são marcas registradas também na Índia corporativa. Indianos e indianas de classe média, criados em famílias tradicionais e conservadoras, encontram certa dificuldade em serem aceitos por essa elite corporativa, apesar de muitas vezes terem qualificações acadêmicas extraordinárias, talentos técnicos e uma inata capacidade de trabalhar com afinco. Exatamente essas pessoas eram os alvos de contratação da Infosys.

Dada a necessidade de um intenso trabalho em equipe para que projetos de software não estourassem em prazo e em orçamento, a Infosys propositalmente evitava recrutar “estrelas” formadas em *business schools* de prestígio, pois pessoas normalmente muito brilhantes e competitivas exigiam um tratamento especial, típico de prima-donas. O que a Infosys fazia era aperfeiçoar um processo de seleção que visava escolher indivíduos com alta capacidade de aprendizado. A empresa até utilizava frequentemente a palavra “aprendabilidade” para descrever a disposição e a capacidade das pessoas em aprender e adquirir rapidamente

novas competências. Muitas vezes esses jovens bem modestos tinham uma enorme sede de conhecimento e grande respeito pelo conhecimento adquirido, que consideravam como o segredo do sucesso pessoal e profissional.

Os processos e os valores organizacionais da Infosys se encaixavam perfeitamente nas necessidades de seus jovens funcionários. “Somos um grupo de pessoas da classe média, com valores da classe média, que criou essa organização para que ela reflita esses valores. São valores de honestidade, transparência, modéstia e os mais altos padrões éticos”, enfatiza N.R. Narayana Murthy, fundador e presidente do Conselho de Administração da Infosys. As normas culturais da empresa incentivavam o debate e o questionamento, mas com respeito e educação. A modéstia, um valor central, era constantemente reforçada pelo comportamento da equipe de dirigentes da empresa. Dono de um patrimônio pessoal de US\$1 bilhão, Narayana Murthy frequentemente viajava na classe econômica em voos domésticos, morava na mesma casa modesta desde os primeiros dias da empresa e dirigia um carro dos mais comuns. Um profundo respeito pelo conhecimento era institucionalizado em toda a empresa e refletido no compromisso de treinar os funcionários, simbolizado por ações como Narayana Murthy pessoalmente lecionando em um curso técnico para jovens recém-selecionados.

Esse maravilhoso alinhamento entre a lógica da criação de valor, a organização, os processos de gestão de pessoas e a cultura alimentou o sucesso da Infosys durante mais de uma década. Todavia, no final dos anos 1990 o ambiente havia mudado, exigindo mais uma rodada de evolução na fórmula de crescimento da empresa.

Três forças haviam contribuído para essa necessidade de mudança na corporação mais bem-sucedida da Índia. A primeira força foi a da “comoditização”, descrita por Nandan Nilekani, diretor-gerente da Infosys: “Há no setor de software na Índia a tendência tradicional de ‘comoditizar’ todos os negócios. E, sem muito valor agregado, o único fator determinante num negócio de *commodities* acaba sendo o preço”. No negócio de software, a derradeira e definitiva *commodity* eram as pessoas. À medida que pequenas garagens, apertados escritórios e modestas instalações de fundo de quintal eram transformados em locais de recrutamento, seleção, treinamento e exportação de jovens e profissionais de software de baixo custo, esse mercado foi ficando cada vez mais “comoditizado”, ou seja, com pouco valor agregado, o que resultava numa pressão cada vez maior sobre os preços e os lucros.

A segunda força que pressionava era o fato de que os custos aumentavam aceleradamente. Os salários representavam mais de 30% das receitas nas empresas de software, e a remuneração desses profissionais aumentava aproximadamente 25% ao ano. Viagens e outras despesas diretas também aumentavam, cerca de 10% ao ano. Tudo isso significava que as margens das empresas diminuiriam acentuadamente e de forma inevitável, a menos que a receita *per capita* melho-

rasse de forma significativa para compensar os aumentos de custo. Entretanto, apenas neutralizar os incrementos de custo não seria suficiente. Para investir em infraestrutura física e tecnológica o necessário para se manter atualizada num negócio em rápida mutação, a empresa tinha de constantemente aumentar seus lucros, simplesmente para manter a posição que ocupava no mercado.

Finalmente, a terceira e talvez mais vital das forças de mudança era a intensificação da concorrência. Referindo-se à tendência crescente de até mesmo grandes empresas roubarem clientes dos concorrentes oferecendo descontos de preços, Nilekani lamentou: “O setor como um todo está ensinando aos clientes como negociar. É algo extraordinário, o setor cometendo suicídio”.

Para reagir a essas três forças – comoditização, custo e concorrência –, no final da década de 1990, a Infosys havia entrado num processo de transição rumo a uma nova lógica de criação de valor, denominada “venda lastreada em valor”. Nilekani assim descreve a nova abordagem: “Os consumidores estão dispostos a pagar com base no valor que percebem num produto. Há pouquíssima negociação baseada nos insumos específicos reais da Infosys, em termos de horas ou de mão de obra. A empresa já definiu que precisa ter uma margem de lucro de 20%, pós-tributação, nos próximos cinco anos. Para alcançar essa meta, o modelo de venda precisa mudar de um modelo baseado nos custos para outro baseado nos valores”.

Essa nova lógica de criação de valor requeria que ocorressem evoluções semelhantes na organização, nos processos de gestão de pessoas e na cultura da Infosys. Quando as forças se intensificaram, na década de 1990, a empresa estava justamente no meio dessa evolução.

Um modelo de desenvolvimento de software baseado em custos teria de contar com o apoio de uma força de trabalho tecnologicamente adequada, culturalmente homogênea e com profissionais altamente disciplinados. Um modelo lastreado em valor, além de também precisar de tudo isso, exigiria liderança intelectual e empreendedorismo individual, pelo menos na linha de frente. Para que isso acontecesse, a Infosys teria de ampliar seus processos de gestão de pessoas – e é justamente o que ela vem fazendo atualmente.

Uma empresa que recrutava principalmente engenheiros e apenas esporadicamente MBAs, a Infosys se tornou, em 1999, a maior recrutadora de MBAs da Índia. Uma organização que evitava contratar “estrelas” e historicamente não se interessava muito pelos talentos de grandes universidades, ela passou a recrutar pessoas das melhores instituições. O novo perfil de indivíduos contratados pela Infosys continua tendo de passar pelo crivo da “aprendibilidade”, e o comportamento excessivamente agressivo permanece malvisto na empresa. Entretanto, cada vez mais ela precisa de empreendedorismo, e as pessoas são selecionadas por terem habilidades interpessoais mais sólidas, bem como conhecimentos empresariais, para então poder sustentar relacionamentos de parceria com clientes, o que tem importância central na viabilização da nova proposta de valor.

Essa nova lógica de criação de valor também exige um realinhamento da organização e da cultura da Infosys. As vendas baseadas em valor exigem que a companhia se torne genuinamente global: “Uma empresa que produza em qualquer lugar do mundo onde possa conseguir os custos mais baixos e que venda em qualquer parte do mundo onde possa obter o mais alto valor”, segundo Narayana Murthy, e não uma multinacional indiana. Isso exigiria da empresa mudanças fundamentais de estrutura organizacional, processos de gestão, cultura e mentalidade das pessoas.

Em termos estruturais, a Infosys iniciou a jornada de criação dos CDPs (centros de desenvolvimento nas proximidades), espalhados pelo mundo para construir e sustentar relacionamentos íntimos com clientes locais. Contudo, a mudança mais importante e mais difícil está nos processos de gestão, na cultura e nas mentes das pessoas. Para liderar o realinhamento, a alta direção precisa primeiro se afastar do alinhamento atual, pelo menos intelectual e emocionalmente, se não fisicamente – como fez Narayana Murthy.

Gestão da expansão por meio de aquisições

NO INÍCIO DOS ANOS 1960, A SUECA ELECTROLUX era uma participante pequena e marginal do segmento de eletrodomésticos. Era considerada uma anã, tendo em vista seus gigantes rivais, como a General Electric nos Estados Unidos, a Philips e a Siemens na Europa, a Matsushita no Japão. Sua linha de produtos era bastante restrita, consistindo basicamente de aspiradores de pó e geladeiras, estas sem muita competitividade no mercado. Sem um departamento consistente de pesquisa e desenvolvimento e com uma linha de produção com equipamentos obsoletos, a empresa perdia dinheiro e aproximava-se da falência.

Nas duas décadas seguintes, sob a propriedade dos Wallenberg, a mais influente família de negócios da Suécia, e sob a liderança de uma nova equipe diretiva, capitaneada por Hans Werthen, considerado uma lenda gerencial naquele país, a Electrolux saltou alto como um felino para galgar a liderança mundial em seu segmento de negócios. Ao final dos anos 1980, ela tinha uma carteira amplamente diversificada, de 30 linhas de produtos em cinco áreas de negócios, e já era a maior fabricante mundial de eletrodomésticos. Na maioria dos seus negócios, a Electrolux detinha uma posição dominante na Europa, significativas fatias de vários outros mercados mundiais, incluindo o dos Estados Unidos, e havia chegado à liderança em muitos segmentos que demandavam tecnologias intensivas, conseguindo atuar em pé de igualdade com concorrentes importantes na maioria dos outros segmentos.

No âmago da grande transformação da Electrolux, residia uma estratégia agressiva de expansão por meio de aquisições. De 1962 a 1988, realizou mais de 200 aquisições em 40 países, algumas delas de empresas renomadas, como a Electro Helios na Suécia, a Arthur Martin na França, a White Consolidated nos Estados Unidos e a Zanussi na Itália.

A Electrolux não é, de maneira nenhuma, a única empresa a conseguir melhoria radical de desempenho e de posição mercadológica com estratégia de crescimento via aquisições. Nas últimas duas décadas, diversas companhias ra-

pidamente assumiram posições de liderança global por meio de aquisições estratégicas.

No Brasil o Banco Itaú construiu uma sólida posição, altamente rentável, no setor financeiro, com uma estratégia muito semelhante. Os processos de fusão e aquisição sempre fizeram parte da história do Itaú, que com isso adquiriu capacidade de rapidamente incorporar outros bancos. Entre 1997 e 2002 adquiriu os bancos Banerj, Bemge, Banestado, BEG, Francês e Brasileiro, LAM (Lloyds Asset Management) Brasil, BBA Creditanstalt e Fiat. Com isso ganhou maior competitividade em vários segmentos do setor financeiro brasileiro – como operações estruturadas internacionais, administração de ativos, *private banking*, *corporate banking*, investidores institucionais e pessoas físicas de alta renda –, além de ampliar a sua base de clientes em segmentos já dominados. Foi eleito pela *Euromoney*, pela *The Banker* e pela *Global Finance* em 2002 o melhor banco brasileiro. A marca Itaú também foi escolhida, no mesmo ano, como a mais valiosa do Brasil pela revista on-line *Brandchannel.com*, no valor de US\$1,093 bilhão. A título de comparação, a marca Bradesco, arquirrival do Itaú em vários segmentos, foi avaliada em US\$809 milhões.

Aquisições, crescimento orgânico e alianças estratégicas são os três grandes meios de expansão de um negócio. Entretanto, não são mutuamente exclusivos. Por exemplo, a Coteminas tem crescido organicamente, mas também por meio de aquisições, como da Artex e da Santista, e em especial com a aliança estratégica estabelecida com a americana Springs, como foi relatado no Capítulo 4. Já a TAM, sob a liderança do falecido Comandante Rolim, expandiu-se no Brasil fundamentalmente de forma orgânica. Por sua vez, o Banco Santander teve no país um crescimento impulsionado primordialmente por aquisições, e o atacadista Martins, em grande parte, por alianças estratégicas.

O foco deste capítulo será o crescimento por meio de aquisições, talvez pelo fato de a taxa de insucesso dessas operações ser tão alta. Aqui serão abordadas as questões-chave desse processo.

A LÓGICA ESTRATÉGICA DO CRESCIMENTO POR MEIO DE AQUISIÇÕES

Quando Leif Johansson presidia o ramo de eletrodomésticos da Electrolux, usava um gráfico como o da Figura 6.1 para explicar a estratégia de crescimento por meio de diversas aquisições da empresa.

Basicamente, Johansson apresentava dois argumentos com esse gráfico. Primeiro que em diversos segmentos, inclusive no de eletrodomésticos, a relação entre o retorno sobre o investimento e a fatia de mercado não era linear, mas seguia um padrão mais complexo, conforme demonstrado na figura. A tendência era de haver uma posição viável e rentável para pequenas empresas focadas num

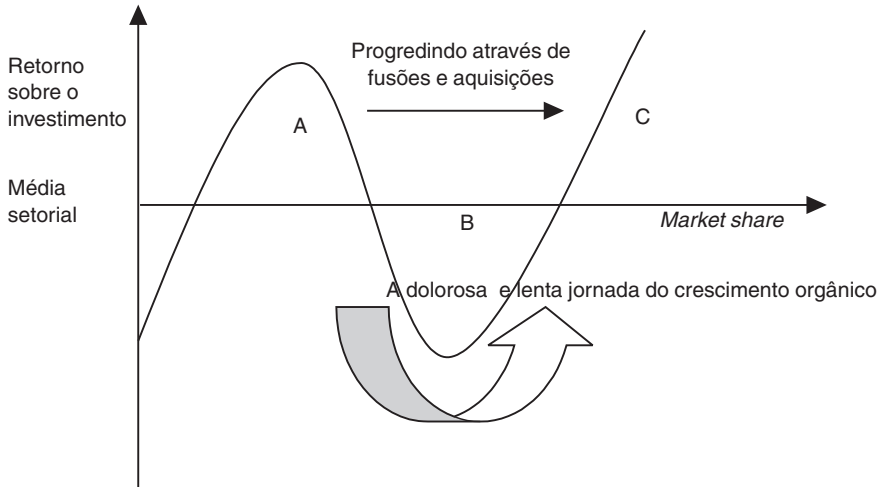


FIGURA 6.1 Relação existente entre retorno sobre o investimento e fatia de mercado.

nicho, ou em termos de produtos, ou em termos geográficos (zona A). Por outro lado, haveria também outra posição viável e rentável para as grandes empresas que atuam em vários mercados e em segmentos diversos (zona C). Entre essas duas posições ficava o que Johansson descrevia como “terra sem lucro” (zona B), habitada por empresas de porte médio – consideradas grandes demais para competir no nível de nicho e pequenas demais para competir com eficácia contra os concorrentes maiores.

De acordo com Johansson, as fatias de mercado que separavam essas posições estratégicas variavam tanto conforme o setor quanto num mesmo setor ao longo do tempo. A definição apropriada do mercado, para o cálculo da fatia de mercado, era crítica. Por exemplo, no mercado local de eletrodomésticos, a questão dos custos e da economia de escala dos componentes de montagem de equipamentos, por um lado, e a promoção da marca, a logística e o serviço, por outro, faziam com que ele acreditasse que os continentes divididos em termos geográficos (América do Norte, Europa, Sudeste Asiático etc.) eram as unidades estratégicas certas para o cálculo da fatia de mercado. Na Europa do início dos anos 1980, a empresa britânica Hotpoint ocupava uma posição altamente rentável na zona A, enquanto a Philips-Bauknecht amargava sistematicamente prejuízos na zona B e a Electrolux era a única participante na zona C. Já em outros negócios, a unidade estratégica para a definição de fatia de mercado podia ser o mundo (semicondutores), um país (geração de energia) ou regiões dentro de um país (varejo). Além disso, os limites que definiam as zonas mudavam com o passar do tempo, com base na evolução das estruturas de custo e de concorrência.

O segundo argumento de Johansson era que as empresas da zona A, ao atingir os limites máximos de tamanho que poderiam ser sustentados para uma abordagem de nicho, tinham a opção de adotar dois caminhos estratégicos. Primeiro,

poderiam se dar por satisfeitas com seu porte atual e concentrar-se na defesa do nicho que possuíam ou mesmo usar terceirizações marginais para melhorar ainda mais a rentabilidade (na faixa superior dessa zona do mercado, a rentabilidade aumenta com a redução da fatia de mercado). Na Europa, no setor de eletrodomésticos, empresas como a Hotpoint (antes de ser adquirida pela GE) e a TI-Creda haviam adotado essa abordagem com sucesso. Entretanto, era uma estratégia arriscada, pois, segundo Johansson, o desenvolvimento em termos tecnológicos e de mercado tendia, na média, a fazer encolher a zona A, reduzindo a fatia de mercado para o ponto onde se iniciava a “terra sem lucros”. Além disso, numa economia aberta, essa estratégia deixaria a empresa cada vez mais vulnerável à aquisição por parte de empresas maiores.

Como alternativa, as empresas poderiam tentar crescer o suficiente para passar da zona A para a zona C, e fariam isso de duas formas. Primeiro, a exemplo de muitas empresas japonesas, expandindo-se organicamente por meio do seu desenvolvimento interno. Entretanto, essa é uma forma demorada de crescer. Passam-se, normalmente, de cinco a sete anos até que os investimentos gerem retornos positivos. Nesse período a empresa teria de passar pela zona B, não rentável, e enfrentaria um período prolongado de resultados financeiros insatisfatórios. A maioria das empresas e dos executivos prefere evitar essa longa e dura jornada de expansão orgânica por causa de processos administrativos internos, sistemas de avaliação, bônus, carreiras, pressões externas do mercado de capitais, além das questões ligadas aos “egos”, que também influenciam o processo de tomada de decisões. Em vez disso, preferem migrar da zona A para a C, saltando a zona B. No entanto, como fazer isso? Por meio de fusões e aquisições. Essencialmente, preferem ser atingidas duramente no balanço de uma vez só, em vez de ter problemas no demonstrativo de resultados de seu exercício ano após ano. Além do mais, numa época de excesso de capacidade produtiva, criar mais capacidade por intermédio de desenvolvimento interno poderia ser desastroso para todos. Tendo em vista a rápida reestruturação setorial, a janela de oportunidades poderia ser curta demais para os lentos processos de crescimento orgânico. De acordo com Johansson, a combinação desses elementos estratégicos externos com limitações administrativas internas fez com que sua empresa e muitas outras preferissem o crescimento por meio de aquisições.

A premissa de Leif Johansson sobre esse relacionamento entre retorno sobre o investimento e a fatia de mercado gera debates e controvérsias. Muitos acadêmicos e consultores questionam seu mérito teórico e sua generalidade empírica em negócios distintos. A justificativa de Johansson para esse padrão baseia-se no argumento de que marcar presença em cada produto ou em cada mercado geográfico exigiria alguns investimentos mínimos em publicidade, serviços, logística e gastos administrativos que, apesar de tipicamente contabilizados como custos variáveis, eram na prática custos fixos. Operando em um ou em alguns desses merca-

dos, com fatia de mercado significativa em todos eles, empresas da zona A poderiam alocar tais custos em volumes maiores. Empresas da zona B operavam com diversos produtos ou em vários segmentos de mercado, na maioria dos quais investiam valores relativamente baixos. Conseqüentemente, esses custos fixos de estarem presentes em segmentos mais representativos para essas empresas levavam-nas a uma piora dos resultados financeiros. A fatia de mercado no total de empresas da zona C traduzia-se em volumes relativamente maiores em cada segmento e, portanto, novamente em um declínio no ônus da alocação. Tudo isso, mais o potencial maior de economias de escala e de escopo, oferecia maiores oportunidades de lucros em comparação com empresas das outras duas zonas.

CRIAÇÃO DE VALOR VERSUS CAPTURA DE VALOR

Estratégia de crescimento por meio de alianças, *joint ventures*, fusões e aquisições não é nenhuma novidade no Brasil nem na Índia. Tais operações já eram praticadas, inclusive por empresas estatais, mesmo antes da abertura do mercado brasileiro.

Em 1973 a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) criou a Cenibra, uma das maiores produtoras mundiais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto. A criação da Cenibra foi resultado de uma aliança entre a CVRD e a Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co., a JBP. Essas empresas apostaram na construção de uma grande companhia de base florestal na região do Vale do Rio Doce, leste de Minas Gerais.

Na década de 1930, na Índia, numa estratégia de aquisições, JRD Tata construiu diversas empresas do nada, sendo a Tisco sua principal criação. Começando com a aquisição da ACC, em 1936, Tata comprou ainda plantações de chá, fabricantes de locomotivas, de aparelhos de ar-condicionado, de produtos têxteis e químicos, além de empresas de diversos outros ramos. Foi longa sua carreira à frente de uma das maiores dinastias empresariais da Índia.

Todavia, há uma diferença fundamental entre as alianças, *joint ventures*, fusões e aquisições de antigamente, que eram parte da construção de impérios industriais privados e estatais, e a onda de fusões e aquisições que nos anos mais recentes reformatam as estruturas de diversos setores da economia brasileira.

No caso de aquisições, existem basicamente dois motivos pelos quais as empresas as realizam atualmente: para criar valor ou para capturar valor. No primeiro caso, a empresa faz essas operações para aumentar mercado, adquirir marcas e penetrar em novos mercados, criando valor. No segundo, para obter *know-how*, ou seja, capturar valor com a *expertise* da empresa adquirida pela adquirente. Pesquisa feita no Brasil por um dos autores demonstra que as aquisições para obtenção de *know-how* têm sido menos frequentes. A aquisição da Açominas pela Gerdau, por exemplo, visando apoiar e fortalecer seu negócio de aço, foi feita para aumentar mercado e criar valor. A compra do Bemge e do Ba-

nerj, que o Itaú realizou para crescer, também objetivou a criação de valor. Entretanto, ao adquirir o Banco Francês e Brasileiro e o BBA Creditanstalt, o Itaú objetivava aumentar seu *know-how*, capturando valor em segmentos específicos como pessoas físicas de alta renda.

Para a Gerdau, a criação de valor era algo essencial quando a empresa adquiriu a Açominas. O negócio em si aumentou muito a capacidade produtiva da Gerdau: hoje, dos 14 milhões de toneladas de aço que ela produz, 3 milhões vêm da Açominas. “Entretanto, o desafio está sendo integrar a empresa adquirida com os negócios já existentes”, relata um dos diretores da Gerdau. Essa aquisição criou valor para a Gerdau.

São cada vez mais comuns no Brasil esses tipos de aquisição que reconfiguram um setor, criando ou captando valor. Justamente essas aquisições é que vêm sustentando as estratégias de crescimento da Electrolux, do Itaú, entre outras empresas.

Dessas práticas e experiências, é possível obter algumas lições sobre como gerenciar o processo de expansão por meio de aquisições. Evidentemente que há algumas variações, relativas à natureza do setor, à história da empresa, às razões da adquirente e às circunstâncias específicas de cada operação. Mas, no âmbito geral, há um certo aspecto comum nas abordagens que cada empresa parece ter adotado nas etapas pré e pós-aquisição. Antes de apresentarmos esses elementos comuns na forma de uma moldura geral de gestão de aquisições, vamos detalhar um caso ilustrativo da maioria dos elementos nessa moldura.

A história do Banco Itaú

O Itaú é um banco múltiplo que opera nas carteiras comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Ainda em 1972, quando fez sua primeira operação de aquisição, do Banco Português do Brasil, classificou-se como o segundo maior banco do país, posição que, coincidentemente, ele ocupa atualmente.

Fundado em 1945, o Itaú logo deu início à sua trajetória de crescimento por meio de fusões e aquisições. O ciclo de fusões inaugurou-se na união com o Banco Federal de Crédito. Encerrado esse período, começou o ciclo de aquisições. Foi assim que o Itaú acumulou experiência na administração da integração de instituições financeiras totalmente distintas, de origem pública, privada, nacional ou estrangeira.

O objetivo fundamental das estratégias que presidem a gestão do Itaú tem sido direcionado a um balanceamento equilibrado de crescimento com rentabilidade, buscando-se criar valor para o acionista no longo prazo. “Todas as possibilidades de aquisição são analisadas, mas se consideram somente aquelas que no julgamento dos dirigentes efetivamente agregam valor aos acionistas”, afirma o coordenador de aquisições do Itaú.

O sucesso dessas operações, na visão de um dos principais executivos do banco, está no DNA do Itaú. “Trata-se de um banco totalmente movido pela racionalidade, e não pela paixão. O Itaú é um banco sistematizado. Tudo está escrito no manual. Todas as decisões são baseadas em muitos estudos.”

A liderança em desempenho é expressa pelo lucro líquido de US\$1.086,1 milhão e pela rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 25,7%, em 2003. O reconhecimento obtido durante vários anos, como citamos anteriormente – com a eleição como melhor banco brasileiro pelo quinto ano consecutivo (desde 1998) pela *Euromoney* e pelo terceiro ano consecutivo (desde 2000) pela *The Banker* –, traduz a imagem confiável e a melhoria constante de qualidade dos serviços prestados.

Para oferecer a seus clientes atendimento e produtos especializados, o Itaú introduziu em 1993 o modelo de segmentação que favoreceu a oferta de serviços personalizados e o desenvolvimento de um suporte operacional altamente padronizado. As aquisições que foram ocorrendo posteriormente reforçaram a estratégia de segmentação que o Itaú havia definido.

A aquisição do Banco Francês e Brasileiro

O BFB

No final da década de 1940, o banco francês Credit Lyonnais, que havia sido nacionalizado em 1945, tomou a decisão de expandir seus negócios. Um dos países escolhidos para instalar uma das filiais foi o Brasil. A maneira encontrada para entrar no país foi a compra do Banco da Metrópole de São Paulo – e em 1948 inaugurou-se o Banco Francês e Brasileiro (BFB), em São Paulo.

Inicialmente operando de forma pouco agressiva, o BFB ganha mais expressão em 1970, quando alcança o segundo lugar entre os bancos estrangeiros e a 14^a posição no *ranking* geral dos bancos.

O banco baseava seu crescimento no atendimento de pessoas jurídicas, mas, na década de 1980, decidiu incrementar sua ação entre pessoas físicas. Uma pesquisa feita com os clientes revelou a predominância de um perfil de pessoas de alta renda com elevada capacidade de poupança e investimento. Para atender a essa clientela, o banco se reestrutura, criando duas linhas de atendimento: o Sociétés, para pessoas jurídicas, e o Personnalité, para pessoas físicas. Rapidamente, consegue instituir um pensamento genuinamente voltado para o cliente. “Éramos o melhor banco nesses segmentos”, afirma um gerente-geral oriundo do BFB.

A estratégia de posicionamento contemplava mudanças que iam desde a melhoria física das agências até campanhas de marketing para fixar o BFB como marca de qualidade e excelência. Para consolidar sua imagem institucional, o banco patrocinava eventos culturais de alto nível. “O Banco Francês e Brasileiro desfrutava de ótima imagem entre os clientes. Éramos um banco de elite e fazia-

mos questão de ser. O marketing cultural passava essa ideia, e até hoje muita gente lembra dos Concertos BFB do Meio-Dia, um programa de rádio que divulgava música clássica”, recorda um profissional que trabalhou no BFB.

Em 1995 o BFB era o maior banco estrangeiro do Brasil em patrimônio líquido e em ativos. Tinha 45 agências, aproximadamente 2.500 funcionários, 54.000 clientes, US\$3,1 bilhões em ativos, US\$243 milhões em patrimônio líquido, prejuízo de US\$18,2 milhões.

Apesar da independência que o BFB mantinha da matriz francesa, começaram a repercutir no banco as dificuldades enfrentadas na França pelo Crédit Lyonnais. Para cobrir os prejuízos, o Crédit Lyonnais colocou à venda suas participações em instituições financeiras no Brasil, na Argentina, no Peru e no Chile.

O interesse do Itaú pelo BFB

O BFB, a partir do final da década de 1980, torna-se *benchmarking* para vários bancos brasileiros, inclusive para o Itaú. No início dos anos 1990, o Itaú teve acesso a uma pesquisa que indicava o BFB como o banco de maior prestígio do segmento de pessoas de alta renda. Sua competência para lidar com os segmentos corporativos e pessoas físicas de alta renda era observada por vários concorrentes. “Eu, pessoalmente, sempre admirei o BFB. Quando, em 1995, eu soube que o Crédit Lyonnais estava disposto a vender sua participação na filial brasileira, liguei imediatamente para o Roberto Setubal, presidente do banco”, afirma um dos diretores executivos do Itaú.

Nessa época o Banco Itaú retomava sua estratégia de crescimento impulsionado pelo início do processo de estabilização da economia brasileira e pela maior participação do país no comércio internacional. Adquirir o BFB era uma oportunidade para o Itaú aumentar sua participação em segmentos em que, embora já estivesse, não detinha *expertise* para atender às novas exigências das empresas e das pessoas de mais alta renda. “O Itaú era um pouco tímido para realizar operações financeiras mais complexas, em função da adversidade do ambiente macroeconômico brasileiro. Somente com a estabilização da economia, quando as pessoas e as empresas passaram a se preocupar em obter ganhos reais, e não apenas em se proteger da inflação, é que começamos a alavancar essa competência”, recorda um dos diretores executivos.

O tamanho da operação não era significativo: “Os números do Itaú eram bem superiores aos do BFB no que se refere a produto bancário,¹ número de agências, funcionários, clientes e outros”. O que, de fato, interessava ao Itaú era ampliar sua penetração nos segmentos em que o BFB detinha maior competência, como o atendimento a pessoas físicas de alta renda (*Personnalité*) e opera-

¹ Produto bancário = margem financeira + receitas de serviços bancários.

ções mais complexas com moedas estrangeiras e financiamentos de comércio exterior (Société). A principal motivação do Itaú estava mais relacionada à tecnologia de relacionamento do que à carteira de clientes. Por isso, “desde o início, a intenção era não incorporar o BFB, mas mantê-lo como banco autônomo, evitando que fosse descaracterizado pelo Itaú”, relata Ruy Villela, um dos diretores executivos.

Essa decisão teve impacto na escolha da estratégia de integração do novo banco comprado.

A aquisição do BFB: o processo de due diligence

A operação de aquisição do Banco Francês e Brasileiro foi a maior do mercado brasileiro em 1995. Concluída em outubro, por US\$455,3 milhões, correspondia a 54% do capital do BFB, incluindo as empresas de *leasing*, as corretoras, a administradora de cartões de crédito e as ações dos sócios minoritários.

O processo de negociação se iniciou em fevereiro e, na visão de Sílvio de Carvalho, coordenador do grupo de aquisições do Itaú, “foi longo e complexo, devido às inúmeras barreiras e exigências legais para efetuar a transação”. Os critérios de participação e a avaliação do banco e do mercado foram estabelecidos pelo Morgan Stanley, que inicialmente identificou oito interessados. Após abertura de *data room*, apenas três instituições permaneceram: BankBoston, Banco Itaú e Sogeral. Cada um podia consultar todos os documentos durante uma semana.

O Itaú era o último colocado na preferência dos empregados do BFB. Na avaliação que eles faziam, se o Sogeral comprasse, pouca coisa mudaria, porque era um banco de origem francesa, concorrente do Credit Lyonnais, com interesses difusos no mercado brasileiro. O mais credenciado era o BankBoston, que pretendia se expandir no Brasil e possuía um perfil bem parecido com o do BFB. “A zebra era o Itaú. Os empregados tinham medo de demissões e acreditavam que o BFB poderia se “itauzar”, ou seja, se transformar em um banco tipicamente de varejo”, relata um dos gerentes do ex-BFB, que acompanhou o processo de venda.

Em julho de 1995, o Itaú envia à França uma carta de intenções, fixando as condições e exigindo exclusividade. Para a *due diligence*, elege um coordenador do processo e indica um executivo de cada área do banco para analisar os dados, formular questões e entrevistar o executivo do banco a ser comprado, responsável pela área equivalente. “A entrevista é muito importante para avaliar o potencial humano da equipe”, afirma o coordenador da operação.

Nessa etapa, o Itaú pôde confirmar suas impressões sobre o BFB. Tratava-se, segundo um dos profissionais que participaram da negociação, de um banco que poderia agregar valor aos produtos e aos procedimentos bancários já adotados pelo Itaú. “Operar o segmento Personnalité, por exemplo, exigia muita flexibilidade, e nós não agíamos assim”.

A confirmação da venda

Mais de dois anos antes da aquisição, todos os empregados do BFB no Brasil já sabiam que o banco poderia ser vendido. A decisão do Credit Lyonnais vinha repercutindo desfavoravelmente no clima e no desempenho do BFB. “Nos últimos anos vivíamos uma situação desconfortável no BFB. Não havia mais recursos para investimentos e tínhamos de buscar motivação em todos os lugares para manter as pessoas no banco. Perdemos muita gente de qualidade para o mercado”, recorda um profissional do ex-BFB, hoje no Itaú.

Quando veio o comunicado oficial da França sobre a venda, não houve grandes surpresas. O que gerou inquietação nos empregados e nos clientes do BFB foi a informação de que o Banco Itaú era o novo dono. Os empregados pensaram: “Não vai sobrar pedra sobre pedra. Vamos nos transformar em um banco de varejo, totalmente informatizado e com procedimentos padronizados”. Alguns clientes também expressaram seu receio, lembrando que não gostariam de perder o atendimento personalizado e distinto que recebiam do BFB.

O Itaú, por sua vez, foi rápido – informou, simultaneamente à divulgação da aquisição, que o BFB seria totalmente preservado. Mesmo assim, afirma um antigo gerente do BFB, “não tínhamos clareza sobre a estratégia que o Itaú adotaria e achávamos que, mais cedo ou mais tarde, deixaríamos de ser considerados “a cereja do Martini” entre os bancos estrangeiros que atuavam no Brasil”.

O Itaú assume a gestão do BFB

Interrompendo a “hemorragia” e preservando as diferenças

Em outubro de 1995, quando o contrato é assinado, o Itaú assume a gestão do Banco Francês e Brasileiro. Mantém o nome, mas inicia uma série de ajustes na estrutura administrativa do banco. O objetivo era otimizar as áreas administrativas dos dois bancos e mantê-las separadas na área comercial.

Para conduzir o processo, foram indicados dois executivos do Itaú. Sérgio Freitas ficou responsável pelo Sociétés e Ruy Vilella pelo Personnalité. Eles faziam a interface entre o BFB e o Itaú e tomavam as decisões em conjunto com o presidente do Itaú. “O Roberto Setubal passou a ter uma sala na sede do BFB e, pelo menos uma vez por semana, se reunia com os executivos do banco e tomava as decisões mais estratégicas. A presença do presidente lá na sede, simbolicamente, representava a ideia de uma administração totalmente separada”, avalia o atual vice-presidente do Itaucorp.

Reuniões entre os executivos do BFB e do Itaú eram frequentes. As informações e as decisões a serem tomadas eram passadas com riqueza de detalhes para os executivos do BFB. Esse fato trazia um pouco de tranquilidade, mas não deixava de causar muita angústia, porque no dia seguinte da assinatura do con-

trato, 1º de novembro de 1995, já havia acontecido a primeira transferência de um grupo significativo de pessoas para o Itaú.

Dos 2.500 empregados que o BFB possuía, cerca de 900 (a maioria das áreas de recursos humanos, auditoria, contabilidade, ou seja, toda a retaguarda do banco) foram transferidos em menos de um ano. Das 45 agências que o banco tinha na época, aproximadamente 12 – aquelas que estavam localizadas em cidades de porte médio como Juiz de Fora e Pelotas – transformaram-se em agências Itaú, ou seja, trocaram de bandeira.

Na visão da maioria dos que vieram do BFB, essa foi uma época de muito rejeição e instabilidade para os empregados. Muitas pessoas não conseguiram se adaptar ao novo estilo. Algumas pediram demissão e outras foram demitidas. Segundo uma pessoa que ainda permanece no Itaú, “muitos colegas queriam viver no passado e não encaravam a nova realidade. O BFB era um banco de bancários, e não de banqueiros. O presidente daqui era um bancário de carreira lá na França. E o Itaú é um banco de engenheiros”.

Embora a parte comercial do BFB tenha sido mantida completamente separada do Itaú, muitas adaptações foram feitas nos segmentos Sociétés e Personnalité. Houve integração de competências e informatização de procedimentos. O BFB, ao contrário do Itaú, era um banco pouco informatizado. O próprio volume de negócios não permitia altos investimentos em tecnologia. Além disso, muitos aspectos foram melhorados e vários mecanismos de controle implementados. “Descobrimos que o BFB era um banco de boas ideias, mas muito fraco na operação”, relata um dos diretores executivos.

Incorporando o Sociétés

O Banco Itaú já operava desde 1982 com o segmento corporativo – Itaucorp –, mas a ideia inicial foi manter os dois bancos operando nesse segmento. A diferença básica entre eles estava no *mix* de produtos. Enquanto o Itaú oferecia produtos de pequena a média complexidade, o BFB operava com produtos de média a alta complexidade. A decisão foi manter o Sociétés atendendo às maiores corporações – grande parte delas fazia parte também da carteira de clientes Itaú – e transferir o *middle market* do BFB para o Itaú.

A reação das corporações de médio porte foi positiva, pois elas passaram a contar com produtos mais adequados às suas necessidades e, de certa maneira, a se sentir mais bem atendidas. Em relação ao segmento de grandes corporações, verificou-se uma competição entre o Itaú e o BFB na disputa pela preferência desses clientes. “Havia uma concorrência entre os dois bancos, mas não havia nenhum contato entre os responsáveis pelas áreas comerciais de ambos. Quando surgia algum problema, a solução era discutida com os diretores”, informa um gerente comercial.

Esse período logo após a aquisição foi marcante para a maioria dos funcionários do BFB, especialmente para aqueles que pertenciam à área comercial. “Precisávamos provar ao Itaú que tínhamos competência e mostrar nossa *expertise*. Tínhamos orgulho de pertencer ao BFB e, ao mesmo tempo, precisávamos garantir nossa sobrevivência”, relata um dos funcionários da área comercial. Apesar desse espírito, a convivência entre o pessoal que vinha do Itaú para conhecer o trabalho e transferir as competências BFB para o Itaú era saudável.

Durante aproximadamente dois anos a operação comercial permaneceu separada, com ambos os bancos atuando com produtos diferentes no mesmo segmento de grandes corporações. A estratégia do Itaú era fazer a incorporação dessa área sem perder algumas características importantes para o tipo de negócio, que no BFB eram mais fortes, como a criatividade e a flexibilidade. Mas o que a maioria das pessoas reconhece é que esse período serviu para o Itaú disciplinar o BFB. “Aprendemos a avaliar melhor os riscos e a implementar sempre a melhor opção apontada por estudos e simulações feitos *a priori*”, afirma um gerente ex-BFB.

Outro profissional oriundo do BFB lembra que nessa época as frases que marcavam o ambiente eram as seguintes: “Uma ordem não significa uma hipótese de trabalho. Não se brinca com uma ordem... Não esqueça nenhum detalhe. É no detalhe que se perde dinheiro...”

Embora as diferenças entre as duas instituições financeiras ficassem cada vez mais evidentes, conflitos surgiam em situações isoladas, como por exemplo em solicitações de autorização para limite de crédito. “Antes a decisão sobre limites de crédito estava quase que exclusivamente nas mãos do gerente. Após a aquisição, a coisa mudou... Muita gente não se adaptou às novas normas e regulamentos.”

A implementação da estratégia de incorporação, na visão dos profissionais que viveram o processo, foi lenta, mas cuidadosamente planejada. Essa opinião é ratificada por Roberto Setubal: “A compra do BFB foi a primeira operação de aquisição feita comigo na presidência. Hoje avalio que o processo foi lento, mas nós conseguimos aprender muito com essa operação”. Entretanto, essa decisão do próprio Roberto de preservação, apesar da sensação de “lentidão”, foi absolutamente fundamental para que o *know-how* comprado fosse de fato absorvido, e não destruído, como é muito comum em aquisições que têm como objetivo capturar valor.

As atividades de *back-office* foram totalmente incorporadas pelo Itaú e as de linha de frente adequaram-se aos poucos às exigências de maior controle pelo novo acionista. Segundo um dos diretores, o tempo gasto até a incorporação foi exatamente o necessário para que as pessoas do BFB se adaptassem aos novos controles e procedimentos. O resultado, na visão desse executivo, foi que valeu a pena, pois “procuramos aprender e melhorar os produtos de maior complexidade”.

Em 1999, quando o segmento Société foi totalmente incorporado pelo Itaú, já n   havia, na visão da maioria das pessoas, nenhum sentido em mantê-lo separado. Para concretizar a incorpora  o realizaram-se visitas e almoços com todos os clientes para informar as razões da mudança. “Tudo foi feito com muito cuidado e critério. O   ndice de problema foi zero e os clientes praticamente não se deram conta da mudança”, afirma Sérgio Freitas, vice-presidente do Itaucorp.

Hoje os gerentes comerciais oferecem todos os produtos e trabalham de acordo com uma estrutura matricial que prevê gestores de clientes. Esses gestores contam com o apoio de dois gerentes: um que conhece muito bem os clientes e um pouco dos produtos, e outro que conhece muito bem os produtos e um pouco dos clientes.

Na jun  o das duas áreas comerciais, foram demitidas pessoas dos dois bancos. Hoje, considerando-se todos os funcionários do Itaucorp, aproximadamente 15% do total vieram do Itaú e 15% vieram do BFB, os outros foram recrutados no mercado, procedimento incorporado no Itaú após a aquisi  o do BFB. Essa diversidade de origem dos profissionais propiciou, na visão de um dos diretores, “a reunião de diferentes pessoas com talentos e conhecimentos complementares e altamente sofisticados sobre opera  es financeiras”.

O segmento Société foi totalmente absorvido pelo Itaucorp. “A integra  o foi total e revelou-se um grande negócio para o banco”, afirma o presidente, Roberto Setubal.

Preservando o Personnalité

Assim como na área corporativa, o Itaú estava presente também no segmento de pessoas físicas de alta renda. Metade da carteira de clientes pessoa física do BFB possuía também conta no Itaú. Essas pessoas operavam com o Itaú, usufruindo os diferenciais, como cobertura e rapidez no atendimento, mas faziam outros negócios com o BFB.

Mas, para atender a esse segmento, não bastava oferecer a maior e mais automatizada rede de varejo do país. Era preciso dar um tratamento personalizado aos clientes e identificar produtos que atendessem a cada um deles. “O foco do Itaú não estava na personaliza  o dos serviços e produtos. Essa era uma habilidade do BFB”, afirma um dos diretores executivos. Os produtos oferecidos pelo Itaú eram pr  -formatados, mais padronizados, e os do BFB, mais flexíveis. Em termos de contrato de crédito, exemplifica uma ex-funcionária do BFB, “o Itaú tinha um contrato padrão e trabalhávamos com um contrato mestre, com linhas e famílias de produtos”.

Reconhecida essa diferença, e após estudos feitos por uma consultoria externa sobre a rentabilidade da carteira de clientes, a decisão foi manter essa linha de negócios – Personnalité – totalmente independente do Itaú. Toda a parte con-

siderada importante para preservar as características da comercialização feita pelo BFB Personnalité foi mantida, como a rede de agências, a gestão de produtos de marketing, a seleção e o desenvolvimento de recursos humanos. As áreas relativas a infraestrutura, ou melhor, toda a área de *back-office*, foram rapidamente incorporadas ao Itaú. “Se concordávamos que o *know-how* de atendimento e diferenciação de produtos tinha valor para o Itaú, não podíamos ceder à tentação de buscar todas as sinergias. Mantivemos toda a operação bem distinta.”

Esses primeiros passos foram importantes para reduzir custos e aumentar a produtividade. Os passos seguintes seriam dados após compreender e definir melhor esse negócio. Assim, realizaram-se inúmeras pesquisas de mercado para entender às necessidades e às expectativas dos clientes, como também o comportamento dos concorrentes. A análise dos resultados levou ao desenho de uma nova proposta de valor para o cliente.

O BFB não se orientava por pesquisas. Eram intuitivos, criativos e, sobretudo, genuinamente voltados para o cliente. Essas particularidades aliadas à racionalidade própria do Itaú caracterizavam dois mundos diferentes – mas complementares. O resultado traduziu-se em melhorias substanciais da carteira de crédito e em maior agressividade de vendas.

Embora se tenha mantido a marca BFB Personnalité, o processo de integração e, especialmente, de adaptação das pessoas a um outro estilo de gestão foi intenso. “No início as decisões foram muito centralizadas e o número de reuniões de acompanhamento e controle era grande. Estávamos acostumados com mais autonomia”, lembra um dos executivos do ex-BFB. Na visão de algumas pessoas que viveram esse momento, o que amenizou a insegurança foi a transparência e a clareza com que a estratégia foi comunicada aos empregados do BFB.

A comunicação com os empregados reforçava a continuidade do BFB Personnalité, e procurava tranquilizá-los quanto ao receio de o banco se “itauzar”, perdendo o seu diferencial de relacionamento. Segundo José Deodato Tavieria, gerente de desenvolvimento de recursos humanos do Personnalité, “a mensagem que passamos foi sempre a de que, quanto mais igual ao Itaú ficarmos, menos necessários seremos”. Como a estratégia era de preservação, tornava-se cada vez mais importante reforçar um *status* diferenciado, protegendo o Personnalité da forte influência do Itaú.

Muitas pessoas, no entanto, não se adaptaram à nova forma de organização do trabalho e à intensificação dos controles e preferiram se candidatar ao Programa de Demissão Voluntária, PDV, ou foram demitidas ao longo do processo de integração. “No início ficamos todos muito ansiosos, mas aos poucos as coisas foram se acomodando e o BFB Personnalité passou a viver uma nova fase”, afirma um ex-funcionário do BFB.

Alguns profissionais remanescentes do BFB entendem a dificuldade de adaptação dos colegas porque veem e sentem o Personnalité de forma muito di-

ferente com relação ao antigo BFB. O Banco Francês Brasileiro era mais informal, menos hierarquizado. “Éramos uma família e trabalhávamos em um ambiente bem mais alegre. Por outro lado, vivíamos quase no marasmo; quando o Itaú chegou, a coisa começou a mudar.”

Para manter o BFB *Personnalité*, alguns fatores foram considerados decisivos. Entre eles estão: a manutenção de uma política de recrutamento e de remuneração totalmente diferente da praticada pelo Itaú; a realização de pesquisas com os clientes; o monitoramento frequente das reações dos clientes a qualquer mudança introduzida; o cuidado com os detalhes em qualquer abordagem ao cliente; o reforço da marca *Personnalité*; a intensificação do relacionamento com os clientes. “Vivemos um período em que o BFB era uma fonte de ensaio para que se visse o que funcionava de fato. Fomos bem-sucedidos porque conseguimos administrar bem todas as sutilezas”, afirma um de seus diretores.

O receio demonstrado pelos clientes quando o Itaú adquiriu o BFB de perder o atendimento personalizado não se concretizou. Por esse motivo, o banco praticamente não perdeu clientes, e a carteira aumentou de forma significativa nos anos posteriores à aquisição. O cliente *Personnalité* continua a receber um tratamento diferenciado, passou a contar com um *mix* mais diversificado de produtos e com toda a conveniência do Itaú.

Em torno de 1998, “o fruto já havia amadurecido e começamos a achar que já estava na hora de mudar a marca BFB *Personnalité* para Itaú *Personnalité*”.

O Itaú Personnalité

A mudança da marca, em fevereiro de 1999, foi um evento significativo e muito trabalhado com os clientes. Todos eles receberam uma fita de vídeo, com carta personalizada, explicando as razões da mudança de marca e garantindo o tratamento diferenciado. “Houve uma disciplina muito grande na implementação dessa estratégia e os clientes estão mais satisfeitos”, afirma a gerente de comunicação e marketing do Itaú *Personnalité*. Entre as razões que levam ao aumento do grau de satisfação está a possibilidade de acesso de todos os clientes a toda a rede de conveniência do Itaú. “O cliente *Personnalité* pode usar os terminais de qualquer agência Itaú sem notar nenhuma diferença. Quando ele acessa o terminal a tela que aparece é a mesma que ele está acostumado a ver na agência Itaú *Personnalité*.”

Cada gerente é responsável por uma carteira de 250 clientes, visando garantir um atendimento individualizado. “O gerente Itaú *Personnalité* é, além de assessor para assuntos financeiros, um secretário do cliente. Aqui nós fazemos tudo o que o cliente precisa. Até preenchemos ficha de cadastro.” As agências são amplas e confortáveis. O cliente pode visitar a agência onde tem conta ou então solicitar ao “seu” gerente que o visite em seu escritório.

Para os clientes nada mudou, mas para os funcionários do Personalité muita coisa está diferente. O Itaú Personalité é um segmento dentro do Itaú, e não um outro banco, como era o BFB Personalité. “O Itaú Personalité roda dentro da estrutura do Itaú, e isso traz dificuldades. Às vezes sentimos que o Personalité não é prioridade para algumas áreas internas do Itaú”, esclarece um funcionário do Itaú Personalité.

As dificuldades que aparecem não são ignoradas pela direção do Itaú. No projeto de migração de clientes Itaú com renda individual acima de R\$5 mil para o Personalité, esforços foram realizados para aumentar o grau de interação entre os gerentes do Itaú e os do Itaú Personalité para o cumprimento das metas estabelecidas. O trabalho de esclarecimento aos funcionários do Itaú sobre a importância do segmento Personalité chegou a incluir palestra do presidente, Roberto Setubal, para os funcionários das áreas comercial e operacional. “Nós trabalhamos sempre muito independentes de outras agências Itaú. Esse projeto de migração de carteira é a primeira oportunidade que temos de conversar com um colega de lá”, afirma um gerente de agência Itaú Personalité.

Existem diferentes percepções a respeito do sucesso dessa ação. Alguns julgam que o resultado foi excepcional, afirmando que “os índices de aceitação do convite para transferência, inicialmente aquém do planejado, alcançaram a média de 70%”. Outros acreditam que não atingiu o esperado.

Em relação à aceitação pelo pessoal do Itaú dos que vieram do Personalité, a percepção inicial é que estes são considerados mais esnobes, mais bem remunerados. Em consequência disso, não se sentiram bem recebidos pelo Itaú. Entretanto, os funcionários que vão do Itaú para o Itaú Personalité rapidamente desfazem essa imagem. “A realidade é bem diferente, basta conhecê-la. Não vejo diferenças entre as pessoas desta agência e as da agência de varejo em que eu trabalhava”, afirma uma gerente de conta que foi do Itaú para o Personalité.

Embora algumas pessoas não percebam diferenças entre o Itaú e o Itaú Personalité, essa não é uma visão compartilhada pela maioria. Alguns afirmam que o Itaú Personalité é resultado de uma miscigenação de estilos gerenciais. Com a contratação de profissionais do mercado para fazer parte do ainda BFB Personalité, as características originais desse banco foram modificadas tanto pela presença desses profissionais quanto pelas mudanças implantadas pelo Itaú na organização e nos métodos de trabalho. Para alguns funcionários, a contratação de um novo diretor-gerente, Júlio Tabuaço, oriundo do Citibank, bem como de outros profissionais do mercado, contribuiu muito para diferenciar o Itaú Personalité do BFB e do Itaú.

Na visão dessas pessoas, o diretor é um líder que sabe motivar as pessoas para alcançar os resultados, valoriza e respeita as contribuições dos outros e se relaciona de maneira respeitosa, levando em consideração as preferências e as necessidades de cada um de seus colaboradores. “O Júlio renovou o ambiente do

Personnalité, trouxe entusiasmo. É próximo das pessoas e, ao mesmo tempo, muito exigente. A cara do Itaú Personnalité tem traços que são do Júlio”, observa um dos superintendentes do banco. Outros profissionais, no entanto, são categóricos ao afirmar que prevalece o “jeitão do Itaú” e resta pouco do BFB.

Ao longo dos anos, o Itaú Personnalité foi construindo sua identidade. Deixou de ser BFB, assumiu algumas características do Itaú e moldou, principalmente a partir dessas influências, traços que o diferenciam de seus concorrentes e do próprio Banco Itaú.

A principal diferença entre Itaú e Itaú Personnalité está na formulação da proposta de valor para o cliente que requer um tipo de atendimento diferenciado de outros segmentos do banco. Essa especificidade repercute tanto na escolha dos profissionais que vão atuar nesse segmento como na estrutura física das agências. Os depoimentos colhidos sobre algumas dimensões da cultura organizacional revelam diferenças significativas de percepção entre os funcionários sobre o que era o BFB, o que é o Itaú e o que é o Itaú Personnalité, contribuindo para o adequado alinhamento entre a lógica da criação de valor, os princípios da organização, a cultura e os processos de gestão de pessoas.

Novas aquisições do Itaú: o BBA Creditanstalt e o Banco Fiat

O BBA Creditanstalt S.A.

O Banco Itaú adquiriu, em 2002, 95,75% do capital total do BBA Creditanstalt S.A. O negócio incluiu o Banco BBA e suas subsidiárias no Brasil e no exterior (Fináustria Companhia de Crédito, Financiamento e Investimento; BBA Corretora de Títulos e Valores Mobiliários; Fináustria Arrendamento Mercantil). O preço total foi de aproximadamente R\$3,3 bilhões.

Como resultado, criou-se o Banco Itaú BBA S.A., que nasce como o maior banco de atacado do Brasil, reforçando a segmentação do Itaú nos negócios corporativos e como banco de investimento. Foi uma estratégia de aquisição para capturar valor, uma vez que reforçou esses dois segmentos de atuação do Itaú por meio da aquisição do *know-how*.

Em termos de gestão, o presidente executivo do Itaú BBA, Fernão Carlos Botelho Bracher, foi mantido na posição que exercia no então BBA Creditanstalt S.A.

O BBA tinha um *know-how* maior que o do Itaú no que tange à área de clientes corporativos. “O BBA já veio com personalidade para o Itaú”, relata Cristiane Brant, superintendente de marketing do Itaú. Entretanto, “a obsessão pela excelência e por resultados é um traço comum entre os dois bancos”, afirma Fernando Perez, vice-presidente de RH do banco.

Essa aquisição, segundo a percepção interna, foi menos impactante para as pessoas do que as anteriormente realizadas pelo Itaú. A responsável pelo marketing do BBA, que continua na função após a mudança, quis dar as boas-vindas

para a equipe do Itaú. Montou um *kit* com taça e champanhe “num estojo bem bonito oferecido a cada recém-chegado”.

A estrutura do BBA já se apresentava enxuta mesmo antes da aquisição. Outro traço marcante do banco é a questão da pouca hierarquia. “A hierarquia do BBA é muito menos visível que a do Itaú”, relata Cristiane. Ocorreu, entretanto, que muita gente do Itaú migrou para o BBA, diferentemente de outros processos de aquisição, nos quais o pessoal do banco adquirido é que era selecionado para ir para o Itaú. “Hoje 20% do BBA é formado de pessoas migradas do Itaú”, relata Fernando.

“A aquisição do BBA trouxe um reforço à segmentação de mercado já adotada desde 1993 pelo Itaú, agregando competência técnica, uma vez que a equipe do BBA possui grande *expertise* em sua área de atuação”, segundo uma superintendente do Itaú. O corte que atualmente tem sido adotado em termos da segmentação é que acima de R\$50 milhões os clientes corporativos vão para o Itaú BBA; abaixo desse valor, são direcionados para o segmento *middle market* do Itaú.

O Banco Fiat S.A.

O Itaú adquiriu, ainda em 2002, o Banco Fiat S.A. Líder entre as financeiras e os bancos associados a montadoras no Brasil, o Fiat concentra as operações de financiamento e *leasing* de veículos, serviços financeiros e administração de consórcio da marca Fiat. A operação foi feita com a estratégia de capturar valor, mas também de criar valor.

Por R\$897 milhões, e com ágio de R\$462, foi realizada a aquisição que proporcionou ao Itaú exclusividade no Brasil por 10 anos em financiamentos e *leasing* de veículos novos para consumidores da Fiat. No acordo, a Fiat ainda deve recomendar o Itaú aos seus concessionários para a contratação de financiamentos.

Essa aquisição, segundo depoimento de um diretor do Itaú, “fortalece a posição do banco no mercado de financiamento, consórcio e *leasing*, além de possibilitar a ampliação de seus negócios com clientes, concessionários e revendas Fiat”.

MODELOS DE INTEGRAÇÃO

Descrevemos algumas aquisições realizadas pelo Banco Itaú porque elas dão exemplos claros de algumas lições-chave que num leque variado de empresas emergem da experiência de administrar os processos de pré e pós-aquisição. É importante ressaltar que a estratégia de integração a ser adotada se relaciona ao objetivo da compra e a condições como a capacidade gerencial instalada da empresa adquirente e o tamanho dos dois envolvidos na operação – o que nem sempre é considerado. Adicione-se a esses motivos a situação financeira da adquiri-

da, normalmente a razão mais considerada. Em alguns casos, a realização de alto grau de mudança, fazendo com que a empresa adquirida assimile os traços culturais da adquirente, caracteriza-se por passos estratégicos coerentes com o modelo de assimilação, identificado no Quadro 6.1. Em outros casos, são admitidas estratégias de pluralidade cultural, ou mesmo a mescla, modelos também descritos na tabela.

Esses três modelos de integração – assimilação, mescla e pluralidade – são fundamentados em estudos realizados anteriormente por um dos autores. Acrescentamos ainda uma quarta possibilidade, denominada movimento reverso.

QUADRO 6.1 Modelos de integração

Modelo	Características
Assimilação	Quando a cultura dominante é a da adquirente
Mescla	Quando existe convivência de culturas (adquirente e adquirida), sem dominância de uma delas
Pluralidade	Quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida
Movimento reverso	Quando a cultura dominante é a da adquirida

A adoção da assimilação como estratégia de integração não é admitida facilmente pelos principais executivos, mas é rapidamente percebida pelo corpo social da empresa. A maioria dos dirigentes hesita assumir essa estratégia porque eles são sensíveis à opinião pública, que não vê com bons olhos os métodos de assimilação cultural. Tal atitude causa confusão no ambiente interno da empresa, aumenta o grau de dificuldade de integração e gera desconfiança por parte dos colaboradores, dada a falta de coerência entre o discurso e a prática.

Ressalta-se que, em casos de *takeover*, quando a empresa adquirida está praticamente falida (como na aquisição do Bamerindus pelo HSBC), essa estratégia é assumida pela direção e divulgada nos demais níveis da organização. A compradora absorve a adquirida, fazendo com que esta adote os seus procedimentos e sistemas. A reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vistos como manifestações naturais das pessoas da empresa “absorvida”. Fundamentalmente, o objetivo dessas aquisições é criar valor.

A integração por meio da estratégia de mescla cultural é mais comum em processos de fusão, principalmente quando as empresas têm pesos, tamanhos e forças similares. Os parceiros procuram fundir as empresas absorvendo características de ambas e preservando preferencialmente o que cada uma tem de melhor.

Apesar de a mescla ser idealizada como a melhor alternativa de integração cultural, pois preservaria o que há de bom de cada experiência, é preciso enfatizar que o custo de coordenação é muito grande, envolvendo ainda maiores riscos políticos e exigindo mais tempo. Alcançar o equilíbrio na convivência de duas culturas é possível em termos teóricos, mas na prática sempre existe uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil. A ocorrência do domínio não significa que a cultura organizacional predominante não seja alterada pela convivência e pelo questionamento. Desse processo resulta uma terceira cultura.

A pluralidade cultural, caracterizada pela convivência harmoniosa de diferentes culturas, é vista como fase transitória, mesmo que não seja rápida. Nesse primeiro momento, as empresas, na prática, não têm muita convivência entre si. Porém, ao longo do tempo, a introdução de novos métodos de trabalho e de sistemas de acompanhamento e controle adotados pela compradora faz com que as características desta passem a interferir nas atividades da adquirida, mesmo que suavemente. As aquisições do BFB e do BBA pelo Itaú refletem isso. Numa primeira etapa, foram admitidas estratégias de pluralidade cultural; posteriormente, de assimilação.

A estratégia de integração cultural denominada movimento reverso é muito rara, pois não prevalece o estilo de gestão dos novos proprietários. É preciso que estes resistam à sedução de ser os “novos donos”. A recente operação Ambev-Interbrew tem a intenção de movimento reverso, do ponto de vista do modelo de integração. “Se considerarmos o poder acionário, a Ambev foi adquirida; mas, se analisarmos o estilo de gestão, é o nosso que vai prevalecer; esta foi uma condição clara”, relata uma executiva da Ambev.

Apesar da “clara” definição, esse é um processo que precisa ter inequivocamente o patrocínio dos novos proprietários, pois vai contra o movimento inercial natural.

Dados obtidos em pesquisa feita anteriormente por um dos autores com as 500 maiores empresas brasileiras revelaram um conjunto de informações importantes sobre operações realizadas no país a partir de 1995. No que diz respeito às estratégias de integração avaliadas na pesquisa, ressalta-se a falta de planejamento. Entre as 196 empresas que responderam, em 51,8% das operações efetuadas o processo de integração aconteceu naturalmente, e em 48,2%, de forma planejada. Entretanto, esse planejamento da fase de integração se ateve, na maioria das vezes, às primeiras atividades desenvolvidas na empresa – como, por exemplo, aos primeiros *workshops* ou seminários de apresentação e às primeiras reuniões com as duas equipes. Tais dados refletem a falta de planejamento nas etapas do processo de aquisição, principalmente após o momento inicial da compra.

Outro resultado mapeado é que em 48,9% das operações efetuadas não foram designados profissionais para conduzir o processo de integração. Quando isso acontece, a grande maioria (66,7%) aloca no máximo cinco pessoas. A utili-

zação de consultoria externa para apoiar o processo ocorreu em apenas 25,3% das operações.

Não existe um modelo único de integração. Entretanto, o mais comum é a assimilação. O Quadro 6.2 retrata as fases desse processo e as características de cada uma delas.

QUADRO 6.2 *O modelo de assimilação: processo de integração*

Processo de negociação pré-aquisição	Processo de integração pós-aquisição nos casos de assimilação		
	Fase I	Fase II	Fase III
	Fazer a “limpeza” e construir a fundação	Realizar a revitalização estratégica e organizacional	Integrar pessoas e operações
Preparar-se para agir rapidamente	Alinhar <i>top management</i>	Estabelecer uma visão e elaborar metas ambiciosas	Limitar as interfaces entre unidades adquirentes e adquiridas
Estruturar cuidadosamente equipes de avaliação/negociação (não apenas do lado <i>hard</i>)	Incutir disciplina com sistemas de relatórios e controles	Investir para melhorar as competências funcionais básicas dos colaboradores	Racionalizar conjuntamente a produção, o marketing, a tecnologia da informação etc.
Envolver gerentes operacionais e proteger contra o aumento crescente de comprometimento	Cuidar dos pequenos detalhes	Fazer uma reorganização estrutural, caso necessário	Promover o fluxo de pessoas, em mão dupla, em diferentes níveis da organização
Entender as motivações do vendedor para assegurar o melhor acordo	Realizar poucas e rápidas ações de impacto para melhorar o desempenho e o moral	Manter o contínuo comprometimento da alta gerência	
	Gestão da integração cultural		

Processo de negociação pré-aquisição

Agindo rapidamente

O primeiro fator de sucesso no processo de pré-aquisição de uma empresa é desenvolver a capacidade de agir com muita rapidez. Tão logo aparece no mercado um candidato a ser adquirido, atividades começam a acontecer num ritmo frenético. Muitos dos possíveis compradores logo fazem ofertas competitivas. Nesse tipo de situação, velocidade e agilidade são essenciais, sendo que muitas vezes essa é a diferença entre ganhadores e perdedores.

Uma maneira de ser ágil e rápido é se preparar com antecedência. Nos anos 1980, quando a Electrolux ainda construía sua infraestrutura global por meio de uma série de aquisições estratégicas, uma prateleira no gabinete de Leif Johansson estava abarrotada de pastas. Cada uma delas continha uma análise completa de uma empresa de eletrodomésticos, detalhando o que a Electrolux deveria fazer se surgisse a oportunidade de adquiri-la. Os detalhes se referiam não só a quanto se deveria pagar pela empresa, mas também a que providências tomar no caso da compra. Johansson tinha uma pasta para cada empresa significativa no segmento de eletrodomésticos no mundo e havia criado até um processo para manter as informações sobre essas empresas permanentemente atualizadas. Era como se, numa corrida, ele largasse com vários metros de vantagem sobre os concorrentes. Caso qualquer uma daquelas empresas subitamente estivesse à venda, a Electrolux estava preparada para agir com muita rapidez.

O Banco Itaú não adota essa abordagem que a Electrolux aperfeiçou. Ainda assim, conseguiu ter o mesmo benefício de uma reação rápida, através da participação pessoal e do dinamismo de sua competente comissão de aquisição. Essa comissão se constitui de um time afinado, composto por pessoas que já passaram por processos de aquisição nos bancos em que trabalhavam anteriormente. “Escolhemos profissionais competentes, que sabem o que as pessoas sentem quando trabalham em uma empresa adquirida e que são capazes de estabelecer bom relacionamento pessoal”, relata Ronald Anton de Jongh, responsável pelo processo de integração.

Porém, um ponto merece ser destacado. No Brasil ainda é rara a participação do pessoal de recursos humanos na fase de *due diligence*. Na pesquisa realizada por um dos autores, a área de RH participou apenas em 20% da amostra pesquisada, e nem sempre em posições de decisão na equipe.

Estruturando as equipes

O segundo requisito é estruturar cuidadosamente as equipes que trabalharão na fase de pré-aquisição. O ideal é que a tarefa seja dividida entre duas equipes diferentes. A primeira deve estar focada na avaliação estratégica, organizacional e

operacional da empresa a ser adquirida. Uma opção interessante é que entre os integrantes dessa primeira equipe estejam os gerentes operacionais que dirigirão a empresa adquirida se o negócio acontecer. Na segunda equipe estão os representantes das áreas financeira e jurídica, pois são eles que fazem as negociações. Esta deve ter um ou dois gerentes operacionais, em grande parte como observadores silenciosos, e autonomia para negociar os melhores termos e condições, independentemente de quaisquer limitações que a equipe operacional possa porventura querer impor.

Notoriamente, o processo de negociação da aquisição é suscetível de ser influenciado por compromissos crescentes. Elementos externos ao negócio (como bancos e consultorias) só ganham dinheiro se o negócio se realizar. Mesmo para os gestores internos a adrenalina da caçada e a busca do sucesso praticamente criam uma necessidade emocional de que o negócio seja sacramentado. O depoimento de Luiz de Mendonça sobre o caso da Rhodia Silices, da Venezuela, retrata bem a questão: “O projeto passou a ter uma conotação de ‘desafio pessoal’, quase ponto de honra para as pessoas que integravam a equipe. Nós precisávamos provar a viabilidade da ideia e comprar a Venesil. Para alguns a história da aquisição era piada, para outros, um sonho de alguns mosqueteiros. Para nós, que acreditávamos no projeto, uma grande oportunidade para a Rhodia ampliar seu mercado”.

Por essa razão, é importante que a primeira equipe inclua as pessoas que vão dirigir a nova empresa e que terão de cumprir as promessas de melhoria antecipadas. Além disso, a segunda equipe deve ser totalmente diferente da primeira, para ser capaz de abandonar o negócio se as condições jurídicas e financeiras não forem satisfatórias.

Entendendo as motivações do vendedor

O segredo para conseguir o preço certo é entender completamente as motivações e as prioridades do vendedor, além de ter melhores informações que a concorrência sobre todos os aspectos possíveis do negócio.

Uma pesquisa realizada por um dos autores revelou que a maioria das aquisições no Brasil (59%) foi motivada por razões vinculadas ao mercado, como aumento de participação, aquisição de marcas e penetração em novos mercados. Em seguida aparecem razões relacionadas a ganhos de escala (11,7%). Apenas 1,3% das operações se deu por questões de aquisição de *know-how*, ou seja, de captura de valor. Aparecem também como razão principal questões ligadas a preço: 9,1% das empresas adquirentes afirmam ter efetuado a operação porque as condições de compra eram muito favoráveis. Isso pode acabar se revelando problemático: a maior parte das empresas (44,6%) foi adquirida em situação financeira precária.

Processo de integração pós-aquisição

Em aquisições estratégicas nas quais se utilizou a assimilação como modelo de integração, a questão-chave é evitar a tentação de procurar fazer tudo imediatamente. Como revela a pesquisa, com frequência, uma empresa é vendida por não estar em boas condições financeiras. Nessa situação, a compradora precisa realizar o *takeover* e estancar a “hemorragia”. Portanto, a primeira tarefa é limpar e organizar a bagunça. Se isso não for feito imediatamente, mais tarde será muito mais difícil. Pelo modelo de assimilação, a empresa compradora absorve a adquirida fazendo com que esta adote seus procedimentos de trabalho e seus sistemas de gestão. Em seguida, com o alicerce estabelecido e já construído, o foco muda para a revitalização estratégica e organizacional da unidade adquirida. Somente na terceira etapa é que, finalmente, deve ocorrer a integração de operações e de pessoas das duas organizações, contribuindo para consolidar a nova cultura da empresa adquirente na adquirida.

Quando a empresa adquirida não apresenta uma situação financeira muito comprometida, o ritmo da operação pode ser mais gradativo.

Fase I – Limpando e organizando

É muito frequente ocorrer de a empresa adquirida ter sido mal administrada durante um certo tempo e apresentar má produtividade, mau uso da capacidade, disciplina que deixa a desejar, falta de motivação e de entusiasmo. A primeira tarefa é lidar com esses problemas de forma rápida e eficaz, buscando conseguir alguns bons resultados logo de imediato.

Talvez a tarefa mais crítica nessa fase seja colocar imediatamente uma nova diretoria, bem sintonizada, na empresa adquirida. O mais comum é que se torne necessário substituir os antigos dirigentes por uma nova equipe. Essa era uma regra fundamental na Electrolux: manter os gerentes que estão abaixo do primeiro escalão, mas substituir a cúpula. Muitas vezes a tentação é forte de dar mais uma chance aos dirigentes antigos, até porque relacionamentos pessoais são estabelecidos no decorrer das negociações antes da aquisição. Mas não colocar na direção da adquirida uma equipe nova e sintonizada inevitavelmente implica adiar as mudanças pós-aquisição. É preferível lidar com o problema logo no início do que mais tarde, depois de ocorrerem muitos conflitos e serem gerados muitos custos. Na integração por assimilação, são raros os casos em que os dirigentes da empresa adquirida são mantidos. Nos modelos mescla e pluralidade, não muito comuns, a manutenção dos dirigentes é bem mais frequente. Fernão Bracher foi mantido na direção do BBA após a compra pelo Itaú. Da mesma forma, quando a Thyssen adquiriu o controle da Elevadores Sûr, esta não mudou de comando. Já no movimento reverso é crucial a permanência dos dirigentes da empresa adquirida, e em posição clara de poder.

Também é importante instalar na adquirida, logo que possível, os sistemas de relatórios financeiros da adquirente. Foi exatamente isso que o Itaú fez no BFB, no BBA e em outros bancos que adquiriu. Esses sistemas modificam gradativamente o estilo de gestão, à medida que instituem normas e procedimentos novos e têm diferentes valores subjacentes.

Muitas vezes um histórico de má gestão da empresa adquirida gera oportunidades significativas e imediatas de economia de custos e de melhoria de produtividade. Um item-chave é se desfazer de ativos indesejáveis, que podem valer muito dinheiro.

Além desses ativos maiores, também há oportunidades de apanhar as “moedinhas de centavos” espalhadas pelo chão. Por exemplo, se não tivesse sido adquirida, a empresa teria encontrado dificuldades financeiras durante um certo tempo e seus fornecedores teriam embutido esse risco maior no preço dos produtos que forneciam para ela. A força financeira da empresa que fez a aquisição e o seu poder de compra devem reduzir imediata e substancialmente esses preços de itens fornecidos. Tais providências devem ser tomadas de imediato porque, se o tempo passar, fica cada vez mais difícil perceber e implementar as alterações.

Enquanto a disciplina financeira inicia o processo de limpeza na parte dos custos, é também importante nessa fase conseguir alguns sucessos rápidos em termos de receita. Uma das fontes de melhoria de receita mais importantes é aumentar a capacidade produtiva. Normalmente, pequenos investimentos na eliminação de gargalos nos processos de produção e algum apoio de marketing por parte da empresa adquirente melhoram de forma significativa os resultados. Em alguns casos, pode também ser possível transferir algum volume de produção de outras fábricas para a unidade adquirida. Talvez o grande benefício do aumento de produção para a empresa adquirida seja, internamente, a melhora do entusiasmo e, externamente, a maior credibilidade diante de fornecedores e clientes.

Fase II – Revitalização estratégica e organizacional

Depois da primeira fase da recuperação, a plena integração da empresa adquirida com as operações da adquirente passa por uma segunda etapa, de revitalização estratégica e organizacional. É o pós-operatório, período em que o paciente se recupera da cirurgia, até que possa receber alta e retornar à vida normal.

Funcionários indisciplinados, com baixos níveis de qualificação e capacitação, falta de motivação na média gerência e entre os executivos mais jovens e um sindicato trabalhista intransigente são consequências típicas de um período de má administração de uma empresa. Provavelmente a adquirida sofre de todas essas enfermidades. A época de tratá-las não é o início, mas depois da primeira fase, de melhoria de desempenho, quando a adquirente já conseguiu alguma legitimidade na adquirida.

Talvez um instrumento vital para debelar esses males seja um sentido de propósito: uma visão clara, apoiada em metas ambiciosas e em um conjunto significativo de valores. Dessa forma, cria-se um ambiente de otimismo, de antecipação de um futuro que trará orgulho, tudo isso causado pelas mudanças na estratégia e na organização. Algumas das mudanças serão dolorosas: talvez seja necessário diminuir o quadro de pessoal e a estrutura salarial; alguns gestores mais jovens ou da média gerência podem não possuir a energia ou os talentos necessários; até mesmo partes do negócio podem precisar de reestruturação. Sem uma visão claramente articulada das possibilidades futuras, toda essa dor será muito mais difícil de ser suportada.

Quando a Belgo arrendou a usina siderúrgica do grupo Mendes Júnior, fez vários movimentos no sentido de consolidar sua cultura. Em 2000, implantou o SAP, divulgado com o slogan “Uma só empresa, uma só cultura”. Como o objetivo era que o SAP fosse integrador, uniformizando conceitos e procedimentos, a sua implantação foi um importante marco para a gestão da Belgo, simbolizando uma mudança de patamar na uniformização de suas unidades industriais.

Passou-se à modelagem de um novo estilo gerencial, fortemente impulsionado pelos sistemas de acompanhamento e controle. Se, por um lado, a iniciativa trouxe muita sinergia, por outro, enfrentou resistências naturais, de pessoas que estavam nas unidades de produção e que sentiram estar perdendo poder.

Essa mudança reduziu as possibilidades de carreira nas unidades, mas como contrapartida abriram-se novas alternativas no corporativo. Foram identificadas, em cada uma das empresas ou unidades do grupo, as pessoas que mais se destacavam, para que ocupassem funções corporativas, facilitando o diálogo entre as unidades.

Quando a Electrolux adquiriu a Zanussi, ativa e orgulhosa empresa italiana que havia passado por dificuldades, a nova direção levou aproximadamente oito meses para fazer a limpeza, iniciando depois um processo de estruturação das equipes. Um dos resultados mais importantes desse processo foi a elaboração de um enunciado da missão, dos valores e dos princípios que norteariam a empresa. O enunciado também serviu para ancorar um extenso programa de desenvolvimento gerencial para a construção de um relacionamento muito diferente com o sindicato trabalhista.

Em muitos casos, a alta direção da empresa adquirente perde todo o interesse na empresa adquirida tão logo o negócio é formalmente anunciado. Diferentemente disso, a cúpula da Electrolux manteve uma alta visibilidade na empresa adquirida durante toda a fase de revitalização estratégica e organizacional. Visitas frequentes e um manifesto do compromisso pessoal são fontes contínuas de energia, não deixando esmorecer o impulso nesse período muitas vezes difícil e doloroso.

É fundamental a presença de uma liderança legitimada pela cúpula da empresa compradora, e que tenha um profundo conhecimento da adquirente, para

facilitar o entendimento sobre a maneira como operam os sistemas formal e informal. Esses líderes devem ser flexíveis e integradores e ter boa capacidade de ouvir e de se relacionar com pessoas de diferentes níveis na organização. Devem ser rigorosos no cumprimento dos prazos e promessas e, sobretudo, ter controle emocional para lidar com ambiguidades e conflitos.

É importante que o papel do líder do processo de integração esteja muito bem definido. Os limites de autoridade devem estar claros, pois, embora esse líder não seja a primeira pessoa responsável pelo negócio, é importante que tenha poder na estrutura organizacional e seja reconhecido como tal. O exercício da liderança deve garantir velocidade para remover obstáculos, concretizar pequenas e rápidas vitórias, criar conexões sociais formais e informais, interpretar diferentes linguagens e estilos. Enfim, deve garantir a comunicação e o entendimento entre os dois mundos: o da empresa adquirida e o da adquirente.

Algumas empresas atribuem ao líder o papel de conduzir a integração e, simultaneamente, executar o plano de negócios. As vantagens e as desvantagens de acumular as duas atribuições devem ser bem analisadas, uma vez que as frentes de ação para a integração são variadas, demandam muita dedicação e podem desviar a atenção do profissional dos requisitos que garantem a lucratividade do negócio. Equilibrar o foco entre mercado e ambiente interno constitui-se um grande desafio. Observam-se com frequência profissionais que tendem a privilegiar uma ou outra orientação.

Fase III – Integração entre as pessoas e as operações: gestão da integração cultural

Somente depois de a unidade adquirida ser fortalecida e se sentir mais confiante é que ocorre a integração das pessoas e das operações nas duas empresas. Até então, a interface deve ser cuidadosamente definida de acordo com a estratégia de integração a adotar: assimilação, mescla, pluralidade ou movimento reverso.

O processo de integração do Banco Real com o ABN-Amro nos ensina muitas lições. Tendo os claros objetivos de criar e capturar valor, Fábio Barbosa, presidente do ABN-Amro no Brasil, conduziu pessoalmente o processo de negociação em um clima de grande confiança.

Com uma operação no Brasil, naquela ocasião, muito menor do que a do então Banco Real, Fábio era consciente de que “não tinha corpo gerencial suficiente para comprar um grande banco em situação financeira problemática e fazer um *turnaround*”. Sob essa premissa, foi adquirido o Real, um banco saudável.

O modelo de integração utilizado foi o da pluralidade, coerente com a proposta de capturar *know-how*. Respeito às pessoas e à cultura é um traço marcante do processo liderado pelo presidente. Gradativamente, o segmento corporativo em que o ABN-Amro detinha maior experiência no Brasil foi evoluindo para a

integração por mescla. Depois de alguns anos, até mesmo o banco de varejo começou a migrar para esse modelo.

Devido à consciência de que esse processo de integração cultural é lento e gradativo, principalmente em função das diferenças entre os dois bancos (Quadro 6.3), a liderança de Fábio tem sido fundamental. “Apesar de 92% das pessoas terem orgulho de trabalhar no Real, elas ainda não incorporaram totalmente a estratégia. Mas o processo está caminhando a contento, com a cooperação de todos e a liderança do Fábio”, relata Michel Kerbert, vice-presidente responsável pelo *back-office*.

QUADRO 6.3 *Diferenças entre o Banco Real e o ABN-Amro quando da aquisição*

Real	ABN-Amro
Paternalismo	Transparência
Autoritarismo	Consenso
Sem risco	Risco conservador
Centralizado	Descentralizado
Obediência (evita-se o conflito)	Debate
Fidelidade (às pessoas)	Lealdade (à organização)
Orientado mais para pessoas	Orientado mais para tarefas

O plano de integração das duas operações foi feito com cautela e respeito, valores do ABN-Amro. “Sentimos um alívio quando soubemos que o ABN-Amro havia sido o comprador”, relata um executivo do Real. Porém, esse sentimento de cooperação e alívio em determinados momentos era entremeadado pelo sentimento de abandono, tão comum nos processos de aquisição.

Experiências como essa revelam que é possível passar por mudanças pós-aquisição de forma respeitosa com as pessoas e com a cultura. E isso se realiza com a competência da liderança. “Hoje a cultura já não é mais a do Real, mas também não é a original do ABN-Amro”, afirma Maria Luiza de Oliveira Pinto, conhecida como Malu, vice-presidente do banco. “Estamos buscando consolidar o valor de um banco socialmente responsável, o que tem sido o grande vetor cultural”. Essa ainda não é uma unanimidade no banco, mas a percepção interna aponta para uma cultura mais aberta do que a original do Real. O valor da responsabilidade social se torna cada vez mais forte, mas ainda está em fase de consolidação.

Embora com a intenção de manter essa mesma ligação entre as premissas que influenciarão a escolha do modelo de integração, a recente aquisição do Sudameris pelo Real ABN-Amro obedece a outra lógica. Estrategicamente, a proposta é criar valor (aumento da fatia de mercado). Sendo a operação do Sudameris relativamente menor que a da empresa compradora, decidiu-se pela assimilação como estratégia de integração, sobre as mesmas bases de respeito com as pessoas e com a cultura, por mais difícil que isso seja nesse modelo.

GERENCIANDO OS SENTIMENTOS

A mudança por que passa uma empresa no processo de fusão e aquisição pode ser comparada a uma montanha-russa, em alguns casos, dada a variação das reações apresentadas pelos indivíduos envolvidos nesse processo. A transformação da organização determina reações individuais que podem ser comparadas às observadas quando se vive a perda de um ente querido. Façamos uma analogia com as quatro fases descritas por John Bowlby sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda.

A primeira fase, de torpor ou aturdimento, ocorre quando a pessoa parece não compreender exatamente os impactos do que aconteceu, sendo às vezes tomada por acessos de consternação e/ou raiva intensas. Normalmente culpa o outro pelo abandono que sente, chegando à “negação” do fato ocorrido. Trata-se de fenômeno psicológico em que a pessoa não admite o acontecido, negando a existência de impactos na vida futura. Em uma empresa adquirida, vive-se a situação de que os empregados tendem a negar, minimizar ou superavaliar os impactos da mudança organizacional ocorrida, podendo demonstrar uma inclinação a identificar e responsabilizar outras pessoas e situações pela ocorrência da mudança. A empresa com a qual o empregado fez seu contrato psicológico “morreu”, deixou de existir.

A segunda fase se caracteriza pela saudade e pela busca da figura perdida. A tendência é enxergar apenas o lado positivo do ente querido. A lembrança é sempre melhor do que era a realidade. Nas organizações é o momento de supervalorizar o passado ou o antigo líder. Trata-se da etapa em que a percepção das diferenças começa a surgir.

A terceira fase é simbolizada pelo mais profundo momento de desespero e desorganização interna. A dor é aguda e parece eterna. A percepção das diferenças organizacionais é aguçada e ampliada. A tendência é de polarização, e fica muito forte o conceito de “nós e eles”. O sofrimento é intensificado pelo sentimento de que “nós fomos comprados e, conseqüentemente, somos os grandes perdedores, enquanto eles, os compradores, são vencedores”. Esse terceiro estágio é o ponto crítico do processo. Sua duração e sua intensidade dependem da qualidade da gestão do processo de integração.

A quarta fase é a de reorganização, de recolocar toda experiência vivida no seu devido lugar. As pessoas conseguem enxergar os desafios e as oportunidades que o novo momento impõe. A lembrança, mesmo carregada de saudade, é positiva, não impedindo que o investimento emocional do indivíduo seja feito nesse novo momento. Nas empresas é a hora certa de fazer com que as diferenças sejam realmente percebidas, trabalhadas e transformadas em oportunidades para que se alcance o sucesso da operação.

Todas as operações passam por esses ciclos, que vão ser mais ou menos agudos e mais ou menos lentos muito em função da atuação da liderança. A ligação

estreita entre os objetivos da aliança, a escolha do modelo de integração e a competência dos líderes constrói o sucesso do processo.

Se administrado com competência, levando em conta essa ligação – com respeito ao indivíduo, aos seus sentimentos e às diferenças de cultura das partes –, o processo de integração das pessoas e das operações se solidifica, caminhando para seu estágio final. A interface entre as duas empresas envolvidas se amplia, com maior fluxo de pessoas nas duas direções, para que finalmente as operações das duas empresas sejam reunidas numa só organização integrada.

Em algum ponto desse processo, deve ser escolhido o momento ótimo de racionalizar a produção e a equipe de vendas, de implementar sistemas integrados de informática (ERP) e de combinar completamente a cúpula das duas empresas – enfim, de absorver integralmente a organização adquirida. Todo esse processo, que envolve questões objetivas e subjetivas, precisa ser gerenciado com determinação e cuidado. O tempo ideal para a conclusão de cada processo e as ações que ele envolve serão diferentes em cada operação. Porém, algumas questões são comuns a todas as fusões e aquisições e merecem a atenção da liderança.

Após todo esse processo, empresas como o Itaú e o Real ABN-Amro afirmam que vale a pena.

CAPÍTULO 7

Os mitos da diversificação

EXISTEM VÁRIOS MITOS SOBRE A GESTÃO DE EMPRESAS com negócios muito diversificados. Porém, não só mitos: alguns fatos também devem ser lembrados. No contexto atual de mudanças, não apenas devido ao cenário econômico competitivo, mas também em decorrência de modismos de pensamento gerencial, separar fatos e mitos é um grande desafio para muitos grupos empresariais brasileiros diversificados.

Começemos com os modismos e os mitos gerenciais. Nos anos 1970, a diversificação era a essência da estratégia. Impulsionadas por sedutores modelos de portfólio de negócios, empresas do mundo inteiro eram incentivadas a eliminar unidades de negócios de baixa rentabilidade e a preservar apenas as rentáveis. Buscariam com isso manter seus altos desempenhos, com base na pujança de seus mercados internos. Problemas surgiram em diversas companhias que adotaram essa fórmula, preconizada por muitos consultores. Com isso, nos anos 1980, o dogma de “fazer só aquilo que você faz bem”, ou seja, focar apenas no *core business* da empresa, foi adotado como padrão. Mais uma vez, aquelas que correram para adotar esse outro dogma perderam enormes oportunidades que se abriam em todo o mundo, na medida em que mercados e tecnologias convergiam para criar novas oportunidades em novos negócios.

Em meados da década de 1980, unidades estratégicas de negócios (UENs) tornaram-se a “menina dos olhos” de acadêmicos e consultores. Alguns espalharam aos quatro cantos do mundo a mensagem da empresa com múltiplas unidades de negócios. A criação de UENs independentes, com pleno controle funcional e completa responsabilidade por seus lucros, de fato aprimorou o desempenho de curto prazo em algumas empresas, mas no longo prazo a fragmentação interna acabou prejudicando a capacidade de criar novos produtos e desenvolver novas capacidades. Nos anos 1990, as UENs tornaram-se vilãs, pois a novidade eram as competências essenciais que conclamavam um novo foco no portfólio de negócios da empresa, ou seja, uma integração em termos corporativos em seus processos-chave.

Nos últimos anos, o pêndulo começou a se movimentar na direção oposta. Empresas altamente diversificadas, como Sony, Virgin, Disney, 3M e outras, fizeram voltar a moda da diversificação, entretanto de forma ligeiramente diferente.

Em cada um desses períodos, acadêmicos e consultores diziam ter encontrado a verdade sobre diversificação. Em todos esses períodos, eles estavam errados. Não há uma, mas sim diversas formas de decidir a natureza e a amplitude ideal da diversificação. Em cada um dos períodos históricos citados, algumas empresas altamente diversificadas tiveram um excelente desempenho, enquanto outras não. Também algumas empresas muito focadas tiveram grande sucesso e outras não. Esse é o mito da diversificação. A amplitude correta da diversificação depende não apenas da natureza do ambiente externo e do potencial de sinergias no portfólio de negócios, mas também da natureza da própria empresa e da sua gestão.

Diversas empresas brasileiras estão atualmente surfando nessa nova onda de diversificação. Depois de várias tentativas fracassadas, muitas organizações hoje se rendem à pregação dos consultores que buscam a reorganização e o foco em suas competências-chave. Nesse processo, muitas empresas reconhecem que não possuem competências centrais que as ajudem a se distinguir no mercado. Com isso, ficam inventando belas frases e belos slogans, fingindo que esses subterfúgios são suas competências, procurando aparentar que pertencem a uma era contemporânea.

A teoria subjacente à diversificação é simples. Há uma batalha constante entre as capacidades gerenciais de uma empresa e a dinâmica das forças do mercado. Essas forças, ou a mão invisível do mercado, procuram fragmentar empresas para alcançar o equilíbrio ideal preconizado pelos economistas: um mercado de concorrência perfeita, no qual cada empresa é uma pequena protagonista, sem poder, num limitado nicho de negócio. Em contraponto, a gestão corporativa busca o crescimento, a diversificação e os altos lucros, para que a empresa seja suficientemente poderosa a ponto de poder controlar seu próprio destino. Quando uma empresa possui alto grau de competência gerencial, ela consegue domar essa mão invisível do mercado e, assim, cresce, diversifica e consegue grandes e duradouros lucros. À medida que os mercados se fortalecem, tornando-se mercados de capitais mais eficientes, com produtos mais competitivos e maior flexibilidade de mão de obra, as empresas precisam aumentar a capacidade gerencial para proteger a diversificação e os lucros. As que não conseguem ficam sem opção e começam a perder terreno.

Justamente isso é o que está acontecendo no Brasil e na Índia, onde os mercados se fortalecem, adquirindo mais eficiência e se tornando mais complexos, ainda que necessitem muito se desenvolver na esfera do mercado de capitais. Portanto, as empresas têm duas opções. Uma é se fortalecer junto com o mercado, melhorando rapidamente seus pontos fortes gerenciais para assim se prote-

ger e continuar seu crescimento e sua diversificação. É o que estão fazendo o grupo Votorantim, o grupo ABC e a Andrade Gutierrez. A outra alternativa é, se não conseguirem melhorar sua capacidade gerencial, encolher, tendo de mudar o foco e, quem sabe, até desaparecer. Esse parece ser o caminho que está sendo trilhado por muitas das tradicionais empresas familiares brasileiras e indianas.

UM MAPEAMENTO DOS FATORES-CHAVE PARA A INTEGRAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Executivos brasileiros relatam que o principal fator para o sucesso da integração nas suas empresas foi o compartilhamento de metas e objetivos, seguido pelo compartilhamento de conhecimento, de valores e crenças e pela existência de uma liderança forte. A Figura 7.1 retrata o resultado da nossa pesquisa quantitativa.

ADMINISTRANDO A DIVERSIDADE INTEGRADA

O que significa a expressão “capacidade de gestão”? Que capacidades possuem empresas como a 3M e a Virgin? O que lhes permite prosperar apesar da diversidade dos seus negócios?

Essencialmente, elas possuem capacidade de construir e administrar suas organizações como uma rede integrada (Figura 7.2).

Essa é uma organização que combina três características-chave, a saber: (i) UENs fortes e empreendedoras, com recursos e capacidades próprios, geridas com altos níveis de autonomia estratégica e operacional; (ii) fluxo de conhecimento, de compartilhamento das melhores práticas e de outros recursos que cir-

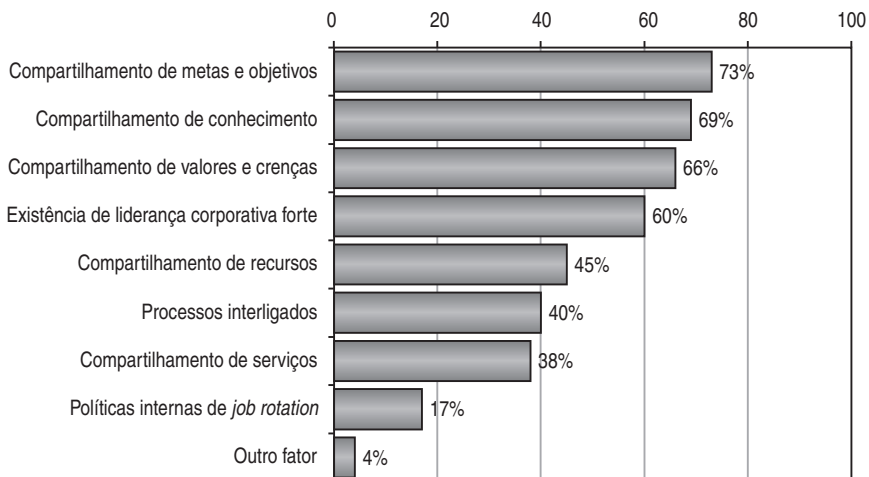


FIGURA 7.1 Fatores-chave de sucesso na integração dos negócios das empresas.

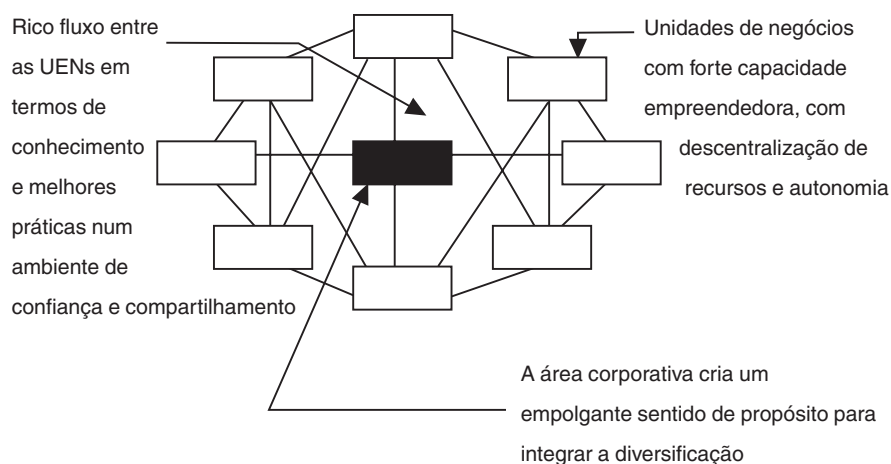


FIGURA 7.2 A organização como uma rede integrada.

culam entre as unidades, num ambiente de ampla confiança mútua; e (iii) uma força motriz corporativa que cria e sustenta um propósito comum, uma visão compartilhada, um conjunto de valores e uma cultura, elementos que agem como cola para integrar a organização diversificada.

Negócios empreendedores e com autonomia

Frustradas pelos feudos empresariais criados durante décadas sob a égide de legislações específicas, que forçavam empresas a minimizar a influência corporativa em suas diversas unidades, alguns impérios empresariais brasileiros parecem agora estar a caminho da criação de uma organização mais centralizada ou mais coordenada. Nesse modelo, todos os principais recursos e a autoridade são centralizados para aproveitar os benefícios de escala e escopo, levando a uma implementação disciplinada para cada unidade de negócios. Mais cedo ou mais tarde, tal receita poderá gerar muitos desastres.

Essa centralização, juntamente com novos escalões hierárquicos e os complexos sistemas necessários para que a empresa controle os seus negócios, inevitavelmente abafa o empreendedorismo dos negócios, que é tão vital em qualquer grupo diversificado. Num sistema centralizado, os gerentes das unidades de negócios ou se conformam e obedecem a ordens, ou assumem uma ousada postura subversiva para “derrotar o sistema imposto”. Em ambos os casos, o relacionamento entre a unidade de negócios e os gestores corporativos se torna cada vez mais patológico e destrutivo. O desafio está em gerir esse paradoxo encontrando o equilíbrio.

No caso da cultura brasileira, especificamente, as pessoas funcionam orientadas pela autoridade externa. Esse é o comportamento presente até mesmo nas

elites, que importam muitos modelos sem adaptá-los às condições culturais do país. Em organizações muito hierárquicas, nas quais o ambiente é de desequilíbrio de poder, sem liberdade nem autonomia, isso gera, como consequência, um baixo senso crítico, podendo tornar essa questão potencialmente mais problemática.

O grupo Votorantim tem reconhecido ao longo do tempo que os gestores e as pessoas de cada negócio estão muito mais bem estruturados do que a cúpula corporativa para responder e reagir a um ambiente no qual as demandas e as oportunidades de mercado mudam rapidamente. Esse reconhecimento levou a uma descentralização radical de recursos e de autoridade nas seis grandes empresas do grupo. Somente com tal transferência de ativos estratégicos e humanos é que a delegação tradicional se torna efetivamente autônoma.

A força histórica do grupo Votorantim baseou-se principalmente na diversificação dos negócios desde o início de suas atividades. Em 1918, em Votorantim, distrito de Sorocaba, em São Paulo, o imigrante português e ex-sapateiro Antônio Pereira Ignácio arrematou uma fábrica de tecidos no leilão da massa falida do Banco União. O empreendimento recebeu o nome de Sociedade Anônima Fábrica Votorantim. Em 1921, o pernambucano José Ermírio de Moraes, nascido em Nazaré da Mata, retornou ao Brasil após passar cinco anos estudando na Escola de Minas do Colorado, Estados Unidos. Em 1925, José Ermírio casou-se com Helena, filha do patrão, e foi trabalhar com Pereira Ignácio na Votorantim. Sendo a Votorantim uma empresa familiar, o grupo cresceu num princípio de condomínio. Cada um dos quatro filhos do senador José Ermírio cuidava de um dos negócios, que eram Cimento, Celulose, Metais e Química. “Havia uma ideia de grupo, mas cada um cuidava de seu caixa e de suas estratégias”, relata um dos diretores. A Votorantim cresceu dessa forma, com um acionista em cada empresa, e a sinergia existente entre elas não era explorada.

Hoje, o grupo Votorantim é formado pelas seguintes unidades de negócios: Cimentos, Metais, Celulose e Papel, Energia, Agroindústria, Química, Filmes Flexíveis e Serviços Financeiros. Todas as empresas atuam de forma independente, porém estão buscando a sinergia entre os negócios, a qual anteriormente não era explorada. “Há um grande potencial para agregarmos valor entre as empresas do grupo, dividindo conhecimento, trocando melhores práticas e criando maior sinergia entre as operações”, relata José Roberto Ermírio de Moraes, presidente da Votorantim Industrial.

Outro grupo bastante diversificado no Brasil é o Itaúsa, Investimentos Itaú S.A. Uma das primeiras *holdings* puras de capital aberto brasileiras, o Itaúsa – dono do Banco Itaú, cujo caso foi narrado no Capítulo 6 – controla o segundo maior grupo privado brasileiro por volume de receitas. Internacionalmente, é a 124ª maior empresa em mercados emergentes, segundo a revista *Business Week*, e está entre as 500 maiores do mundo (492ª colocada) no *ranking* da *Fortune*. O

conglomerado opera nos setores financeiros, de seguros e industrial. Este último nos ramos de eletrônica (informática e de consumo), painéis de madeira, louças e metais sanitários, química e imobiliária. Seus ativos somam atualmente R\$114,6 bilhões, e seu patrimônio líquido é de R\$11,8 bilhões.

Na Índia, o grupo Tata se baseava em grande parte no compromisso com a autonomia dos diversos negócios. J.R.D. Tata, o carismático fundador do grupo, congregou um grande número de executivos extremamente talentosos, que foram denominados “constelação”, e lhes deu grande liberdade e apoio. Tata incentivava cada um deles a gerenciar com autonomia e a adotar uma abordagem organizacional apropriada a cada negócio. Sua única exigência era que as práticas empresariais fossem alinhadas com a filosofia geral Tata. Assim sendo, uma empresa do grupo, a siderúrgica Tata Steel, tinha uma organização funcional, enquanto outra, a Voltas, adotava um modelo matricial. Uma terceira, a consultoria Tata Consultancy, era organizada por projetos. O próprio J.R.D. Tata explicava: “Depois que recruta boas pessoas, consigo tirar o melhor delas, provavelmente porque sou um democrata. Normalmente, um gestor competente tem vontade própria e caráter independente, com estilo gerencial e comportamento pessoal próprios. De certo modo, faço vista grossa às idiosincrasias peculiares da pessoa para conseguir tirar o melhor dela. Evidentemente, às vezes isso dificulta a prevalência de um estilo gerencial razoavelmente uniforme no grupo Tata. Mesmo assim, as empresas têm sido surpreendentemente coerentes e bem-sucedidas porque seus diretores e seus gerentes são profissionais que desfrutam total liberdade de uso de talentos e ideias, de acordo com a filosofia Tata”.

No entanto, é preciso evitar que a autonomia descentralizada leve ao caos. Para tanto, é necessário inculcar um forte senso de disciplina nas empresas diversificadas. Disciplina é muito diferente de obediência, como veremos no Capítulo 9. É algo apropriado no cotidiano empresarial, como normas internalizadas de comportamento e de expectativas mútuas, em vez de ser imposto pela corporação por meio do esquema “comandar e controlar”. No seu ápice, é assim que os grupos Votorantim e Itaú S.A. estão começando a trilhar seus caminhos neste momento, com seus padrões de comportamento e desempenho cada vez mais claros, compartilhados numa rede de elementos comuns em empresas diferentes. No caso do Votorantim, jovens promissores que vêm sendo recrutados em programas de *trainees* estão sendo doutrinados na cultura, nos valores e na filosofia do grupo.

Compartilhar recursos e conhecimento entre as UENs

Entretanto, somente o empreendedorismo e a descentralização não bastam para tornar a empresa diversificada. Afinal, cada UEN poderia ser plenamente independente, gozando de completa autonomia, sem necessitar incorrer nos custos

de possuir uma matriz corporativa. Uma empresa diversificada deve aproveitar os benefícios do seu grande porte e usar todas as formas de sinergia disponíveis entre seus negócios. Na organização de uma rede integrada, os benefícios são captados não por um processo centralizado, no modelo *top-down*, que pode destruir o empreendedorismo das unidades de negócios, mas por um processo horizontal que integra e compartilha recursos, conhecimento e as melhores práticas adotadas nos diferentes negócios.

A extensão desse compartilhamento horizontal depende da natureza do portfólio de negócios. Em empresas com negócios altamente interdependentes (HP, Sony e outras), essa integração pode significar trabalhos compartilhados em áreas funcionais como desenvolvimento de novas tecnologias, produção e marketing. Nas empresas em que os negócios não têm níveis tão altos de interdependência operacional, a integração pode ser na forma de compartilhamento de ideias, melhores práticas e recursos gerenciais. Apesar da diversidade de seus negócios, o grupo Votorantim, por decisão dos acionistas, está caminhando no sentido de compartilhar. A partir da unificação de seu sistema de gestão em uma só plataforma – o Sistema de Gestão Votorantim –, o grupo visa aproveitar as sinergias existentes entre os negócios. “A intenção é criar um consenso a respeito das melhores práticas entre as empresas do grupo, utilizando sinergias onde aplicável”, relata um executivo.

No âmago desse ato de compartilhar e dessa integração está a necessidade de criar no grupo uma cultura baseada na confiança. É essa confiança interna é que, em última análise, possibilita buscar a sinergia em um grupo diversificado, permitindo que gestores de diferentes negócios cooperem entre si de forma bem mais próxima, diferentemente das transações a distância, tão comuns no mercado. Transparência, abertura interna e muita atenção, para garantir justiça e equanimidade em todas as decisões, são requisitos decisivos na construção de uma cultura lastreada na confiança.

O outro requisito para a integração horizontal é um conjunto de mecanismos e foros criados para que as pessoas possam trabalhar juntas. Com a implantação do Sistema de Gestão Votorantim, criou-se um foro com os executivos das empresas. Cada um deles é líder de um dos temas que estão sendo desenvolvidos no processo de integração do grupo. “São discutidos e analisados temas como planejamento, orçamento, tecnologia, suprimentos, pessoal e produção, buscando-se levantar as melhores práticas e sinergias das empresas”, relata um executivo. Dessa forma, eles pretendem criar o modelo de gestão que será compartilhado por todo o grupo.

Entretanto, a manutenção da integração não é um desafio fácil de superar. Até os anos 1970, as empresas altamente independentes do grupo indiano Tata eram mantidas juntas por diversos processos de integração: a liderança de J.R.D. Tata, que personificava os valores do grupo e possuía uma profunda autoridade,

em vista do respeito que se tinha por ele dentro e fora da empresa; a rede de diretores, que formava um verdadeiro emaranhado intercorporativo; as transferências horizontais de executivos, cada um levando consigo suas redes de relações pessoais e seus conhecimentos de processos e práticas de muitas empresas. Tudo isso contribuía para a integração e reforçava a visão que o mercado tinha dos Tata como um grupo unificado, e não um conglomerado de empresas desconexas. Os problemas organizacionais e gerenciais que o grupo Tata enfrentou nos anos 1980 e 1990 surgiram em grande parte justamente porque esses mecanismos de integração falharam.

O primeiro indício desses percalços foi a interrupção do fluxo de conhecimento e de pessoas entre as empresas do grupo. Rivalidades entre os negócios contaminaram o ambiente, que antes era de confiança e de compartilhar. O fluxo de executivos que transitavam horizontalmente foi cada vez mais bloqueado por questões pessoais. Progressivamente mais ricas e independentes, as empresas do grupo passaram a não sentir necessidade de orientações e conselhos mútuos. Muitas adentraram o mesmo ramo de negócios, passando a competir entre si.

Evidência clara do colapso do espírito de integração e compartilhamento surgiu em 1981, quando um dos filhos de J.R.D. quis estabelecer um foro de planejamento estratégico constituído dos principais executivos de todas as grandes empresas do grupo. Ele admitiu: “Minha proposta não foi recebida com entusiasmo por nenhum dos meus colegas. Alguns receavam que eu pudesse usar o planejamento estratégico para construir um império. Houve também resistência quanto a compartilhar abertamente informações com colegas de outras empresas do grupo, devido à rivalidade entre elas”. Representando o outro lado da grande discórdia que se abateu sobre o grupo, um importante diretor afirmou: “Cada uma das nossas empresas faz planejamento estratégico contínuo, e existe vantagem em haver unidades diferentes, independentes e autônomas ligadas apenas por políticas amplas. Nossas empresas são tão diversas e suas tecnologias tão diferentes, que um planejamento centralizado pode levar a erros estratégicos desastrosos”. Claramente a tradição de autonomia havia degenerado e se transformado em profundas patologias políticas, como inevitavelmente acontece quando se permite que a integração e o compartilhamento pereçam.

A força motriz corporativa

Um dos altos executivos de uma grande empresa sueca relatou certa vez: “Para descentralizar é necessário construir um *framework* central compartilhado por toda a organização”. Uma visão clara do que a empresa pretende atingir, um conjunto coerente de valores para definir que tipo de organização ela deseja ser e um sentido de identidade institucional geral constituem esse *framework*. Ele define os limites, em termos dos negócios nos quais a empresa pretende atuar e das nor-

mas internas de comportamento dentro das quais podem florescer o empreendedorismo, a descentralização e, no outro ponto, a integração entre as unidades de negócios. Inclui definições claras das ambições estratégicas da empresa e suas expectativas de desempenho. Sem esse *framework*, o empreendedorismo e a descentralização logo se degeneram em feudos políticos e aventuras incoerentes, fontes da forte decadência nas últimas décadas de muitos conglomerados.

Um relato de um executivo do grupo Votorantim retrata como o *framework* tem funcionado nas empresas, dando agilidade às decisões: “Com os objetivos estratégicos de cada negócio do grupo estabelecidos claramente, as decisões têm sido tomadas de forma rápida. O *framework* estratégico está bem delineado para todos nós, o diálogo com o conselho de acionistas flui melhor e ganhamos agilidade”.

Como partes integrantes da construção desse *framework*, a seleção, o desenvolvimento e o uso de pessoas-chave também se tornam importantes responsabilidades da empresa. Em última análise, uma empresa diversificada se desenvolve ou fracassa de acordo com sua capacidade de desenvolver pessoas que possam gerir a diversificação.

A partir de 1999, o grupo Votorantim optou por um processo de profissionalização de sua gestão, mantendo, contudo, a capacidade de gerir a diversificação. Foi definido que os membros da família iriam para o conselho executivo, hoje composto por oito membros – dois representantes de cada uma das quatro famílias. A autonomia dos negócios foi mantida, e os presidentes das empresas do grupo não são da família.

O sucesso, ou o fracasso, da gestão de uma empresa diversificada não ocorre por acaso e não pode ser deixado exclusivamente nas mãos dos gestores responsáveis pelos diversos negócios. Uma das preocupações mais importantes na gestão corporativa das empresas diversificadas é administrar o conjunto de pessoas, líderes atuais e futuros.

Tendo em vista a continuidade e o desenvolvimento das pessoas, o grupo Votorantim está estabelecendo um programa de sucessão para uma constante oxigenação de seus quadros. “Estamos formando uma caixa d’água para irrigar nossos sistemas”, relata Luiz Carlos Ganzerli, diretor de RH da Votorantim Celulose e Papel. A grande âncora desse processo é o seu programa de *trainees*.

No grupo Tata foi o enfraquecimento da força motriz corporativa que, no fundo, prejudicou mais gravemente a organização da rede integrada, outrora tão forte. Tudo se iniciou quando começou a diminuir no grupo a função de J.R.D. Tata, que envelhecia. Ratan Tata, que viria a ser seu sucessor, comentou: “À medida que ele envelhecia e seus executivos mais próximos, os ‘braços direitos’, tornavam-se cada vez mais fortes, o grupo começou a ruir. J.R.D. fazia pouco caso dos temores de que o grupo se dissolveria. Mas acho que essa atitude acabou fortalecendo mais ainda a mentalidade de independência, sem a valorização do

compartilhar entre as diferentes empresas do grupo. Acho que um golpe fatal contra a união foi deferido quando J.R.D. começou a deixar o cargo de presidente do Conselho de Administração das empresas, recompensando seus principais executivos com esse cargo. Implorei que ele não fizesse isso, que escolhesse um sucessor e que se afastasse para ser substituído por apenas uma pessoa. Mas ele não agiu assim, e tenho a forte sensação de que isso contribuiu para a dispersão do grupo”.

ADMINISTRANDO A DIVERSIDADE

Várias empresas no Brasil e na Índia estão diversificando seus negócios. Entretanto, existe uma limitação da capacidade administrativa em termos de gerenciamento de um vasto portfólio. Para essas empresas, o primeiro passo é reduzir a diversidade dos negócios para que ela seja compatível com os limites da capacidade organizacional e gerencial. Muitas companhias podem incorrer na tentação de não se desfazer de nenhum negócio, com a esperança de melhorar a qualidade da sua gestão. Mas aí a esperança estaria tentando superar a dura realidade.

Ao mesmo tempo, não há necessidade de temer a própria diversidade. Foco não é uma doutrina a ser seguida. Apresenta-se apenas como um aspecto pragmático de saber com qual amplitude de diversificação a empresa consegue lidar. Um leque enorme de oportunidades está se abrindo atualmente na Índia e no Brasil, e gestores não precisam temer o aproveitamento de tais oportunidades, contanto que possuam recursos, competência e coragem para enfrentar esse desafio.

Só que antes é fundamental realizar uma transformação. Quase todas as empresas com grande diversificação, no Brasil e na Índia, são descentralizadas, com negócios autônomos, não integrados e sem uma força motriz que os impulsione. Para que funcionem como uma rede integrada, há três tarefas importantes pela frente.

Primeiramente, a autonomia em termos de negócios deve caminhar junto com a competência das pessoas que administram esses negócios. Num grande número de casos, os negócios de empresas diversificadas são presididos por pessoas de áreas funcionais, com capacidade gerencial que deixa a desejar e falta de espírito empreendedor. A primeira tarefa é melhorar a qualidade de gestão dos negócios, porque sem isso nada mais dará certo.

Em segundo lugar, o compartilhamento e a integração devem ser realizados horizontalmente. Talvez seja esse o desafio mais árduo, até porque, tipicamente, são muito reduzidos a confiança e o respeito mútuos entre as equipes que administram os diversos negócios. Criar e desenvolver confiança é um processo longo e lento. Paralelamente a esse processo, também deve ser criado um leque de mecanismos e foros que permitam compartilhar, rever e questionar abertamente os diversos negócios, tanto em nível gerencial quanto em nível funcional.

Finalmente, a terceira tarefa é que os gestores do alto escalão devem confrontar suas próprias funções e o valor que agregam para a empresa. Será que criaram *frameworks* que agem como cola, unindo e integrando a diversidade? Conseguiram formatar um claro sentido geral de propósito e de identidade? Agem como catalisadores, comunicando e reforçando a visão, os valores e as políticas aos vários negócios e às unidades da linha de frente? Desenvolveram mecanismos e processos de gestão de pessoas ou continuam focando apenas a transferência de recursos financeiros entre as unidades? Em última análise, somente conseguirão montar a rede integrada se aprenderem a se tornar, eles próprios, uma rede gerencial integrada.

O desafio da transformação é distinto em cada grupo empresarial que se diversifica, dependendo da natureza dos negócios e do histórico de práticas gerenciais. Mesmo assim, exemplos podem ajudar a estimular ideias e atitudes. O exemplo do Itaúsa pode ser utilizado, por se tratar de um grupo diversificado de sucesso no Brasil.

As atividades do Itaúsa atualmente consistem em ramos diversos de atuação. A área financeira engloba o Banco Itaú (caso descrito no Capítulo 6) e o Itaúsa Portugal, que concentra as atividades financeiras do conglomerado na União Europeia. Na área industrial o conglomerado atua por meio das empresas Dura-*tex* no segmento moveleiro, *Deca*, no de metais sanitários e louças, *Itautec Philco*, no de microcomputadores, *notebooks*, servidores, soluções *e-business*, automação comercial, entre outras. Ainda na área industrial, por meio da *Elekeiroz*, atua também no segmento químico. Adquiriu em 2002 a *Ciquine Companhia Petroquímica*, que possuía a sede no pólo petroquímico de Camaçari, Bahia, e fábrica em Taubaté, São Paulo. Na área imobiliária, atua com a Itaúsa Empreendimentos, participando da construção de empreendimentos residenciais, comerciais, incluindo *shoppings*. Todo esse leque de atividades estava estruturado na *holding* Itaúsa.

Como veremos, não há muito em comum entre essas unidades de negócios da empresa. Cada uma é gerida com um grau muito significativo de autonomia estratégica e operacional, como se fosse “uma empresa dentro de outra empresa”, diz um executivo. A integração torna-se possível por um conjunto de crenças e valores compartilhados pela liderança, além de pelas pessoas e por um leque bem definido de processos administrativos. São quatro os valores elencados pelo conglomerado Itaúsa: respeito às pessoas, estrita observância das leis e dos regulamentos, vocação para o desenvolvimento e tecnologia avançada. Tais valores têm pautado as empresas do conglomerado ancorando seus procedimentos. Alguns deles, como a disciplina no cumprimento das normas, leis e regulamentos, têm sido diferenciais na história do grupo.

INTEGRAÇÃO POR MEIO DE CRENÇAS E VALORES DE LIDERANÇA COMPARTILHADOS

A integração das empresas de grupos diversificados, no Brasil e na Índia, passa pelo estabelecimento de crenças e valores que funcionam como cola entre elas.

A necessidade de criar uma cultura baseada em valores comuns fez com que o grupo Votorantim realizasse um mapeamento dos valores que perpassam todas as suas empresas. Reconhecendo a origem de empresa familiar, foram elencados três conjuntos de valores: os da família, os do grupo Votorantim e os das empresas individualmente. “Entre os valores da família, foram identificadas questões como humildade, união, empreendedorismo, ética e perseverança”, relata um diretor de RH de uma das empresas do grupo. Nos valores do grupo, percebe-se claramente a influência dos valores da família agregando outros: “a austeridade, a credibilidade e a solidez”.

O grupo indiano Wipro atua em diversos segmentos, como artigos de higiene, cilindros hidráulicos, informática (hardware e software), material elétrico, serviços financeiros, sistemas médicos em geral e exportação de produtos de couro. Todo esse leque de atividades está estruturado em cinco entidades jurídicas diferentes. Porém, para fins de gestão, a Wipro Corporation é dividida em oito empresas. Esse é um exemplo interessante, pois a Wipro Corporation apresenta um conjunto de crenças que são efetivamente internalizadas por todas as empresas do grupo.

Em 1973, o fundador, Azim Premji, articulou um conjunto de crenças – “muito antes de se tornar moda uma empresa ter tal conjunto”, como ele diz. São essas crenças que governam a Wipro desde então. Premji acrescenta: “O credo da Wipro significa uma causa comum e um sentido de propósito que abrange todos os negócios, essencialmente fazendo com que ela seja *uma empresa*. Nossas crenças definem nossa filosofia básica de gestão de negócios e continuarão sendo o espírito e a essência da Wipro”.

Crenças da Wipro:

1. Respeito pelo indivíduo. As pessoas são o nosso maior ativo.
2. Atingir e manter uma posição de liderança em cada um dos nossos negócios.
3. Executar todas as tarefas com excelência.
4. Os mais altos padrões de conduta e integridade governam os relacionamentos dos indivíduos e da empresa.
5. Os lucros de longo prazo da empresa medem nossa eficácia.
6. Estar perto dos clientes nas ações, no exemplo e no espírito, garantindo uma qualidade superior de produtos e serviços.

Azim Premji assim descreve o papel desse conjunto de crenças nos processos de gestão da Wipro: “nossas crenças são mutuamente compatíveis e se sustentam. Todas elas gozam de igual prioridade e da mesma necessidade de prática constante. Nossas metas, objetivos, políticas e ações derivam-se de nossas crenças. Em nível conceitual, elas estão no topo da pirâmide. Delas advêm as metas quinzenais e os objetivos trienais e anuais da corporação e das unidades de negócios, os objetivos dos departamentos e os individuais. Para superar os desafios do futuro, estamos preparados para mudar tudo sobre nós mesmos, exceto nossas crenças, pois somente elas guiam, governam e nos unem como organização. É essencial que internalizemos de forma consciente nossas crenças e que as pratiquemos com consistência e quase com fanatismo. Se não as honrarmos, perderemos credibilidade não só como indivíduos, mas também enquanto organização”.

Essas crenças servem de mecanismo eficaz de integração por causa da uniformidade e da total disciplina com que são implementadas em todos os diversos negócios. Premji enfatiza essa necessidade de uma implementação rigorosa usando como exemplo a crença sobre integridade: “Aqui na Wipro nosso discurso não é diferente da prática. Por exemplo, na questão do aumento das vendas, não aceitamos pedidos que não se enquadram no modo Wipro de agir. Se qualquer transação exige que maculemos nossa integridade, não a realizamos. Eliminamos diversos clientes que buscavam favorecimentos nas transações comerciais. Não acho que com essa atitude perderemos mercado. A empresa espera que os dirigentes das unidades atinjam suas metas, apesar de ser inflexível em questões de integridade. Espero que, ao estabelecer suas metas, eles levem em consideração essa inflexibilidade. Em última análise, acredito que qualquer consumidor procura uma boa tecnologia, um bom atendimento pós-venda e um preço competitivo. Oferecemos tudo isso, sem abrir mão de nossas crenças nesses três fatores críticos. Portanto, podemos nos dar ao luxo de ser inflexíveis na questão da integridade”.

Quase todo ano a Wipro enviava de 30 a 40 avisos aos funcionários de quem desconfiava que estavam deixando a desejar na questão da integridade. Se qualquer comportamento inapropriado fosse comprovado, o funcionário era demitido, independentemente do cargo que ocupasse. A respeito dessa conduta, Premji relata: “Recentemente demitimos o funcionário que chefiava o sindicato trabalhista na unidade hidráulica Wipro Fluid Power quando descobrimos que ele havia falsificado suas despesas de viagem. A demissão causou uma greve naquela unidade, mas preferimos enfrentar a greve, apesar de na época o mercado estar saindo de uma recessão e a demanda por nossos produtos ser alta. Optamos por explicar aos nossos clientes que era uma questão de princípio e que não poderíamos ceder”.

As crenças da Wipro não haviam mudado desde sua formatação original. Em 1982 a sexta crença foi adicionada: “Estar próximo do cliente”. Em 1992 foi

novamente feita uma proposta que já havia sido sugerida em 1989: que a Wipro abandonasse a crença “Os lucros de longo prazo da empresa medem nossa eficácia”. Argumentou-se que a empresa já dava ênfase suficiente aos lucros, que a frase não merecia ser incluída entre as crenças da empresa e que seria mais apropriado incorporá-la às metas de cinco anos. No entanto, ela foi mantida.

A Wipro também acredita que a liderança é fundamental como identificação da cultura da empresa. Um dos presidentes de uma unidade de negócios comenta: “Lidero dando o exemplo. Meus funcionários me veem trabalhar sem uma secretária pessoal e sabem que, mesmo assim, tenho todas as informações na ponta dos dedos. Portanto, quando os conclamo a reduzir custos, tenho credibilidade para pedir isso”. Um diretor de RH acrescenta que “na Wipro a prerrogativa e a responsabilidade da liderança não são apenas da cúpula gerencial. Todos os funcionários – do chão de fábrica ao topo – são líderes”. A empresa elaborou um conjunto de “habilidades da liderança Wipro”, e todos os funcionários devem possuir ou adquirir essas habilidades.

INTEGRAÇÃO POR MEIO DE PESSOAS

Com um conselho executivo formado por pessoas da família, o grupo Votorantim atualmente conta com uma equipe sólida e competente de profissionais que gerenciam seus diversos negócios. Entre esses profissionais a discussão de valores, planos para os negócios, estratégias e políticas da empresa está sendo incentivada. “Estamos realizando reuniões formais pelo menos duas vezes por ano com os presidentes das empresas e com o conselho para discutir resultados, orçamentos, revisões estratégicas, entre outros temas relevantes”, relata um dos membros. Outros tipos de encontro estão sendo promovidos, por exemplo *workshops* estratégicos, para definir onde a empresa está hoje e onde quer chegar nos próximos anos.

Na Wipro também há uma equipe poderosa de profissionais, apesar da participação da família na gestão, assim como ocorre com o grupo Votorantim. O presidente da Wipro Infotech, unidade de informática, ressalta que “uma das grandes capacidades do senhor Premji é reconhecer, nutrir e apoiar executivos talentosos”. Quase todos os negócios da empresa foram construídos ao redor das pessoas que os dirigiam.

A cultura na Wipro é de abertura e compartilhamento. O principal executivo da unidade de serviços financeiros, a Wipro Financial Services, declara: “Psicologicamente não consigo lidar com intrigas. Não me sinto nada à vontade em ambientes cheios de politicagem e nos quais as decisões não se baseiam nos méritos. Aqui na Wipro temos independência para trabalhar. Faço o que é essencial para o negócio e não me preocupo com o resto. No caso de eu ser demitido, teria a certeza de que, se estivesse na cadeira de quem toma as decisões – no caso o Premji –, eu também tomaria a mesma decisão. Só posso

ser demitido por comportamento não ético ou por mau desempenho, e por nenhuma outra razão”.

Assim como começa a ser no grupo Votorantim, na Wipro era promovida a discussão de valores, planos, estratégias e políticas. Todo ano, depois que o planejamento anual era concluído, o presidente Premji visitava os escritórios dos vários negócios espalhados pelo país e falava com todos os funcionários, compartilhando o plano com eles e pedindo suas sugestões. Enquanto Premji compartilhava o plano corporativo geral, os responsáveis pelas unidades de negócios compartilhavam os planos das respectivas unidades com seus funcionários. “Isso reduz a dependência dos mecanismos de controle, aumenta o compromisso individual para com as metas e para com a adoção de métodos sólidos”, comenta Azim Premji.

INTEGRAÇÃO POR MEIO DE PROCESSOS GERENCIAIS

No Brasil o Itaúsa desfruta a ampla independência de cada um dos seus diversos negócios, sendo a estratégia básica desse conglomerado a diversificação de investimentos pelos vários setores da economia, e não a consolidação somente em algumas áreas. Essa decisão decorre da extraordinária volatilidade que a economia brasileira historicamente tem apresentado.

Em termos de processos gerenciais, a *holding* Itaúsa tem como responsabilidades o gerenciamento das empresas controladas, a escolha de seus executivos e a definição das diretrizes de investimento da operação de cada negócio. “Existe autonomia entre os negócios, mas o contato com a *holding* é bastante estreito”, relata um executivo.

Na indiana Wipro Corporation, foram elencados os seguintes poderes e responsabilidades da matriz:

a) Estabelecer:

- crenças, metas e políticas básicas;
- indicadores selecionados para medição de desempenho.

b) Aprovar:

- planos e orçamentos;
- nomeações da média gerência para cima;
- estruturas salariais, benefícios e planos de incentivo para os funcionários;
- escolha de agências de publicidade;
- políticas de interação com o governo;
- filantropia e outras contribuições na área social.

c) Ser responsável pela:

- seleção de auditores e conselheiros estatutários;
- auditoria corporativa abrangendo todo o grupo empresarial.

A matriz da Wipro tem responsabilidade pelas áreas de finanças, recursos humanos, planejamento corporativo e desenvolvimento dos negócios, relações com o governo e questões jurídicas. Na realidade, cada negócio exerce essas funções com independência, mas os responsáveis de cada função mantêm um relacionamento quase ininterrupto com os diretores corporativos das mesmas funções.

O exercício de planejamento anual é um processo administrativo operacional decisivo para que a integração seja atingida. Cada unidade prepara seus próprios planos de negócios para o ano. O principal executivo da unidade médica, a Wipro Biomed, explica: “Além da cultura aberta, um dos nossos pontos fortes é ter uma cultura muito poderosa de planejamento e revisão. Documentamos não apenas nossos planos. Temos também um rigoroso sistema de preparação das atas das reuniões de revisão de processos. Fazemos revisões mensais com o presidente do Conselho de Administração e trimestrais com o conselho corporativo”.

A matriz corporativa também informa suas unidades de negócios sobre as normas para aprovação de investimentos: 29% de retorno médio sobre o patrimônio líquido e um mínimo de 22% de retorno sobre o capital investido. Para serem aprovadas, todas as propostas de investimento têm de satisfazer essas normas. Somente em casos excepcionais, quando as propostas vêm de negócios mais recentes e de natureza estratégica, não há necessidade de atender a esses critérios de aprovação. Além disso, é definida uma norma sobre o coeficiente de endividamento (proporção de capital próprio em função do capital de terceiros): “Especificamos como norma de endividamento que cada unidade de negócios organize suas próprias fontes de financiamento. Acreditamos em seguir normas rigorosas autoimpostas. Por exemplo, na Wipro Financial Services, mantemos um índice de endividamento de 6:1, apesar de a empresa poder chegar a 10:1”.

Os planos anuais são aprovados pelo Conselho Executivo Corporativo (CEC), formado por Premji, pelos presidentes dos vários negócios e pelos responsáveis corporativos por finanças e recursos humanos. É o órgão mais importante de elaboração de políticas na Wipro. Além de articular a visão da Wipro Corporation como um todo, também serve como árbitro final das políticas de toda a organização. A matriz corporativa monitora mensalmente o desempenho dos negócios, e o CEC se reúne trimestralmente para avaliar com muita abrangência o desempenho das unidades individuais e da corporação como um todo. Esse conselho também aprova iniciativas corporativas fora do plano e outros programas do grupo como um todo. “O CEC permite que o presidente do Conselho de Administração administre a diversificação”, afirma um executivo.

Além do CEC, há mais quatro conselhos: o Wipro Finance Council, o Wipro Human Resource, o Wipro Materials Council (focado na gestão dos fornecedores) e o Wipro Marketing Council (focado na dimensão de marketing). O objetivo é tratar de assuntos comuns a vários negócios, bem como iniciar e implementar iniciativas estratégicas para a corporação como um todo, não previstas formalmente nos planos.

O Wipro Finance Council é presidido pelo vice-presidente corporativo de finanças e integrado pelos principais executivos financeiros de todos os negócios da corporação. Esse conselho iniciou uma ação fora dos planos para conseguir atingir economias e lucros mais ousados. O Wipro Human Resource é presidido pelo vice-presidente corporativo de recursos humanos e integrado pelos principais executivos de RH de todos os negócios do grupo. É o principal impulsor do programa Pride, que visa uma mudança de mentalidade nos vários negócios da Wipro. O presidente desse conselho explica que o Pride “é um método de resolução de problemas, com equipes interfuncionais de cinco a sete membros e com autonomia para buscar soluções para problemas específicos”. Vinte e nove equipes interfuncionais trabalham na Wipro, e se espera que esse número aumente para 130. Premji destaca: “É necessário retirar as pessoas da inércia, para que elas fiquem alertas e repensem o negócio. Num ambiente que muda tão drasticamente, não se pode mais ter uma atitude de deixar as coisas funcionarem como sempre funcionaram”.

APROVEITANDO E ALAVANCANDO OPORTUNIDADES

A atitude perante oportunidades de diversificação varia de empresa para empresa. No caso da Votorantim, entrar no ramo da agroindústria no negócio de suco de laranja para exportação foi um projeto que exigia poucos recursos financeiros e humanos, considerando a capacidade de investimento do grupo. Apesar disso, as duas unidades industriais de agronegócios, localizadas no estado de São Paulo, já se constituem o maior produtor brasileiro de laranja, responsáveis por 14% da produção do país. Com isso, já estão se tornando um importante negócio para o grupo.

A Votorantim Venture Capital também foi uma grande oportunidade de diversificação. Atuando como um fundo multissetorial de capital de risco, com foco preferencial nos setores de tecnologia da informação e ciências da vida, seu objetivo é investir em negócios com grande potencial de criação de valor. Em 2002 entrou na área de biotecnologia criando a Alellyx. Essa empresa é uma aposta no conhecimento dos cientistas brasileiros em genética agrícola (hoje eles estão entre os melhores do mundo na área). A Alellyx hoje já conta com um dos mais modernos laboratórios de biotecnologia da América Latina. Foram comprometidos, em 2003, R\$35 milhões. Além desse projeto, podem ser listados também, na mesma área, entre outros: os investimentos na Scylla, empresa de bioinformática especia-

lizada no desenvolvimento de softwares; a aquisição da Optiglobe, do setor de tecnologia da informação; os investimentos na Telefutura, empresa prestadora de serviços de *datacenter* para pequenas e médias empresas.

Todas as companhias que diversificam com sucesso devem também tomar providências para proteger seu *core business*. Na busca de rápida expansão por meio da diversificação, organizações como Itaúsa e Votorantim não perderam nem o foco nem o apetite pelo crescimento orgânico, além de crescer também por meio de aquisições, como foi visto no Capítulo 6. Há aqui uma lição para os grupos diversificados. Quando são extremamente diversificados, separações e divórcios automaticamente os fazem buscar um foco. Antigamente, numa era mais tranquila e sem grandes pressões de uma concorrência acirrada, uma dinastia empresarial podia se dar ao luxo de reexaminar seus padrões de crescimento uma vez a cada geração. Hoje isso não mais ocorre.

Expansão global

MUITOS EXECUTIVOS BRASILEIROS QUEREM internacionalizar suas empresas. Mas sem marcas poderosas, sem tecnologias próprias protegidas por patentes e, principalmente, sem uma mentalidade global, será que essas aspirações podem ser consideradas realistas? Devido a um porte relativamente pequeno se comparado ao das grandes corporações globais de setores tipicamente já estáveis e maduros, essas empresas conseguirão atingir posições rentáveis nos mercados internacionais? Uma indagação mais genérica: num mundo de consolidação competitiva e globalização de mercados, como empresas de menor porte podem competir com gigantes globais estabelecidos e cada vez mais concentrados, principalmente se essas “pequenas” empresas não são dos grandes países industrializados?

A história dessas empresas é quase sempre como a da Natura em sua primeira fase de internacionalização. Parte-se para a exploração do mercado externo sem o *know-how* necessário, geralmente define-se um parceiro de fora e essa parceria se desfaz por não estar sustentada em bases sólidas.

São centenas, até milhares, as histórias semelhantes a essa. A moral delas tem a ver com os riscos inerentes aos mercados globais e com as desvantagens competitivas de empresas menores e menos experientes localizadas fora do eixo Estados Unidos–Europa–Japão. Globalizar-se é um processo extremamente difícil e desafiador para tais empresas. Entretanto, a contrapartida e os contra-exemplos são ignorados neste raciocínio: apesar das dificuldades e dos desafios, não é impossível para empresas de países com a economia em desenvolvimento ter sucesso nos duros mercados globais.

Acer é uma empresa de Taiwan que começou muito pequena e hoje está no *ranking* das 10 maiores fabricantes mundiais de PCs, empregando mais de 36.000 pessoas em aproximadamente 100 países. A brasileira Weg, fabricante de motores elétricos, é hoje a maior indústria do setor na América Latina e está presente em mais de 50 países nos cinco continentes. A mexicana Cemex desafiou com sucesso a primazia global da Holderbank alemã e da Lafarge francesa no setor de cimento, sendo considerada hoje a terceira maior produtora de cimento

do planeta. A JollyBee Corporation, uma cadeia filipina de restaurantes de *fast-food*, defendeu com sucesso sua posição doméstica contra um avassalador ataque do McDonald's e, estimulada por essa resistência bem-sucedida, expandiu-se não só na Ásia, mas também nos Estados Unidos. Entre outras empresas brasileiras, a Sadia, a Marcopolo e a Gerdau demonstraram o mesmo poder de contra-atacar até fora da sua base doméstica. Essas ainda não são realmente empresas "globais", porém já estabeleceram um processo viável e sustentável para se tornarem globais.

Apesar de essas empresas fazerem parte de setores diversos e de cada uma apresentar características locais próprias, suas estratégias de globalização têm em comum o fato de pertencerem a organizações que já expandiram seus mercados e que consideram a globalização uma oportunidade de aprendizado para melhorar sua competitividade geral, avançando na curva de valor.

Nos mercados internacionais, produtos ou empresas do Brasil continuam sendo associados, com raras exceções, à ideia de custos e preços baixos e poucos lucros. Isso devido ao fato de a "marca Brasil" ser relacionada a um país emergente, que sempre passou por enormes dificuldades nos campos econômico, político e social. Apesar de terem qualidade e valor comparáveis com os das concorrentes globais, empresas brasileiras de ramos tão diversos como alimentício, têxtil e de motores, entre outros, não conseguem aumentar satisfatoriamente suas margens por causa dessas expectativas sobre custos, preços e lucros. Em consequência, não conseguem investir da forma necessária em novos recursos e novas competências, o que seria fundamental para proteger e melhorar sua competitividade. Essa é exatamente a situação enfrentada, e superada, por companhias japonesas nos anos 1960. A menos que as empresas brasileiras consigam superar essa dificuldade, continuarão presas na segunda classe dos negócios internacionais.

A brasileira Embraer, quarta maior fabricante de aeronaves do mundo, está conseguindo superar a dificuldade de ser brasileira e de ser associada à "marca Brasil". Para isso, tem aliado sua excepcional competência técnica a um trabalho árduo de convencimento do mercado comprador e formador de opinião. "O Brasil hoje está associado a moda, mas nunca esteve associado a tecnologia. Por isso nosso trabalho teve de ser redobrado", relata Hermann Pontes, diretor de planejamento empresarial.

Há a premissa de que as empresas brasileiras necessitam inverter sua postura de país "descoberto" para uma mais ousada, de "descobridor", numa alusão à época da colonização. O desejo de explorar "novas terras" e de assumir o risco deve estar internalizado na organização. "Sempre tivemos a ambição de ser uma empresa internacionalizada. Isso sempre esteve em nosso DNA. Queríamos fazer", relata Décio Silva, presidente da Weg.

O desafio-chave para todos os gestores brasileiros que gostariam de ver suas empresas se tornarem membros plenamente aceitos do clube multinacional é en-

contrar formas de progredir na curva de valor dos seus negócios. Empresas como a Odebrecht no setor de construção, a Embraer no de aviação e a indiana Ranbaxy no farmacêutico já estão em patamares mais altos da curva de valor, e tomando providências para avançar ainda mais. Outras organizações brasileiras podem aprender muito com os esforços e as experiências dessas pioneiras.

PROGREDINDO NA CURVA DE VALOR

A curva de valor é um conceito simples e poderoso que se aplica a diversos setores. Quase todos os negócios apresentam uma hierarquia de segmentos de mercado e produto, e cada um desses segmentos gera lucros mais ou menos proporcionais à sua complexidade. Num processo de expansão global, a empresa oferece produtos não muito diferenciados, de baixo custo, que caracterizam a extremidade mais baixa da curva de valor, mas que representam uma oportunidade de crescimento a médio e a longo prazos. Empresas multinacionais, principalmente de países emergentes, entram no mercado global competindo nos segmentos de menores margens de lucro. É como se as multinacionais desses países se sentissem obrigadas a satisfazer a expectativa de que empresas de sua nacionalidade só oferecem produtos não diferenciados, de baixo custo, que caracterizam a extremidade baixa da curva de valor.

Foi isso o que aconteceu com a indiana Ranbaxy quando ela entrou no mercado global produzindo e vendendo substâncias e produtos intermediários (Figura 8.1).

Com margens brutas na faixa de 5% a 10%, as economias de escala geradas nesse negócio não compensavam os custos de vendas e distribuição internacionais. Com o passar dos anos, a empresa decidiu progredir na curva de valor do setor. Primeiro saltou para os produtos farmacêuticos genéricos (*commodities*, de

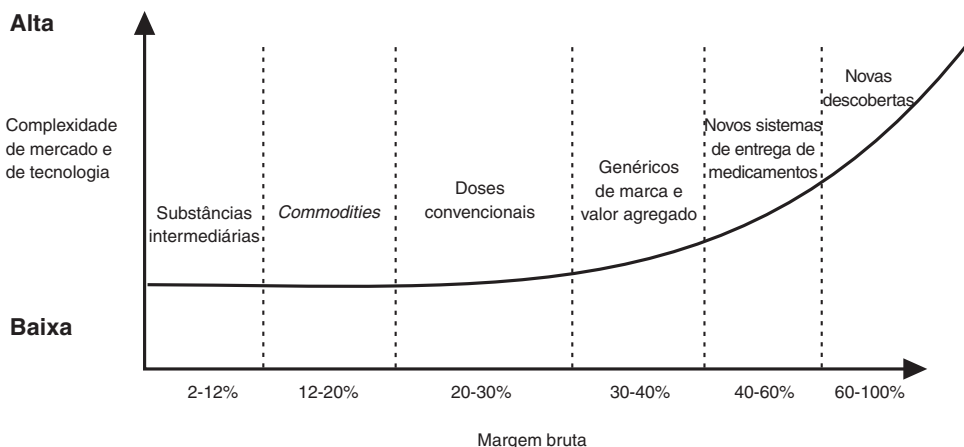


FIGURA 8.1 A curva de valor do setor farmacêutico.

pouco valor agregado), depois para os genéricos de marca. Os dois tipos de genéricos eram negócios globais bem mais complexos e exigiam o desenvolvimento de novo relacionamento com os clientes e a criação de outros canais de distribuição, além de, mais tarde, o desenvolvimento de uma imagem de marca mais forte. Ao usar sua experiência internacional para desenvolver esses novos produtos e essas novas capacidades, a Ranbaxy tornou-se a maior fabricante de medicamentos genéricos da Índia, atuando em 34 países ao redor do mundo.

Entretanto, a ambição da Ranbaxy é bem maior. Ela aspira ser “uma empresa farmacêutica internacional baseada em pesquisa”. Isso significa que deseja galgar a parte mais alta da curva, relativa à descoberta de novas drogas, cujas margens são de 100% ou mais. Esse é o território de gigantes como Pfizer e Eli Lilly. Não se contentando em atender a esses grandes laboratórios com o fornecimento de produtos intermediários a baixo custo, a Ranbaxy vem agindo para se igualar a eles, criando sua própria entidade de desenvolvimento. Esse era o sonho do doutor Parvinder Singh, ex-chairman da Ranbaxy. A empresa vem perseguindo esse sonho há anos, investindo de 4% a 6% da receita em pesquisa e desenvolvimento. Ao realizar o sonho, a empresa poderá começar a colher os frutos de um ciclo positivo, no qual a realidade de altas margens em novos produtos permitirá muito mais investimento em pesquisa, o que, por sua vez, levará à criação de novos produtos, e assim por diante.

Assim como a indiana Ranbaxy no setor farmacêutico, a brasileira Embraer opera no setor de aviação no topo da curva de valor, vendendo as mais modernas aeronaves do mercado. O processo de agregar valor ao produto nesse ramo de negócios ocorre principalmente na fase de montagem final, em que a Embraer atua. “Na Embraer a produção dos aviões passa por três fases: a fabricação, que engloba a parte de estamparia, usinagem, cablagens e tubulação, a montagem de estruturas, como a fuselagem e a asa por exemplo, e a montagem final. Na curva de valor do setor de aviação, é na fase de montagem final que existe o maior valor agregado e as melhores margens. Estamos entre os grandes *players* mundiais desse setor”, relata Astor Vasquez, gerente de montagem de células e segmentos de produção da Embraer. Produzindo além de aeronaves comerciais e de defesa, a empresa concorre diretamente com a canadense Bombardier e com gigantes como Boeing e Airbus. Em um segmento que ainda proporciona boas margens, como o de aviação comercial, a Embraer começa a alcançar seu lugar ao sol, tendo faturado em 2003 aproximadamente US\$2,1 bilhões, enquanto a Bombardier fatura cerca de US\$8 bilhões, a Airbus US\$32,8 bilhões e a Boeing US\$54,1 bilhões.

Os aviões da Embraer são agregados em famílias. Com a família Embraer 170/190, a empresa encontrou o seu grande diferencial e tem se destacado na curva de valor, especialmente no segmento de aeronaves de 70 a 110 lugares. Com a disseminação das empresas aéreas de baixo custo para o cliente (chamadas

low cost, low fare), cresceu a demanda por aeronaves menores no mercado. “É no setor de aviação comercial das companhias aéreas de *low cost/low fare* que se concentram hoje as melhores margens do mercado”, relata um executivo da Embraer. Os modelos de aeronave que possuem de 70 a 110 lugares atendem especialmente a esse nicho de mercado. A JetBlue, empresa de *low cost/low fare* de transporte aéreo dos Estados Unidos, fechou no início de 2004 a compra de 100 jatos para os próximos sete anos – um negócio de US\$3 bilhões. Os modelos de 90 a 110 lugares desenvolvidos pela Embraer têm sido vistos como os melhores do mercado. “Com o novo modelo de 100 lugares, a Embraer apostou num nicho em que as concorrentes não atuam. É uma aposta arriscada, mas acho que é o avião certo no momento certo”, afirmou recentemente um executivo da Air Canada. Os concorrentes diretos da Embraer nessa faixa são o 717 da Boeing e o A318 da Airbus.

Vale ressaltar que, no caso da brasileira Embraer, nascer no Brasil em um setor com características como o de aviação fez com que a empresa já nascesse global. Ela partiu da premissa de que ou seguia esse caminho, ou não sobreviveria. Hoje, 97% do faturamento da empresa vêm do mercado externo. Entretanto, a empresa progrediu no período pré-privatização, sendo estatal, apoiada e financiada pelo governo. Naquele período passou por momentos extremamente delicados. Um projeto denominado CBA-123 quase custou a sobrevivência da empresa.

Uma parceria entre o Brasil e a Argentina foi estabelecida, visando desenvolver um avião que substituiria o Bandeirante. Era um projeto muito ousado. Criou-se um produto cujo preço foi considerado inviável pelo mercado. “Um projeto de engenheiros, voltado para pilotos”, segundo o presidente da Embraer, Maurício Botelho. Acreditou-se que os governos de ambos os países fariam encomendas, e elas seriam a base da viabilização do produto. No entanto, isso não aconteceu. Ao final, o projeto foi considerado um fracasso – embora seja unânime a visão de que muito se aprendeu com ele.

A privatização, ocorrida em dezembro de 1994, trouxe uma mudança brutal de estilo e de modelo de gestão à Embraer. “Os novos acionistas souberam aproveitar as competências tecnológicas existentes, agregando também novas competências: gestão com forte orientação para resultados. Além disso, fizeram um profundo trabalho de recomposição das relações da empresa com seus empregados, buscando o resgate da autoestima, o que contribuiu muito para o grande processo de transformação”, relata Horácio Forjaz, um dos vice-presidentes da Embraer.

A brasileira Odebrecht, maior construtora da América Latina, está tentando progredir em termos de curva de valor no setor de construção civil dos Estados Unidos, o mais competitivo e implacável mercado do mundo. De 1991 a 2002 conseguiu mais de 40 contratos de rodovias, metrô e represas, além de complexos hoteleiros e residenciais, considerados obras de alto valor agregado. Nesse

período seu faturamento foi de cerca de US\$1,2 bilhão. Estima-se que nos próximos anos essa cifra duplique, graças a um conjunto de outras obras de alto valor agregado conquistadas. Depois disso, a Odebrecht conquistou projetos como a ampliação do aeroporto de Miami, uma obra de US\$660 milhões, e a construção do centro de artes performáticas da mesma cidade, no valor de US\$255 milhões. O projeto do centro das artes é assinado pelo argentino Cesar Pelli, um dos arquitetos mais prestigiados da atualidade. A empresa tem conquistado clientes além da Flórida, em estados como Carolina do Norte e Califórnia. Em termos de margens, ainda está lidando nos Estados Unidos com percentuais apertados – na faixa de 1,5% a 2,5% –, enquanto no Brasil costuma atingir em torno de 10%. Entretanto, a empresa acredita estar competindo “em pé de igualdade com as melhores construtoras dos Estados Unidos”, como diz um diretor estabelecido naquele país.

Subir na curva de valor é algo que é mais fácil falar do que fazer. É uma maratona em que se deve correr como numa interminável sequência de curtas corridas de 100 metros. É um processo duro e arriscado, exigindo enorme visão gerencial, extraordinária coragem e muita determinação. As experiências de organizações como a Ranbaxy, a Embraer e a Odebrecht sugerem que empresas desejosas de correr nessa maratona enfrentarão três desafios, a saber:

- Primeiro, terão de superar a desvantagem de serem oriundas de países emergentes.
- Segundo, terão de desenvolver ou captar um leque de novas competências vitais para o sucesso internacional.
- Terceiro, terão de proteger o passado enquanto constroem o futuro.

SUPERANDO AS DESVANTAGENS DE SER BRASILEIRA

Desejamos que alguma dia o rótulo *made in Brazil* e a etiqueta *made by a Brazilian company* sejam símbolos de alta qualidade e valor. Esse sonhado dia ainda não chegou. Assim como Sony, Toyota, NEC e outras empresas nipônicas mudaram a imagem dos produtos japoneses, companhias brasileiras que desejam progredir na curva de valor serão pioneiras e criarão uma imagem de alta qualidade para produtos e serviços originários do Brasil. Só que, como pioneiras, terão de superar as desvantagens de serem brasileiras. Aliás, esse é um desafio comum a qualquer empresa de país emergente que aspire ser multinacional. Para alcançar o sucesso internacional, é preciso superar as desvantagens da origem.

A opinião dos 101 executivos brasileiros que fizeram parte da nossa pesquisa quantitativa com as melhores e maiores empresas do país confirma a percepção das desvantagens que uma organização enfrenta por ser brasileira: 42% das respostas julgam que existem muitas desvantagens (níveis 4 e 5), como mostra a Figura 8.2.

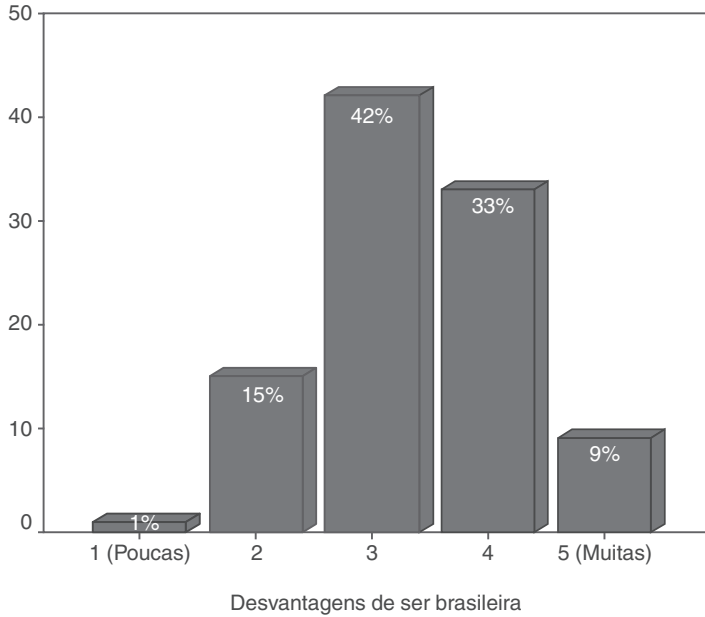


FIGURA 8.2 Desvantagens de a empresa ser brasileira.

Essas desvantagens têm muitas dimensões diferentes. Primeiramente, há a limitação das arraigadas expectativas dos consumidores. Por questão de ignorância ou de alguma experiência que tiveram, quase todos os consumidores internacionais esperam que produtos de empresas desconhecidas de países emergentes sejam produtos inferiores. Trata-se de uma percepção extremamente difícil de mudar.

A japonesa Samsung não percebia, ou negava perceber, a existência de uma imagem negativa de seus produtos no estrangeiro. Para fazer a empresa lidar com o problema, o presidente do Conselho de Administração da Samsung levou uma centena de seus executivos mais importantes aos Estados Unidos. A ideia é que pudessem ver como os produtos da empresa eram tratados nas lojas locais. Colocados com grande destaque visual nas lojas estavam produtos da Sony, da Bang & Olufsen e de outras marcas de prestígio. Atrás deles ficavam os de marcas como Philips, Thompson, Toshiba e Hitachi. No fundo das lojas, com grandes rótulos de “liquidação” estavam as televisões e os videocassetes da Samsung, às vezes com uma fina camada de poeira cobrindo o brilho de alta qualidade em que a empresa tanto investira. Tecnicamente, muitas vezes os produtos da Samsung eram iguais, ou superiores, aos de melhor qualidade. Porém, os executivos aprenderam – à beira das lágrimas, limpando com seus lenços o pó dos produtos Samsung nas lojas americanas – que ainda tinham muito trabalho pela frente até superar essa desvantagem de sua origem.

A Embraer sempre lutou para vencer as desvantagens de ser brasileira. Atualmente já é conhecida e respeitada no mercado global, mas há menos de uma dé-

cada ainda padecia de preconceito como companhia brasileira num mercado em que prevalecem empresas de países desenvolvidos como os Estados Unidos. Uma estratégia utilizada pela Embraer é convidar formadores de opinião para conhecer as instalações da empresa, de forma a transformar a imagem que eles têm do Brasil – a qual não colabora para a boa imagem da marca; aliás, até atrapalha. “Hoje, equipes de jornalistas e clientes estrangeiros vêm visitar nossas instalações e ficam muito bem impressionados com o fato de uma empresa brasileira ter padrões tão avançados”, relata um diretor. A Embraer faz isso para diminuir as desvantagens de sua localização, contrabalançar o impacto da imagem do país e o do risco Brasil sobre a imagem da empresa. À medida que seus aviões foram sendo bem aceitos pelos mercados americano e europeu, e posteriormente pelo asiático, a percepção negativa foi se dissipando (com muito esforço).

Essa mesma desvantagem advinda das expectativas dos consumidores também afeta a expansão internacional da maioria das empresas brasileiras. A questão que se coloca é que a imagem da empresa não está dissociada da imagem do país. Portanto, se por um lado a empresa usufrui da imagem do país ou é penalizada por essa imagem, o país também pode usufruir ou ser penalizado pela imagem da empresa. As organizações podem favorecer a imagem do seu país. Não existem nações de primeiro mundo que não tenham empresas de primeiro mundo. Um exemplo positivo da relação empresa-país em termos de imagem é o da Companhia Vale do Rio Doce, CVRD, já consolidada mundialmente no setor de mineração. “A CVRD está no mercado internacional há mais de 40 anos. Cunhamos uma marca muito forte ligada à mineração no mundo”, relata Marconi Vianna, diretor da área de manganês da empresa em nível mundial. A força da CVRD no setor, em termos mundiais, alavanca a imagem do Brasil como competente nessa indústria. De alguma forma isso contribui para a imagem das empresas, inclusive da própria CVRD no setor de manganês. Outra possibilidade, em alguns setores, é que a empresa até explore a sua origem brasileira, a chamada brasilidade.

Uma segunda desvantagem da origem da empresa é a tirania dos padrões locais. Em alguns mercados o produto deve ser extremamente alterado para que se adapte aos padrões exigidos por outros países. Ele pode ter um grande sucesso no mercado nacional mas ser impróprio para o internacional. Por outro lado, o processo de expansão global possibilita às empresas brasileiras diluir o risco de estar em um país com as instabilidades típicas de um país emergente, a exemplo de questões concretas, como a diminuição do custo de capital.

Na avaliação do grau de melhorias necessárias aos artigos comercializados no mercado interno quando eles são produzidos visando o mercado externo, a pesquisa quantitativa que fizemos com mais de 100 empresas brasileiras mostra que a grande maioria dos executivos (48%) considera que efetivamente os produtos precisam de melhorias. Numa escala de 1 a 5, o grau de melhorias varia de poucas até muitas, como mostra a Figura 8.3.

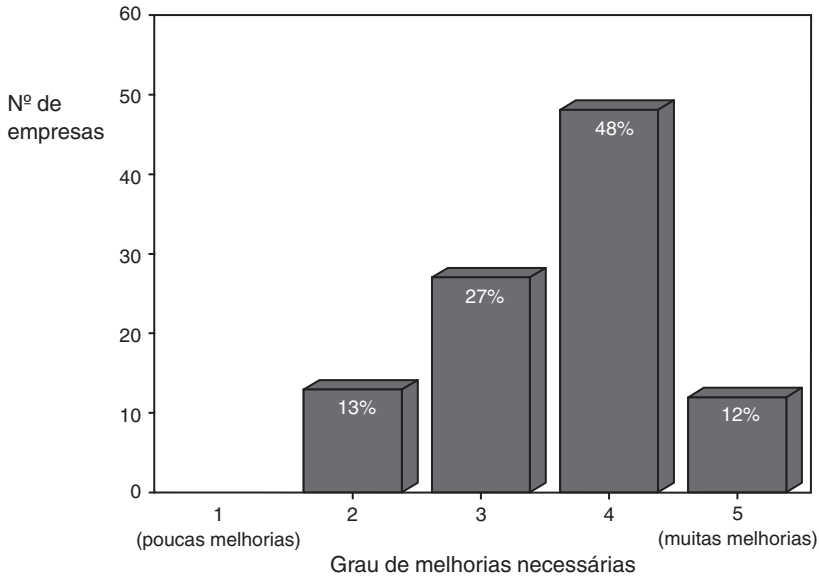


FIGURA 8.3 Grau de melhorias necessárias aos produtos brasileiros rumo ao mercado externo.

Vejam os casos da Thermax, empresa de engenharia sediada em Pune, Índia, que está comprometida em se tornar um *player* internacional. Ela tem grande competência no segmento de pequenas caldeiras, no qual é uma das seis maiores fabricantes mundiais. Nos mercados internacionais, uma redução radical da dimensão das caldeiras significaria, claramente, para a fabricante uma posição de maior valor. Investindo em tecnologia e com uma equipe de desenvolvimento extremamente inovadora, a Thermax conseguiu desenvolver uma nova caldeira, em forma de concha e com alta velocidade de fluidos, que reduz seu tamanho em um terço.

Com certeza o novo produto poderia ser um grande sucesso no mercado indiano, mas para isso teria de ser projetado segundo os padrões estabelecidos pela Indian Boiler Regulations, IBR (que estabelece regulamentações para a fabricação de caldeiras na Índia), que são muito diferentes dos padrões britânicos e americanos.

A brasileira Weg está tentando não ficar presa a padrões locais e, por isso, estabelece uma plataforma mundial para seus produtos (motores elétricos). A fábrica do México foi comprada da ABB. Antes totalmente desalinhada com a base de produtos Weg, hoje 70% da fábrica está de acordo com a plataforma mundial da Weg.

Algumas empresas enfrentam um dilema: projetar o produto para os mercados internacionais o tornaria inadequado ou inviável para o mercado interno – geralmente o de maior fonte de receita para a empresa. Por outro lado, projetar o

produto apenas para esse mercado pode fazer com que seja perdida a única boa oportunidade de entrar na Europa e na América do Norte. Projetar para todos os mercados não satisfaria as necessidades de nenhum deles. Para progredir internacionalmente na curva de valor, as empresas têm de sacrificar as oportunidades domésticas, pelo menos inicialmente. A Natura vive esse dilema entre oportunidades locais e desbravar o mercado internacional. Seus resultados são oriundos fundamentalmente de suas operações no Brasil, cuja linha de produtos foi construída para o mercado doméstico. Já as operações internacionais exigem adaptações, o que pode significar mudar a eficiência operacional de fábrica, tendo em vista a escala do mercado brasileiro. Porém, se decisões como essa não são tomadas, por sua vez, o volume não aumenta na proporção desejada, criando um círculo vicioso. A entrada no mercado europeu – conforme explorado no Capítulo 9 – está sendo planejada com uma linha de produtos completamente adaptada. “Máquinas menores foram compradas, e a linha de produção já está sendo adaptada”, relata Itamar, vice-presidente de Logística e Operações Executivas da empresa. Daqui a algum tempo, eles terão de enfrentar a questão de produtos para o mercado doméstico *versus* mercado internacional, ou seja, a criação de uma nova plataforma mundial, por mais que os produtos sejam customizados para os diversos mercados.

A Coteminas, ao fabricar camisetas para exportação, teve de alterar os padrões de produção. As exigências de corte e adequação do produto para o mercado americano eram bastante altas. “Várias cadeias americanas que adquirem nossos produtos possuem um departamento de inspeção e qualidade, e nossas camisetas passavam por testes altamente sofisticados. Isso foi muito bom para aprimorarmos a qualidade do que fabricamos”, relata Josué Christiano Gomes da Silva, presidente da Coteminas.

O excesso de oportunidades no mercado interno contribui para a empresa ficar prisioneira dos padrões locais, o que é um risco. Foi o que ocorreu com a Alpargatas. Desde a criação do seu produto de maior sucesso – as sandálias Havaianas –, na década de 1960, a produção era voltada apenas para o mercado local. Em 1998 chegou-se ao recorde de vendas de 100 milhões de pares de Havaianas no ano. Considerando que a população do Brasil no mesmo período era de aproximadamente 165 milhões de habitantes, mais de 60% dos brasileiros possuíam pelo menos um par de Havaianas.

Foi somente depois de passar pelo Vale da Morte (narrado no Capítulo 3) e de se reerguer que a empresa passou a focar novos mercados de forma estruturada e a criar oportunidades nesses mercados. Com uma estratégia de, em cada região, se aliar a um distribuidor que dominava o mercado local, foram definidos cinco grandes *traders*: um para América do Sul, outro para América Central, Caribe e Cuba, um para Estados Unidos e Canadá, outro para Oceania, Ásia, Índia, China, Rússia e Oriente Médio e, por último, um para Europa, Leste Europeu e

Israel. É uma estratégia ainda inicial de exploração de novos mercados, considerando que a empresa fatura hoje aproximadamente R\$891 milhões e que pouco mais de 4% desse valor resultam dessa estratégia.

A brasileira Tupy, que iniciou suas atividades em 1938 como empresa fabricante de módulos de conexões de ferro fundido utilizados para tubulação hidráulica residencial, também era presa às oportunidades do mercado interno. Porém, após viver uma crise, conseguiu se libertar. Nas décadas de 1970 e 1980 diversificou seus negócios, chegando a possuir 26 empresas no Brasil sob a *holding* Tupy. Com a abertura comercial ocorrida no Brasil no início dos anos 1990 – e após ter vivido uma crise de governança corporativa, nos anos 1980 –, a empresa deparou-se com um excesso de capacidade ociosa. Produzia 180 milhões de toneladas de liga de ferro, mas tinha capacidade para 380 milhões. Devido a essa capacidade ociosa, que podia chegar a dois terços de sua capacidade produtiva, e orientada pela visão do filho do fundador da empresa, a Tupy se voltou para a exportação, focada no mercado automobilístico. “Algumas operações, como com a BMW, davam prejuízo, porém optamos por investir, pois sabíamos que no longo prazo valeria a pena”, relata um dos executivos da Tupy. A base da internacionalização foi voltada para gerenciar a capacidade ociosa e contou com o valioso e histórico investimento em tecnologia que a empresa fez ao longo de sua existência.

Finalmente, apesar de não ser tão explicitamente reconhecida pelos executivos, talvez a mais limitadora das desvantagens de ser brasileira para uma empresa esteja na mentalidade dos seus altos dirigentes. No fundo do seu coração, a maioria deles simplesmente não acredita que suas empresas possam ter sucesso no estrangeiro, particularmente nos mercados desenvolvidos. Tal descrença funciona como uma profecia que se autorrealiza. Providências tomadas sem muito entusiasmo são logo percebidas dentro e fora da empresa, gerando uma espiral negativa de pequenas ações ineficazes. Ocorre que apenas colocam a ponta do pé em poucos mercados fora do Brasil, saindo tão logo a temperatura es quente ou ficando meio sem rumo, sem um progresso sistemático de construção de competências sólidas nesses mercados.

Vale analisar três contraexemplos desse ponto. A Embraer sempre acreditou na sua capacidade de se tornar global. A ata de uma reunião datada de 1965, de um grupo que mais tarde veio a fundar a empresa, já revelava a preocupação dos engenheiros com o suporte no mundo inteiro para o motor do avião Bandeirante. Ou seja, antes mesmo de a Embraer ser criada, os pioneiros já acreditavam que ela atuaria globalmente. A Weg também sempre acreditou que podia atuar consistentemente fora do país. “Sempre pensamos positivo, tivemos ousadia e ambição para desbravar novos mercados”, relata Décio, presidente da empresa. Outra é a Natura. Apesar de sua fracassada tentativa de exploração do mercado argentino em 1994, persistiu, retornando posteriormente. Em agosto de 2000, a

empresa reiniciou as operações na Argentina. Dessa vez, porém, com outra estratégia. O então diretor de vendas, Alessandro Carlucci, um executivo-chave, mudou-se para Buenos Aires para cuidar da operação pessoalmente. Mesmo nos momentos da mais aguda crise macroeconômica na Argentina, a Natura, diferentemente de muitas empresas, continuou no país, aumentou sua fatia de mercado, plantando para o momento da recuperação e aprendendo com a experiência. Como relata o atual diretor das operações da América Latina, executivo oriundo de uma multinacional na área farmacêutica: “é a primeira vez que vejo uma empresa de fato transformar crise em oportunidade. Todos falam disso inspirados no significado-chave da palavra crise, mas ninguém age assim”.

A maioria (64%) dos dirigentes de empresas brasileiras percebe como a principal dificuldade do processo de expansão global a criação de valor dos produtos. Tal percepção é ainda mais forte (70%) entre os presidentes das empresas nas quais mais da metade do faturamento vem do mercado externo.

Para esses executivos, há outras dificuldades significativas na internacionalização: criar marcas internacionais (63%), acumular conhecimento sobre o mercado a ser explorado (56%), a complexidade da legislação tributária ou a burocracia (56%), a dificuldade de dissociar-se do modelo doméstico de gestão (53%). Vale ressaltar também a limitação de idioma, que figurou como um dos importantes problemas para 32% dos dirigentes, diferentemente da percepção dos dirigentes indianos, que, em função da colonização inglesa, não enfrentam esse problema.

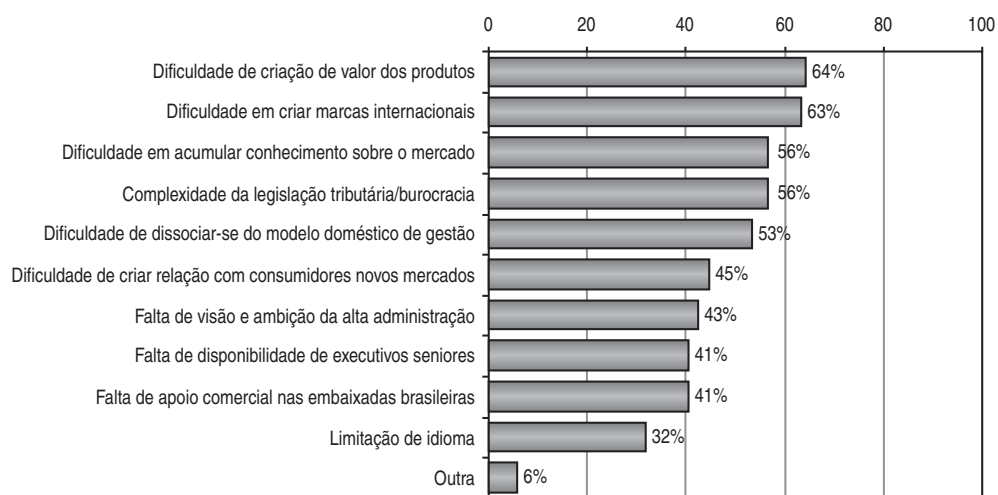


FIGURA 8.4 Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras em seu processo de internacionalização.

Houve diferenças de opinião entre as empresas não exportadoras e as exportadoras. As primeiras enfatizam a complexidade da legislação tributária ou a burocracia, a dificuldade de dissociar-se do modelo doméstico de gestão e a falta de disponibilidade de executivos seniores. Essas barreiras de entrada, muitas vezes não tarifárias, dificultam a entrada dos produtos brasileiros em mercados externos. É o caso, por exemplo, do aço e do suco de laranja no mercado americano.

A diferença de opinião dos executivos das empresas cujo faturamento provém principalmente de exportações recai sobre a falta de visão e de ambição da alta administração. Para progredir na exportação de um produto que não é *commodity*, este deve ter maior valor agregado ou é preciso encarar o desafio (liderado pela alta administração) de subir na curva de valor, como fez a Weg com seus motores. Apesar do discurso de muitas empresas brasileiras ressaltarem que seus produtos não estão posicionados como *commodity*, essa não é a realidade em muitos casos.

Para que a empresa brasileira possa superar a desvantagem de sua origem, é fundamental a mobilização do empresariado do país em torno de um projeto de internacionalização que envolva também o governo. Tal projeto deve ser suficientemente amplo para envolver não só empresas que exportam produtos primários, mas também as que exportam manufaturados, com seus diversos graus de agregação de valor. O Brasil não pode abrir mão da possibilidade de ampliar seu mercado.

Devemos entender que a desvantagem da origem nacional da empresa é um problema sem solução rápida. A menos que ocorra uma mobilização em torno de um projeto de internacionalização que busque uma verdadeira revolução tecnológica (poucas empresas fora do mundo industrializado podem almejar isso de forma realista), a única saída para superar essa desvantagem é o esforço determinado e permanente durante um longo período de tempo. No entanto, para iniciar essa jornada, as empresas precisam criar duas forças robustas, uma que as atraia para o estrangeiro (puxar) e outra que as empurre para fora de casa (empurrar).

Capturar o que vem de fora

Apesar de dizer que estão comprometidas com uma estratégia de internacionalização, muitas empresas brasileiras deixam isso nas mãos de uns poucos jovens executivos ou então nas mãos de pessoas que gozam de pequeno poder relativo na estrutura central. Sem fazer parte da rede de relações pessoais dos dirigentes mais experientes, é muito difícil para esses acessar, mais ainda influenciar, o processo decisório corporativo. Além disso, sua falta de experiência pode levar a uma série de problemas administrativos, financeiros e de marketing, que somente ajudam a reforçar a ambivalência dos dirigentes corporativos sobre a possibilidade de sucesso internacional.

Em contraste com isso, a indiana Ranbaxy dividiu o mundo em quatro regiões, uma delas sendo a Índia, e designou executivos experientes para chefiá-las – isso quando a operação indiana era quatro vezes maior que as outras três juntas. Todos os quatro gerentes regionais eram tratados como iguais, e cada um deles integrava comitês-chave para tomadas de decisão. Consequentemente, as operações internacionais deixaram de ser apenas um apêndice periférico e passaram a ser estratégicas para a empresa.

Também na contramão de quem deixa a tarefa de internacionalização em mãos inexperientes, a Gerdau, considerando o potencial do mercado americano, deslocou André Johannpeter para Tampa, na Flórida, para morar lá e cuidar do mercado pessoalmente. Como resultado, o desempenho das exportações gerou uma receita de US\$787 milhões em 2003, um crescimento de 125% com relação a 2002. No período, os preços médios do aço Gerdau voltado ao mercado internacional evoluíram 31%. As vendas para o exterior compensaram plenamente a retração de 13% do mercado nacional, onde foram comercializados 3,4 milhões de toneladas. As unidades da América do Norte comercializaram 69% a mais em 2003, atingindo 5,1 milhões de toneladas devido à fusão das operações do grupo Gerdau na região com as da Co-Steel. A fusão foi concluída em outubro de 2002. No total, a Gerdau comercializou 12,1 milhões de toneladas, o que representa um acréscimo de 33% em relação a 2002.

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) iniciou uma reestruturação em 1998 na sua área de manganês. “No planejamento estratégico da CVRD, foi estabelecido que um dos objetivos de médio prazo era que ela deveria atacar atividades ligadas ao negócio de manganês no Brasil e na Europa”, relata Luiz Carlos Nepomuceno, diretor da planta da CVRD na França.

Esse negócio da CVRD incluía operações próprias, além de alianças e *joint ventures* com empresas como a então francesa Usinor ou com a Usiminas. O processo de reestruturação do negócio com vistas a alavancar a área de manganês em nível mundial teve como premissa centralizar o controle das operações, o que significou a compra das ações da Usinor e Usiminas pela CVRD de forma a ter um comando único e, portanto, maximizar a competência em termos de gestão. A experiência da reestruturação ocorrida a partir do Brasil foi transferida, uma vez que as pessoas que haviam participado do processo de mudança brasileiro foram destacadas para a planta francesa. Foi grande o *turnaround* realizado na área de manganês da CVRD, mais fortemente em sua planta na França, como enfatiza o diretor da área.

Todo esse movimento possibilitou à CVRD ficar mais próxima dos seus clientes, estabelecendo contratos de fornecimento com prazo prolongado e obtendo preços mais competitivos. O produto da empresa é basicamente *commodity* e são negociados com os clientes preços e quantidades trimestrais.

Entre as principais mudanças realizadas pela CVRD na área de manganês estão: o aumento da produção e das vendas, uma vez que a estrutura na França funcionou também como um novo canal de vendas; o aumento operacional da produção de ferroligas no Brasil e na França; e a redução de custos, débitos e dívidas. “Basicamente as grandes mudanças e os maiores desafios foram na área financeira e na de recursos humanos. Na financeira a empresa possuía US\$492 milhões em débitos em 1998, que passaram para US\$119 milhões. Foi negociado o escalonamento do pagamento da dívida, gerando melhoria significativa do fluxo de caixa. A divisão de manganês teve um desempenho bastante positivo para a CVRD como um todo, sendo que seu *equity value*, que era próximo de zero, passou para US\$440 milhões”, relata Luiz Carlos.

O recrutamento para a planta na França se deu internamente, selecionando aqueles que haviam participado da reestruturação no Brasil de modo a formar uma pequena equipe, basicamente composta por brasileiros oriundos de diversas unidades da empresa. Atualmente a planta da França conta com um corpo de várias nacionalidades, inclusive a brasileira.

Compor um time internacional implica significativos investimentos de recursos financeiros e humanos. Muitas vezes aprende-se isso a duras penas. Na operação francesa da CVRD, o processo foi sendo aperfeiçoado ao longo do tempo, incluindo hoje os familiares dos expatriados. “Hoje damos mais apoio, por exemplo, às esposas dos expatriados, no sentido de acelerar o aprendizado do idioma”, relata Marconi Vianna, diretor da área de manganês em nível mundial.

A grande vantagem competitiva da CVRD hoje pode ser atribuída ao conjunto de competências que desenvolveu ao longo do tempo. Entre essas competências pode ser citado seu sistema de logística integrada (mina/ferrovia/porto). Estruturado ao longo dos anos, um corpo de profissionais competentes foi formado na companhia, sendo disponibilizados todos os recursos necessários para o desenvolvimento desse grupo na empresa. Todas essas questões, somadas à cultura muito voltada para resultados, modificada pós-privatização, resultaram num diferenciado conjunto de competências da CVRD.

Impulsionar a empresa para fora de casa

Apenas alguma atração que leve a organização para o estrangeiro provavelmente não bastará para criar e sustentar uma força suficientemente poderosa para a internacionalização, a menos que essa força seja complementada por um impulso igualmente forte dado pelo núcleo da empresa.

Até que o reforço positivo do sucesso internacional se faça sentir com força total, persistir na internacionalização é um ato de fé. Como toda questão de fé, exige um símbolo visível para superar os momentos de dúvida e, às vezes, até

para ignorar a voz da razão. Sem exceção, em toda empresa que alcançou sucesso na internacionalização de suas operações, os que estavam na cúpula personificaram esse símbolo e agiram pessoalmente como mensageiros pregadores dessa fé. “Impulsionaram” para fora de casa, além de “capturarem” gestores para o ambiente internacional.

O plano de internacionalização da Odebrecht foi desenhado na década de 1970 por seu fundador, Norberto Odebrecht. Na época do chamado milagre econômico, quando no Brasil a maioria das construtoras estava totalmente voltada ao mercado interno, Norberto e seu filho Emílio, já planejavam a expansão da Odebrecht para América Latina, África, Europa e América do Norte. Muito antes de a palavra “globalização” virar moda, Norberto Odebrecht previu que, para ser uma empresa de primeira linha, a Odebrecht deveria atuar agressivamente no mercado externo, uma vez que as construtoras de fora viriam inevitavelmente para o Brasil. Nas palavras de Norberto, a Odebrecht deveria adotar a forma de “um conglomerado que funciona como uma confederação de empresas menores, ágeis e flexíveis”.

Seguindo a fé do seu fundador, em 1979 a construtora foi para o Peru, na execução da hidrelétrica de Charcani V, no altiplano andino. Desde então, tem atuado no Chile, na Argentina, no Equador, na Bolívia, na Venezuela, na Colômbia e na Costa Rica. Na África, a Odebrecht opera desde 1984, quando iniciou o projeto da hidrelétrica de Capanda, em Angola. Em 1988 começou a atuar em Portugal, com a compra da construtora Bento Pedroso, numa das maiores obras viárias daquele país, a ponte Vasco da Gama. No começo da década de 1990 comprou a empreiteira inglesa SLP, especializada na prospecção de petróleo no Mar do Norte, e partiu para a exploração do mercado americano.

Hoje a empresa se mantém fiel a sua fé na internacionalização. Com presença de mais de 13 anos nos Estados Unidos (situa-se em Miami), a Odebrecht conta com 350 funcionários, dos quais 22 são brasileiros.

Além de um símbolo poderoso, o estímulo dado pelo topo da empresa também precisa de claros processos e apoio operacional. Talvez a chave desse apoio seja separar o centro corporativo da operação doméstica, se possível de forma física e clara, como está fazendo a Embraer ao estabelecer estruturas nos Estados Unidos, Austrália, Europa, China e Cingapura, visando garantir que os recursos corporativos sejam usados em apoio às operações mundiais, e não àquelas operações geográficas e emocionalmente mais próximas. Talvez o mais importante desses recursos seja a dedicação dos altos executivos.

DESENVOLVENDO NOVAS COMPETÊNCIAS

Como já foi descrito no Capítulo 5, para progredir na curva de valor é necessário realizar a venda baseada em valor. Para alcançar essa meta, o desafio-chave que, por exemplo, a Embraer enfrenta é desenvolver e fortalecer um conjunto de re-

cursos e competências vitais para atuar num setor baseado em valor. As novas competências vitais exigidas são, primeiramente, construir a força da marca internacional e, em segundo lugar, acumular um acervo de conhecimentos nos diversos países dos consumidores, inclusive do idioma, juntamente com a capacidade de desenvolver e manter relações mais próximas com esses consumidores, além de adequar-se aos padrões específicos do local, o que inclui questões de mão de obra, entre outras.

A necessidade de construir novos recursos e competências é um desafio comum a qualquer empresa interessada em internacionalizar suas operações, seja ela de um país emergente ou não. Esse é um desafio particularmente agudo para empresas brasileiras, a maioria das quais inicia a jornada da internacionalização com produção dependente de mão de obra barata e não tem, a montante, capacidades de desenvolvimento e de projetos tecnológicos nem, a jusante, a força do marketing da marca e a da distribuição. Para ter sucesso nessa jornada, necessitam com urgência conseguir novas competências e capacidades que lhes permitam evoluir na curva de valor. Isso exige uma definição clara de que a expansão no estrangeiro não seja apenas para aumentar aos poucos as vendas, mas também para desenvolver talentos e capacidades de classe mundial. Aliás, esse segundo objetivo talvez tenha de ser a motivação primordial de muitas emergentes multinacionais brasileiras.

As empresas podem buscar esse desenvolvimento de duas maneiras: desenvolvendo internamente novas competências centrais ou optando por adquirir novas capacidades por meio de alianças, parcerias ou aquisições. Contudo, a maioria das empresas pode precisar de uma combinação dessas abordagens.

Construir novas competências

Construir competências centrais totalmente novas (ou mesmo aperfeiçoar radicalmente as já existentes) é um desafio incrivelmente árduo para qualquer empresa, mas é o preço que se paga quando se quer progredir na curva de valor. Felizmente o mercado global é uma ótima sala de aula, e os concorrentes internacionais são professores exigentes para quem deseja aprender as lições.

O desafio mais comum para as companhias que desejam se tornar multinacionais é construir um arsenal de novas competências a jusante da cadeia de agregação de valor, aprendendo a dominar as diferenças em distribuição, vendas e marketing que são decisivas para estar nos mercados estrangeiros. A solução mais simples é encontrar um distribuidor local – mais ainda quando se trata de mercados complexos e desafiadores como Estados Unidos, Europa e Japão. Essa foi a opção de muitas empresas brasileiras que se internacionalizaram, como por exemplo a Coteminas, e de diversas empresas americanas que vieram para o Brasil. Trata-se de uma solução rápida e eficiente, com baixos investimentos. Entre-

tanto, tal escolha tende a ser um passo temporário, e não duradouro, para construir uma presença sustentável em mercados internacionais.

Por outro lado, algumas poucas empresas optaram por uma rota aparentemente mais lenta. A Gerdau está desenvolvendo capacidades a jusante, com a implantação de plantas em países-chave, como Estados Unidos e Canadá. Ela atua com linhas de produtos que atendem aos setores de construção civil, indústria e agropecuária. Exportado para todos os continentes, o aço Gerdau possui uma infinidade de aplicações. Por exemplo, integra a estrutura de pontes, viadutos, rodovias, hidrelétricas, prédios e residências. Está presente na fabricação de máquinas agrícolas, estruturas metálicas, peças para a indústria automotiva e redes de transmissão de energia e telefonia. Participa ainda do trabalho no campo, com arames e acessórios para cercas.

Com uma decisão tomada na década de 1980, a empresa concluiu que o mercado de aços longos estava se tornando saturado no Brasil. Na época a Gerdau já possuía 50% da fatia de mercado desse segmento. Foi a partir daí que a empresa iniciou o processo de expandir sua atuação para outros lugares no mundo. “Quando vimos que 50% das nossas vendas estavam sendo via exportação, entendemos que precisaríamos ser globalmente competitivos”, relata Jorge Gerdau.

Em 1990, a Gerdau comprou a Courtice Steel, do Canadá. Passou com isso a produzir 300.000 toneladas e a faturar US\$140 milhões com essa operação. Hoje, com a fusão que ocorreu no segundo semestre de 2002 com a norte-americana Co-Steel, a Gerdau Ameristeel Corporation é a segunda maior produtora de aços longos da América do Norte. São 11 siderúrgicas, oito nos Estados Unidos e três no Canadá, com capacidade instalada de 6,8 milhões de toneladas curtas de laminados de aço e receita calculada em US\$1,7 bilhão por ano.

A Gerdau reconheceu que, para ter sucesso global, precisa ser parte da rede de relacionamentos dos mercados locais e estar sempre atenta ao mercado mundial. Suas atividades de negócios exigem proximidade ao cliente: definição de requisitos, apresentação, fechamento das transações, produção, entrega e outras atividades. Para geri-las com eficiência e construir um genuíno relacionamento com os clientes, a empresa está se adaptando aos padrões locais, consciente das diferenças culturais de suas unidades. É importante ressaltar que um dos fatores-chave para que a empresa instalasse suas operações no mercado americano foi o fato de conseguir se proteger contra as barreiras não tarifárias existentes na comercialização do aço. “Podemos competir nos Estados Unidos, onde o setor de aço ainda não está no ‘estado da arte’. Quando você é o mais forte, geralmente não olha em volta para ver o que os outros estão fazendo. Nós somos diferentes. Olhamos o que os japoneses, por exemplo, estão fazendo e pensamos que se eles fazem, nós também podemos fazer. Meus funcionários têm de saber tanto quanto os funcionários japoneses. Se os brasileiros são os melhores em carnaval e futebol, por que não podemos ser os melhores em aço?”, relata Jorge Gerdau.

Desenvolver tais recursos a jusante pode exigir investimentos iniciais relativamente altos, que podem demorar para gerar retornos positivos. Pior ainda, medidas tomadas pela metade e sem um entusiasmo total raramente dão certo. É por isso que a maioria das empresas evita tais investimentos, e mesmo as que investem batem em retirada rapidamente quando suas projeções excessivamente otimistas não se concretizam. Todavia, no longo prazo esses investimentos são os mais vitais para a construção de um processo sustentável de internacionalização. No início é caro, mas, depois que essas iniciativas se enraízam no mercado local, seu valor se torna inestimável. A Embraer decidiu estabelecer uma unidade na China, por enxergar que esse mercado tem um potencial gigantesco que não pode ser desconsiderado. Hoje são 126 pessoas no local e a empresa acredita que com o passar do tempo esse site será estratégico. “Estamos entregando a primeira aeronave montada lá e acreditamos no potencial que a região apresenta”, relata um dos executivos.

Se é difícil construir capacidades a jusante, muitas vezes é mais difícil ainda progredir a montante na cadeia de agregação de valor. Porém, isso é perfeitamente viável para empresas que veem sua expansão internacional como oportunidade de aprendizado. Claramente essa era a estratégia da indiana Ranbaxy ao retirar-se do seu negócio inicial de vendas de produtos intermediários de baixo valor agregado.

A capacidade de pesquisa da Ranbaxy nasceu por questão de necessidade, quando foi cancelado seu contrato de distribuição de longo prazo com um laboratório farmacêutico italiano. Forçada a fabricar seus próprios produtos, a empresa logo adquiriu experiência de processamento na fabricação de produtos químicos. A legislação indiana permitia que a Ranbaxy produzisse drogas existentes, mesmo que estivessem protegidas por patente, desde que fosse usado um novo processo de produção.

Quando o controle de preços na Índia limitou as oportunidades domésticas de crescimento e de lucro, a empresa começou a expandir sua atuação para fora do país, nos anos 1980. Entretanto, somente em 1993 seu fundador, doutor Parvinder Singh, comprometeu-se a fazer da Ranbaxy uma verdadeira empresa internacional baseada em pesquisa, com faturamento de US\$1 bilhão. Desenvolveu uma NCE (*New Chemical Entity*), isto é, uma nova substância química. Seu objetivo foi particularmente desafiador, já que o médico estava determinado a desenvolver uma droga investindo menos que US\$100 milhões, quando no mercado isso demandava no mínimo US\$300 milhões.

No final da década de 1990, a Ranbaxy manifestava a seriedade do seu compromisso com pesquisa e desenvolvimento. Tinha uma equipe de 250 cientistas, e 4% a 6% do faturamento da empresa era destinado à pesquisa. Internacionalmente, seu negócio migrara do fornecimento de insumos químicos em grande quantidade para a venda de produtos elaborados, muitas vezes adaptados

aos mercados locais. Singh acreditava que a experiência obtida com elaboração, registro, produção e marketing de drogas aumentaria o potencial de venda daquela NCE para a faixa de US\$400 a US\$500 milhões depois de 2003.

Captar outras capacidades

Às vezes as empresas não têm nem necessidade nem meios de construir novas competências internamente, mas lhes falta alguma capacidade vital para progredir na curva de valor. Um dos grandes benefícios da expansão internacional é a exposição dos executivos a empresas diferentes, com capacidades complementares e interesse mútuo em cooperar.

A forma mais simples, mas nem sempre a mais econômica, de captar o acervo de experiências dessas empresas é adquiri-las ou realizar fusões, desde que implemente um competente processo de integração. Essa é uma estratégia particularmente apropriada quando uma companhia que se internacionaliza deseja entrar rapidamente num mercado e lá criar uma base sobre a qual construir. Foi o que a Gerdau realizou com a fusão com a norte-americana Co-Steel, fundando a Gerdau Ameristeel Corporation, e o que a Weg realizou com a compra de uma unidade da ABB no México.

Com frequência, empresas brasileiras sofrem limitações de capital, principalmente se estão se expandindo simultaneamente em vários mercados. Alianças e parcerias podem dar a tais empresas meios de alavancar seus próprios recursos e competências centrais, enquanto captam recursos e capacidades suplementares oferecidos pelos parceiros. Todavia, o segredo é garantir que os relacionamentos sejam construídos sobre uma base genuinamente mútua, e não numa dependência apenas de mão única, que resulta em barganha e, logo, torna o processo arriscado.

Essa é uma área aparentemente difícil para empresas brasileiras, cujas experiências têm sido relativamente decepcionantes. Muitas vezes a operação em si é bem-sucedida, mas falha na captação e assimilação das competências que faltam. No estrangeiro a experiência das empresas brasileiras tem sido pior ainda. Pouquíssimas parecem capazes de usar eficazmente alianças e parcerias para desenvolver recursos e capacidades no estrangeiro.

Um exemplo é o da Natura, que na década de 1990 desenhou o processo de entrada no Peru estabelecendo uma parceria com uma empresa local. A expectativa era que com a parceria a Natura conquistaria o mercado de forma mais eficiente, em função do conhecimento que o parceiro detinha daquele mercado. Apesar de alguma sinergia inicial, a parceria não evoluiu, sendo logo desfeita. Essa captura das competências do parceiro talvez seja um dos importantes desafios da Coteminas na relação com a americana Springs.

Um exemplo de uma *joint venture* bem-sucedida no Brasil é o da Belgo com o grupo Bekaert. Nas suas alianças, o grupo Bekaert coloca-se como parceiro tec-

nológico, oferecendo *know-how* para produção e uma linha de produtos compatível com o tipo de demanda e de mercado. O que oferece geralmente acompanha o nível de desenvolvimento do país ou da região.

A presença do grupo Bekaert no mercado brasileiro esteve sempre associada à Belgo. O relacionamento teve início em 1968, com contratos de assistência técnica para produção do arame especial ACSR (*aluminium core steel reinforcement*) para o segmento de energia e telecomunicações. A partir da década de 1970, evoluiu para a formalização de contratos de assistência técnica e cessão de patente para a produção do arame farpado Motto (1971). Desde então, o relacionamento expandiu-se. Surgiu a BMB, Belgo-Mineira Bekaert Artefatos de Arame, para produção de cordonéis de aço para pneus (1977), a Bemaf, Belgo-Mineira Bekaert Arames Finos (1987), e uma associação com a então Cimaf, Companhia Industrial e Mercantil de Artefatos de Ferro, para produção de cabos de aço (1991). Em 1997 os dois grupos criaram a Belgo Bekaert Arames S.A.

A *joint venture* que consolidou a Belgo Bekaert Arames S.A. foi resultado de mais de duas décadas de convivência entre Belgo-Mineira e Bekaert, o que revela a maturidade com que foi realizada a operação. “A geração anterior é que via os concorrentes como inimigos. Agora o mundo está globalizado, e a expansão de mercado depende fundamentalmente de parcerias. A nova geração sabe que o mundo mudou”, argumenta Geo Pil, que durante muitos anos foi diretor da Belgo Bekaert Arames, representante do sócio Bekaert.

A experiência internacional sugere que empresas brasileiras devem ser capazes de aproveitar bem melhor as alianças, a exemplo da união da Belgo com a Bekaert. A capacidade de formar e sustentar alianças, aprendendo com elas, é uma competência central que multinacionais brasileiras terão de adquirir ou desenvolver. A Embraer tem operado de forma muito interessante nesse sentido. Montou uma arquitetura industrial através da qual os seus parceiros (fornecedores) compartilham o risco empresarial do lançamento de um novo produto. Eles investem a risco no desenvolvimento de segmentos e/ou sistemas pelos quais são responsáveis e recuperam esse investimento gradativamente, a cada nova unidade vendida. Caso o programa não tenha sucesso, a Embraer não tem obrigação de compensá-los pelo investimento malsucedido.

O poder de uma estratégia de internacionalização baseada em alianças se manifesta na experiência da Acer, empresa de informática de Taiwan. A Acer evoluiu de prestadora local de serviços de tecnologia da informação em Taiwan para uma das grandes fabricantes globais de PC. Stan Shih, o fundador, baseou a estratégia de expansão da Acer numa vasta gama de parcerias e alianças, a ponto de tornar essa abordagem parte das normas culturais da empresa. Acreditando que sua empresa, ainda pequena, não poderia seguir a abordagem de poderosas multinacionais, ele adotou uma estratégia de expansão que alinhava a empresa com a população de menor poder aquisitivo – voltando-se para mercados de

massa, estabelecendo parcerias com fornecedores e tendo acionistas locais. Na expansão multinacional da Acer, essa “cultura dos comuns, e não da nobreza” se manifesta na filosofia que Shih descreve como “marca global, toque local”. A segunda parte desse lema, “toque local”, é implementada por meio de uma série de empresas de distribuição nacionais de controle acionário local.

PROTEGENDO O PASSADO, CONSTRUINDO O FUTURO

É necessário um enorme compromisso de recursos humanos e financeiros para que empresas menores em locais menos privilegiados da economia global consigam entrar em mercados estrangeiros. Uma determinação ainda mais contundente se faz necessária para que essa iniciativa seja usada na construção de uma vantagem competitiva através do progresso na curva de valor.

Há dois tipos de armadilha nas quais potenciais multinacionais podem cair no decorrer desse processo. A primeira é, disparadamente, a mais comum: a armadilha da timidez. Como aconteceu com a Caloi nos anos 1970 e 1980, no caso narrado no Capítulo 2, mesmo as mais bem-sucedidas empresas domésticas muitas vezes não empurram sua base competitiva para fora do mercado nacional. Desfrutando o luxo da segurança das oportunidades locais, executivos dessas empresas adiam seus investimentos ou nem os realizam e, com isso, não alavancam nem expandem sua vantagem competitiva em mercados estrangeiros. Porém, muitos aprenderam pagando um preço alto: se você não procurar o ambiente competitivo global, ele logo vem atrás de você. Hoje a Caloi enfrenta no mercado local vários fabricantes mundiais de bicicletas e de outros artigos esportivos.

A outra armadilha no caminho das empresas que se internacionalizam está na extremidade oposta. Podemos chamá-la de armadilha da sedução. Há empresas que ficam tão seduzidas pelas enormes oportunidades que vislumbram no estrangeiro e tão enfeitiçadas pela chance de progredir na curva de valor que ignoram ou até destroem o alicerce sobre o qual deveriam construir novos negócios fora do seu país. Essa abordagem logo leva à construção de castelos de areia.

Para quem planeja progredir na curva de valor por meio da internacionalização, o segredo é manter o equilíbrio entre construir e proteger ativos e recursos históricos de forma a usar a expansão internacional para alavancar e expandir tais ativos e recursos no futuro. Isso significa apoiar negócios existentes no mercado doméstico e usar seus recursos para construir maiores capacidades por meio de empreendimentos no estrangeiro. Resumindo, a gestão deve ter como foco para onde a empresa está indo, mas não perder de vista sua origem. Deve ser mantida uma rigorosa disciplina para construir o futuro sobre o alicerce sólido da proteção do passado.

É uma tarefa que pode ser facilitada por duas poderosas decisões gerenciais. Quase todas as empresas que progridem na curva de valor criam unidades organizacionais separadas porém interligadas, para gerir a capacidade de melhoria

gerada pela expansão internacional. Contratam ou nomeiam executivos competentes para chefiar essas novas entidades. Esses executivos são as forças motrizes que impulsionam o progresso da empresa na curva de valor.

Novas tarefas, unidades novas

No exterior, é comum que as estruturas mercadológicas e as necessidades dos consumidores variem significativamente em relação ao modelo doméstico. Se a empresa está disposta a usar a sua expansão internacional para construir novas vantagens competitivas, descobrirá que os impulsionadores do sucesso de negócios localizados em pontos distintos da curva de valor são bem diferentes uns dos outros. Portanto, não é de surpreender que empresas que galgam patamares mais altos na curva de valor internacional muitas vezes se vejam prejudicadas por suas unidades organizacionais tradicionais, construídas para desenvolver e manter modelos de negócios historicamente bem-sucedidos.

Nessa situação, a primeira reação mais comum é criar uma organização geograficamente separada, que dê liberdade aos que exploram novos mercados de se adaptarem e responderem a essas diferenças locais. Essa tem sido a abordagem da Gerdau. A partir do Brasil, ela ampliou suas bases para o Uruguai, o Canadá, o Chile, a Argentina e os Estados Unidos, alcançando, em 2002, um lucro líquido de R\$821 milhões, 49% a mais que no período anterior. Já em 2003 o lucro líquido cresceu para R\$1,26 bilhão. Porém, a empresa tem de assegurar que essas unidades organizacionais não se isolem, não percam contato nem se dividam em pequenos compartimentos. Se o motivo da internacionalização não é apenas aumentar vendas e lucros, mas também acessar informações, conhecimentos e habilidades necessários para progredir na curva de valor, então a empresa deve garantir que as suas unidades no estrangeiro permaneçam intimamente ligadas ao núcleo do seu negócio. Para essa finalidade, a Gerdau, com base em sua experiência no Brasil e no exterior, está construindo o Gerdau Business System, GBS. “Esse sistema tem como finalidade codificar nossa cultura, experiência, práticas e sistemas de gestão, para operarmos como uma única organização em todas as frentes em que atuamos”, relata um executivo.

A implantação desse processo tem sido um grande desafio. Apesar de não ter uma melhor forma que se aplique a toda e qualquer empresa, uma solução que tem se mostrado eficaz é criar um modelo de organização que permita às unidades geograficamente separadas ter estruturas e processos que deixem cada negócio ser gerido como parte de uma base mundial integrada, que inclui também o mercado doméstico da empresa. Esse foi o tipo de organização que a Acer decidiu implementar e que o fundador Stan Shih descreveu como seu modelo de organização “a serviço dos clientes”. Orientando-se pela filosofia de “Marca global, toque local” e construindo sobre os alicerces de parcerias locais que a Acer ti-

nha no mundo inteiro, Shih criou uma organização sustentada por quatro unidades estratégicas de negócios (UENs) e quatro unidades regionais de negócios (URNs). Cada UEN era responsável pela gestão de um dos negócios centrais da Acer no mundo todo (periféricos, semicondutores etc.), e cada URN geria todos os negócios em sua respectiva região (Europa, América do Norte ou qualquer outra no mundo).

Modelos matriciais como esse são notoriamente difíceis de gerenciar. Como a maioria das empresas, também a Acer encontra dificuldades no processo de integração. No entanto, num mundo onde os imperativos de produtos e de mercados são complexos e até contraditórios, operando com uma estratégia que exige gerir modelos de negócios cada vez mais sofisticados, as empresas praticamente não têm escolha, exceto aprender a enfrentar esses desafios.

Novas funções, novas capacidades

Somente a estrutura não resolverá o problema de construir o futuro sobre o sólido alicerce do passado. Uma questão-chave sobre a razão de as empresas acharem tão difícil progredir na curva de valor é mudar a mentalidade das pessoas que cresceram na empresa gerindo um modelo tradicional de negócios, muitas vezes sem promover o compartilhamento das informações mais importantes. Anular, ou mesmo diminuir, o poder que algumas pessoas exercem é uma tarefa árdua.

Para que sejam representadas as diversas necessidades dos mercados externos e elaboradas estratégias apropriadas para a empresa progredir na curva de valor, muitas vezes é necessário renovar o quadro de gestores. As novas pessoas não devem ser prisioneiras dos padrões convencionais, que muitas vezes ditam como a empresa deve agir. Pontos de vista diferentes surgem diante dos gestores à medida que estes aprendem a atender a novos segmentos de produtos em novos mercados geográficos. Então, esses indivíduos devem ser suficientemente fortes para representar esses pontos de vista. Quando foi sondada por Fernando Tigre sobre assumir a diretoria de comércio exterior da Alpargatas, Angela Hirata quis saber se a estratégia de exportação seria devido à oportunidade do mercado ou para preencher a capacidade ociosa. Ele disse que seria pela oportunidade de mercado, e que ela teria total autonomia para construir uma nova lógica de evoluir na curva de valor com o seu trabalho. Então ela aceitou o desafio.

Um fator decisivo para a Embraer progredir na curva de valor é o compartilhamento das informações e o envolvimento das pessoas. A empresa abre e compartilha o chamado Plano Plurianual com todos os seus funcionários. Isso faz com que as pessoas participem e se comprometam de fato com o projeto. Quando há uma ameaça em termos de não se atingirem os resultados, a empresa também não esconde suas dificuldades. Ao contrário. O presidente, assim como pessoas de diferentes níveis gerenciais, divide com todos as boas e as más notícias.

“Isso faz com que os funcionários confiem mais nas informações da empresa do que nas do próprio sindicato”, relata um executivo. É interessante ressaltar que não houve nenhum movimento grevista desde que a empresa foi privatizada, nem mesmo na época da grande demissão de 1.900 funcionários em consequência dos problemas de mercado causados pelos atentados terroristas de 11 de setembro nos Estados Unidos. “Houve dor, choro, mas não revolta.”

Uma poderosa ferramenta de mobilização das pessoas, que também contribui significativamente para a garantia dos resultados, é a remuneração variável. Na Embraer, com princípios claros e muito bem articulados com a prática cotidiana de cada colaborador, 25% do valor que é destinado aos acionistas é partilhado entre os funcionários. Desse montante, 30% são divididos igualmente entre todos, independentemente de cargo ou salário, e 70% distribuídos de forma proporcional ao salário, sempre com base na realização de metas, individuais quando possível. “Este é um elemento galvanizador, não apenas pelo dinheiro, que em 2001 chegou a 6,8 salários, mas especialmente porque essa prática é encarada como uma ferramenta gerencial e pela confiança de que o jogo é aberto e justo”, afirma um vice-presidente. Em 2003 foram distribuídos, a título de remuneração variável, R\$47 milhões, contra R\$100 milhões em 2002, R\$102 milhões em 2001, R\$81 milhões em 2000 e R\$37 milhões em 1999. “Apesar da queda relativa em 2003, nossos resultados estão muito melhores do que os dos nossos concorrentes.”

Tudo isso contribui para o fortalecimento de um traço que todos acreditam ser distintivo e que é reconhecido inclusive pelos visitantes estrangeiros: o envolvimento emocional dos funcionários com a empresa. “Essa construção se deu a partir do gigantesco esforço de reestruturação da Embraer, desde o momento em que os acionistas investiram US\$625 milhões e implantaram um novo modelo de gestão.” Decisões estratégicas acertadas, compartilhamento do risco empresarial no lançamento de produtos e desenvolvimento tecnológico com parceiros internacionais, somadas a um estilo de gestão são os principais ingredientes para a busca contínua do sucesso na Embraer.

Para muitas empresas, conseguir novas funções e novas capacidades significa buscar lá fora pessoas fortes, que tragam consigo o conhecimento dos novos negócios localizados mais acima na curva de valor. Essa é uma das razões pelas quais na estrutura da Odebrecht em Miami os executivos são, em sua maioria, de outras nacionalidades.

Todavia, há mais uma competência vital. Por estarem na junção entre os antigos e os novos negócios, esses indivíduos têm de saber trabalhar em equipe. Devem possuir credibilidade para captar recursos no núcleo corporativo e investi-los com rentabilidade. Devem também ser capazes de transferir para o negócio antigo o conhecimento e a experiência adquiridos no novo negócio.

Mudando o “cheiro do lugar”

O LANÇAMENTO DO PROGRAMA NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO levou os estados brasileiros, a partir de 1994, a iniciar um processo de saneamento dos bancos oficiais com o objetivo de torná-los mais eficientes e atrativos para o mercado financeiro. A privatização do banco mineiro Bemge, adquirido pelo Itaú pelo valor de US\$494 milhões, ocorreu em 1998, como já relatamos no Capítulo 6.

Os primeiros passos após a aquisição foram dados no sentido de identificar o perfil dos funcionários, rever e ajustar processos e sistemas de trabalho e, sobretudo, procedimentos em áreas específicas, como a de crédito. “Houve uma clara preocupação em identificar pessoas de boa formação e com competência para continuar na empresa, mas ainda assim o ambiente era de muito medo, ansiedade e inquietação. Aos superintendentes foi solicitado um ajuste no quadro de pessoal de cada área, o que gerava intranquilidade quanto à permanência no emprego”, relata um dos executivos.

Uma grande mudança aconteceu na forma de organização do trabalho. No Bemge um gerente era encarregado tanto da parte comercial como da operacional e no Itaú essas funções são separadas. “Essa divisão foi o principal marco da mudança”, afirma um dos atuais gerentes de agência. A partir da identificação do perfil profissional, as pessoas eram convidadas a assumir funções ou comerciais ou operacionais. Essa divisão aconteceu aproximadamente dois meses após a aquisição. “O mais importante era mudar como as pessoas pensavam e agiam, mudar de uma mentalidade estatal para uma nova realidade de instituição privada”, relata um dos gerentes.

Outro grande exemplo foi a compra da siderúrgica Mendes Júnior pela Belgo. A siderúrgica começou a ser construída no final da década de 1970 e a operar em 1983. Sua implantação foi apoiada pelos governos estadual, federal e municipal. Muito bem projetada, foi construída para servir como modelo a ser apresentada pela Construtora Mendes Júnior a outros grupos, nacionais e internacionais.

No início da década de 1990, o grupo Mendes Júnior (principalmente a empresa-mãe, Construtora Mendes Júnior), responsável pela implantação de gran-

des projetos como estradas, hidrelétricas e obras de saneamento, começou a enfrentar dificuldades para receber seus créditos de governos nacionais e internacionais. Esses governos eram os principais clientes da construtora, que enfrentou dificuldades, comprometendo outras empresas do grupo, especialmente a Mendes Júnior Siderurgia, MJS. Em 1995 a MJS foi obrigada a interromper a produção porque os fornecedores pararam de vender matéria-prima por falta de pagamento. A empresa acumulava R\$1,5 bilhão (na época, US\$1 = R\$1) em dívidas, distribuídas entre 1.700 credores. Com a situação se agravando, houve uma proposta de arrendamento da empresa. Em junho de 1996 o grupo Belgo iniciou esse processo. Nessa época a siderúrgica tinha 2.500 empregados. Destes, 1.100 eram terceirizados. Havia também uma lista de 600 pessoas que queriam ser demitidas, mas com a chegada da Belgo essa lista praticamente deixou de existir. As pessoas que trabalhavam na planta foram mantidas e a maioria dos que ocupavam posições gerenciais continuou em seus cargos. A redução inicial atingiu mais o staff administrativo, que era inchado, comparativamente muito maior do que o quadro técnico-operacional. O grande volume de demissões ocorreu em 1998, quando todas as unidades do grupo Belgo passaram por uma reestruturação em busca de maior sinergia. “Houve uma redução muito forte, mas não agressiva”, relata o presidente da Belgo, confirmando que de 2.500 empregados a empresa passou a contar com aproximadamente 1.000.

Migrar a organização de um ambiente totalmente regulamentado, o que prevaleceu no Brasil até o início da década de 1990, para um mercado altamente competitivo foi o maior desafio para a maioria das empresas brasileiras. Para algumas, como Mesbla e Mendes Júnior, significou fracasso. Para outras, como o Banco Itaú, ao final do processo, obteve-se um resultado extremamente positivo. Porém, esse resultado não foi isento de sofrimento causado principalmente pelas mudanças realizadas nas empresas adquiridas, incluindo o alto volume de demissões.

REVITALIZANDO PESSOAS

Nos dois casos, da aquisição do Bemge pelo Itaú e da compra da MJS pela Belgo, o sucesso dependeu da capacidade de mudança das pessoas que se mantiveram nas organizações e dos novos atores que passaram a fazer parte das empresas. Não se pode renovar um negócio sem mudar comportamento, apesar de toda transformação gerar angústia, como já foi abordado no Capítulo 3. Nenhuma empresa consegue melhorar radicalmente o desempenho do negócio sem revitalizar as pessoas.

Colocado dessa maneira, a maioria das pessoas aceitará prontamente o enunciado. Entretanto, o que realmente significa “revitalizar as pessoas”? Grande parte delas achará que significa mudar a atitude. Sempre que esse assunto é re-discutido surge uma nova expressão para designá-lo, uma última novidade, a

bola da vez para denominar a mesma coisa. Hoje, o chavão é “mudança de comportamento ou de modelo mental”. Nos últimos anos várias empresas, não somente no Brasil, vêm lançando programas em que investem muito dinheiro visando promover mudanças culturais, especialmente no estilo de liderança, em grande escala, buscando atingir a tão desejada mudança de comportamento da empresa como um todo.

Pode-se indagar, portanto, qual seria a probabilidade de essa mudança ocorrer? É possível modificar as atitudes das pessoas? A resposta clara é a seguinte: a probabilidade é baixíssima. Via de regra, adultos não mudam suas atitudes fundamentais. Em circunstâncias como uma profunda tragédia pessoal, diante de uma doença grave ou da morte de um ente muito próximo, certas pessoas podem ter reações ou alterações profundas de comportamento. No entanto, excluindo-se acontecimentos dramáticos como esses, as coisas que acontecem em nossa vida, pessoal ou profissional, não mudam nossas atitudes. Não se somos adultos.

Temos então um dilema. A renovação de negócios exige a revitalização das pessoas, ou seja, que sua mentalidade mude. Mas, se papagaios velhos não aprendem a falar, como reza o ditado, então como ficamos?

A solução desse dilema está em reconhecer que revitalizar pessoas não é mudar suas atitudes fundamentais. O mesmo indivíduo, com a mesma atitude e os mesmos traços de personalidade pode se comportar de modo muito diferente em contextos diferentes. É possível mudar comportamento sem necessariamente alterar atitudes básicas. Esse desafio tem muito mais a ver com o contexto que os gestores criam ao redor das pessoas. Toda empresa tem um contexto de comportamentos internos que modela a forma como as pessoas pensam, sentem e agem. Para que seja mudado o comportamento, o contexto também tem de ser alterado. É responsabilidade dos altos executivos criar o novo contexto. Portanto, os integrantes dos mais altos escalões da empresa devem modificar seus pontos de vista sobre gestão e também suas ações no local do trabalho. Somente assim é que as pessoas que estão mais abaixo na pirâmide hierárquica mudarão o seu comportamento.

Um exemplo da criação do contexto de mudança foi narrado no Capítulo 3. Quando Fernando Tigre assumiu a direção da Alpargatas e realizou a mudança radical na empresa, tinha total consciência de que o exemplo tinha de vir de cima, para que houvesse comprometimento da equipe. O depoimento dele retrata bem essa situação: “Quando assumi a gestão da empresa, procurei mostrar que era tão funcionário quanto os outros, um ser humano normal”. Quem observasse o comportamento de Tigre na empresa o veria, por exemplo, cumprimentando todos os funcionários que cruzavam com ele nos corredores ou segurando a porta do elevador para qualquer pessoa, desde um diretor até um motorista ou um contínuo.

A questão que se coloca é que não basta a empresa ter boas pessoas. Ela precisa também criar o contexto no qual essas pessoas possam atingir o melhor do seu potencial e ter um desempenho superior.

O que significa a expressão “o comportamento dentro do contexto”? Talvez o melhor modo de explicá-la seja relacioná-la a uma experiência pessoal com a qual a maioria dos leitores pode prontamente se identificar.

Durante muitos anos, um dos autores, Sumantra Ghoshal, lecionou no Insead, uma *Business School* da França, e morou em Fontainebleau, elegante cidadezinha situada cerca de 60 quilômetros ao sul de Paris. Mas sua cidade natal é Calcutá, na Índia. Todo ano ele visitava Calcutá no verão, tipicamente no mês de julho (no meio da estação). Por que em julho? Era a única época do ano em que seus filhos tinham férias escolares.

Calcutá é uma cidade maravilhosa, pelo menos para todo mundo da região bengalesa. Porém não tão maravilhosa no mês de julho, quando a temperatura chega perto dos 40 graus e a umidade do ar supera os 95%. No centro da cidade, em julho, Sumantra sentia muito cansaço. Exausto devido ao calor e à umidade, ficava o tempo todo dentro de casa.

Mas em Fontainebleau ele se sentia e agia de forma muito diferente. Além de uma linda cidadezinha, Fontainebleau é um ótimo lugar para viver. Localiza-se no meio de uma das mais belas florestas de toda a Europa. Na primavera, Sumantra saía para fazer uma caminhada tranquila pela floresta, mas logo começava a correr, saltando para tocar num galho, jogando pedras, enfim, sentia-se estimulado a fazer algo mais dinâmico e ativo. A beleza da floresta de Fontainebleau na primavera, o cheiro das árvores floridas e o frescor do ar seco o enchiam de energia.

Acreditamos que aqui está a essência da questão sobre revitalizar as pessoas. Quase todas as grandes empresas do Brasil, da Índia e de diversos outros países, emergentes ou não, acabam criando internamente o ambiente do centro de Calcutá no verão, um contexto que irrita as pessoas, que mina toda a sua energia e criatividade. O desafio para os dirigentes dessas empresas é transformar tal comportamento criando um novo contexto, revigorante como a floresta de Fontainebleau na primavera.

O centro de Calcutá no verão

Pensemos sobre o comportamento dentro de um contexto como sendo o “cheiro do lugar”. Intelectualizamos muito a questão da gestão, mas a verdade é que ao entrar num escritório de vendas, numa fábrica, na matriz de uma corporação podemos em 15 ou 20 minutos perceber o cheiro do lugar. Os sons no ambiente, o olhar das pessoas, seu modo de andar, tudo isso indica o cheiro do lugar. Que cheiro têm as unidades de linha de frente da maioria das empresas no Brasil? As mesmas cinco características debilitantes (Figura 9.1) foram encontradas em empresas brasileiras, indianas, europeias e americanas.

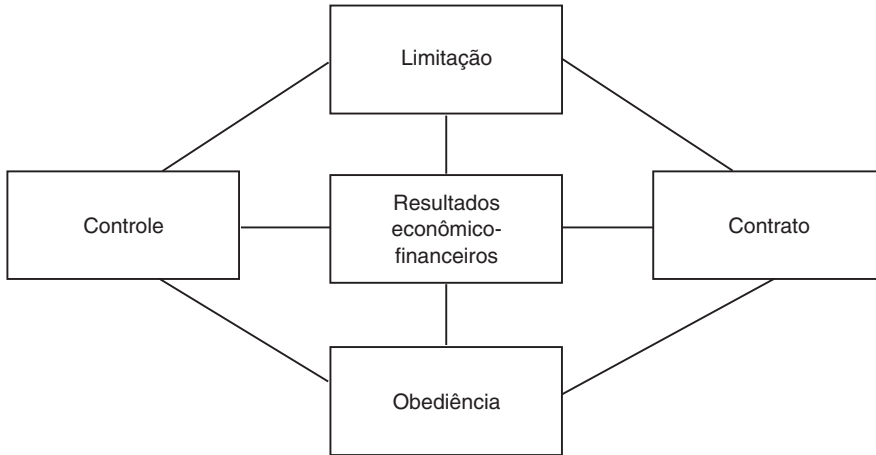


FIGURA 9.1 O “cheiro do lugar” na maioria das empresas tradicionais.

A primeira característica é a **limitação**. Dirigentes tomam todas as decisões na empresa e fazem todas as escolhas. São muito sábios, possuem muitas informações, contam com a assessoria de ótimas pessoas. Sendo assim, criam maravilhosas estratégias para produtos, clientes e mercados. Também trabalham com afinco 12 ou 14 horas por dia para poder dizer a todos exatamente o que precisa ser feito. Mas o que tudo isso significa para as pessoas que trabalham no escritório de vendas, na fábrica ou nos oito níveis hierárquicos situados abaixo deles? O que todo esse trabalho duro da cúpula, todas as decisões e estratégias significam para as pessoas do chão de fábrica? Limitação. É isso o que sentem sobre as coisas que chegam de cima para baixo: limitações em termos de poder usar a iniciativa própria, sua criatividade e seu raciocínio, limitações na escolha do que podem ou não fazer, limitações até na satisfação e na alegria que poderiam ter com suas próprias razões.

A segunda característica é a **obediência**. Executivos criam vários tipos de sistema: sistema de recursos humanos, sistema de planejamento, sistemas orçamentários. Por si só, cada um deles tem sua justificativa de existir, mas coletivamente qual é a sensação que eles criam nos funcionários do chão de fábrica? Obediência. Todos esses sistemas são como nuvens negras sobre suas cabeças, forçando todos a seguir uma linha e a obedecer.

Outro aspecto que permeia todo o contexto da maioria das empresas brasileiras é o **controle**. Por que existe um chefe? Não só o chefe direto, mas por que existe toda a infraestrutura gerencial? Para um simples funcionário que está oito escalões abaixo na pirâmide hierárquica, os chefes diretos e indiretos só existem por uma razão: para controlá-los, para assegurar que eles não façam coisas erradas.

Uma quarta característica é o **contrato**. Cada vez mais usamos a palavra “contrato” em todos os aspectos do negócio. O emprego é um contrato estabele-

cido entre empresa e funcionário, assim como o orçamento, os preços de transferência e até relacionamentos entre colegas, departamentos, divisões – tudo e todos são contratos estabelecidos que regulam as relações.

Finalmente, os resultados **econômico-financeiros**. São eles, basicamente, que orientam esse tipo de empresa, funcionando como motor do desempenho empresarial e sendo, portanto, a principal ferramenta de avaliação desse desempenho.

Esse é o ambiente interno, definido por limitação, obediência, controle, contrato e resultados econômico-financeiros. Nas unidades de linha de frente de muitas empresas brasileiras, esse é o cheiro do lugar. E qual é o comportamento que as empresas esperam de suas pessoas? Querem que os funcionários tenham iniciativa. Desejam que as pessoas aprendam continuamente e tragam o benefício desse aprendizado para a empresa, a fim de sustentar seu sucesso. Querem que as pessoas colaborem, compartilhem, ajudem umas às outras. Desejam que todos sintam ter um forte compromisso para com a empresa. Como os dirigentes podem estimular tudo isso em seus funcionários se o contexto que criam é definido por limitações, obediência, controle, contrato e se visam apenas a atingir resultados econômico-financeiros?

A floresta de Fontainebleau na primavera

Em nossa pesquisa descobrimos algumas poucas empresas no Brasil, na Índia e em outros países que conseguiram criar um ambiente interno dinâmico revitalizador e obter altos níveis de desempenho com base numa mudança no comportamento das pessoas. Fora do Brasil sentimos o cheiro da floresta de Fontainebleau em plena primavera na Intel, na 3M, na Infosys, na Imexsa e na HDFC. No Brasil encontramos o mesmo cheiro de ambiente de trabalho revigorante em empresas como Natura, Alpargatas e Banco Real ABN-Amro. Em todas essas empresas, o contexto do comportamento interno se caracteriza por quatro atributos muito diferentes: a limitação havia se transformado em ambição, a obediência em disciplina, o controle em apoio, o contrato em confiança e os resultados econômico-financeiros em resultados empresariais (Figura 9.2).

O que é **ambição**? Quando a empresa entra em crise, promover a mudança é mais fácil. O verdadeiro problema de mudar não se dá quando ela está em crise, mas, em geral, no longo período que precede a crise, quando ela opera no nível do subdesempenho satisfatório. Todos na empresa sabem que, tendo em vista recursos, marcas, qualidade, tecnologia, pessoas etc., ela não está se saindo tão bem quanto poderia estar. Mas, em vez de encarar a realidade, as pessoas criam justificativas e tentam abaixar o patamar das aspirações para que todos continuem satisfeitos com o subdesempenho.

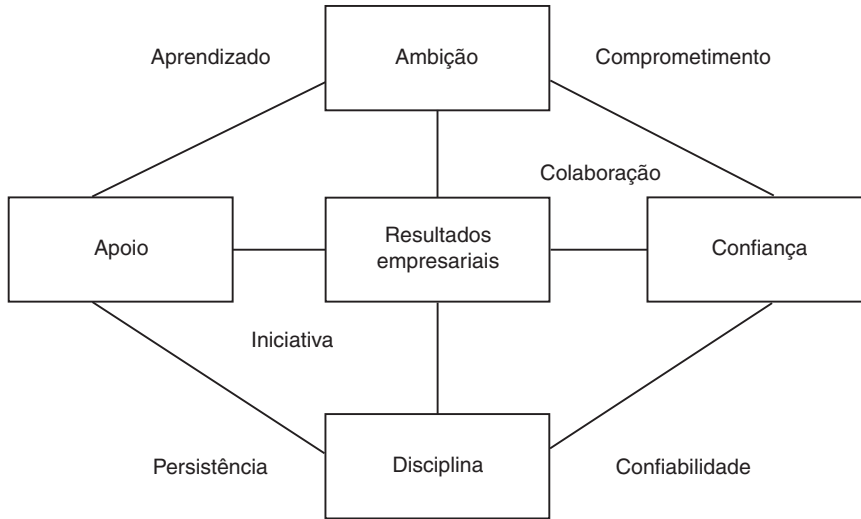


FIGURA 9.2 *O cheiro do lugar na organização renovada.*

Ambição é a antítese do subdesempenho satisfatório. Significa que cada indivíduo deve procurar fazer o melhor em tudo o que realiza. Nesse processo, exige-se mais de si mesmo. Além disso, cada pessoa com esse propósito influencia todos ao seu redor, é um estímulo para que todos façam mais e melhor, dá direção à empresa.

Encontramos casos muito semelhantes no Brasil e na Índia. Os dirigentes da Coteminas no Brasil e da Ispat na Índia enfatizam que todas as suas indústrias são produtoras a custo baixo devido à tecnologia e às pessoas. Se as pessoas estão motivadas, participam de planos para reduzir custos cada vez mais e dão ideias de como implementar tais planos. Esse é o segredo das empresas que têm produtos com baixo custo e são líderes em certos segmentos.

A primeira mudança de contexto, então, é a passagem da limitação para a ambição.

A segunda mudança é ir da obediência para a **disciplina**. A diferença entre obediência e disciplina é pouco perceptível, porém profunda. As pessoas obedecem algo que vem de fora. Já a disciplina é interna, incutida no comportamento cotidiano das pessoas e em todos os processos de gestão. A ausência da carga pesada da obediência não significa um caos, um comportamento libertino em que cada um faz o que bem entende. Nem significa que a empresa não pode ter processos estruturados. A 3M, por exemplo, tem processos rigorosos, da mesma forma que a Intel. A questão não é se a empresa tem ou não tem processos, mas o que sua administração faz com esses processos. São usados para impor obediência ou para incutir autodisciplina no comportamento diário das pessoas?

Disciplina é gestão por comprometimento. Implica todos cumprirem o que prometem. Se uma pessoa se compromete em realizar uma redução de 14% no estoque, então ela fará todo o possível para cumpri-la. Mas a autodisciplina das pessoas é mais do que uma questão simplesmente numérica. Se, por exemplo, uma reunião está marcada para as 9 horas, todos devem estar na sala às 9 horas. Autodisciplina também significa que, mesmo que uma equipe gerencial tome uma decisão da qual determinado integrante da equipe discorda, essa pessoa se comprometerá plenamente com a execução do que foi decidido, independentemente de concordar ou discordar.

A Intel possui uma norma que chama de “confronto construtivo”. As regras da empresa são claras: todo funcionário, independentemente de sua situação hierárquica, deve falar sobre qualquer tópico que o afeta e, mais que isso, é obrigado a expressar suas opiniões e a defendê-las com a máxima veemência. Essa norma gera um debate vigoroso, aberto, o “confronto construtivo”. Tal nomenclatura é um eufemismo extremamente bem-educado para descrever o que pode acontecer nessas situações, em que às vezes até socos na mesa reforçam calorosos argumentos. Ao mesmo tempo, a mesma Intel tem outra norma, que reza: “Ao final de qualquer reunião uma decisão será tomada e, nessa ocasião, concordando ou discordando, todos devem se comprometer com a decisão”. Esse é o contexto da disciplina.

No Itaú também a questão da disciplina impera de forma significativa. Comitês são estruturados com frequência para definir questões importantes para o banco. Nesses comitês os integrantes opinam, divergem em pontos de vista, mas, uma vez que a decisão é tomada, todos a executam.

Essa diferença entre disciplina e obediência tem relevância especial no contexto brasileiro. Há uma tendência à concentração de poder nas empresas, mesmo que disfarçada em comportamentos mais inclusivos, que correspondem ao desejo de boa parte dos brasileiros atualmente. Outro lado da moeda de concentração de poder é a postura de espectador. O brasileiro acostumou-se com o mandonismo, o protecionismo e a dependência e, com isso, funciona muito orientado pela autoridade externa. No caso das empresas, é preciso vencer essa inércia da cultura.

Um exemplo de quebra dessa inércia cultural no Brasil é o caso do Banco Real ABN-Amro. O presidente executivo, Fábio Barbosa, na ocasião da compra do Real pelo ABN-Amro disse que o Real tinha os traços típicos de uma empresa brasileira: era centralizador, paternalista, tinha pessoas leais e que evitavam o conflito com superiores. Hoje o quadro do banco é outro: mais descentralizado, sem paternalismo e mais profissional. Porém, esse processo não foi fácil nem rápido, e teve o presidente como seu grande promotor e viabilizador.

Em terceiro lugar, em empresas de alto desempenho o contexto de comportamentos substitui o controle pelo **apoio**. Ao contrário da percepção de que che-

fes existem para controlar e para garantir que as pessoas não façam coisas erradas, uma genuína mudança de comportamento ocorre quando as pessoas realmente acreditam que seus chefes existem para ajudá-las, apoiando-as e orientando-as com o monitoramento pessoal e o acesso aos recursos da organização. Com isso, em última análise, o chefe ajuda a assegurar o desempenho e o sucesso dos que estão sob seu comando. Tudo isso cria o contexto de apoio.

A Natura é outro exemplo de empresa brasileira que exercita esse conceito. A valorização das relações, a qual lastreia a lógica de criação de valor na Natura (ver Capítulo 5), garante o nível do relacionamento da empresa com os seus mais diversos públicos. O apoio e a ajuda mútuos otimizam tal processo, potencializando os resultados. Essa forma de ser e agir permeia os diferentes níveis organizacionais. Um dos grandes desafios, seja pelo volume de pessoas envolvidas, seja porque representa a ponta mais visível do faturamento, é a ação do grupo comercial. Os gerentes regionais de vendas têm a função de dar total apoio às promotoras de vendas em termos de recursos financeiros, mercadológicos e estruturais para que elas desenvolvam seu trabalho com as consultoras. Visando a operacionalizar e melhorar processos, a Natura mantém uma ampla infraestrutura de apoio para suas consultoras, que inclui centrais de atendimento telefônico e via Internet. Essas centrais servem para facilitar, apoiar e estreitar tais relações. Algumas vezes esse processo de não controlar, de o chefe não ter necessariamente a resposta certa – atitude tão criticada, mas ainda tão desejada por boa parte dos brasileiros –, traz uma certa tensão para todos os envolvidos, por parecer mais lento e menos objetivo, ou por demandar maior competência e responsabilização de todos. Na Natura, tal tensão, por ser baseada no apoio e não no controle, torna-se positiva, funcionando como um constante desafio para o desenvolvimento do potencial das pessoas.

Em quarto lugar, há a passagem do contrato para a **confiança**. Não se trata apenas da versão contratual e instrumental da confiança, que diz: “Se você e eu fecharmos um negócio, eu confio que você cumprirá sua parte”. Uma verdadeira sensação de confiança é muito mais do que isso. Ela se traduz em: “Somos parte da mesma organização. Confio em você como condição inicial e até que você prove que não merece mais minha confiança, e não o contrário”. É dessa forma que a Sadia tem construído, ao longo dos anos, as relações com seus parceiros, por exemplo, no mercado internacional. “No limite, não precisamos de contratos. São as pessoas com quem trabalhamos há 20, 25 anos. Elas nos conhecem e nós as conhecemos. É questão de olhar olho no olho. Há confiança e vontade de trabalhar em conjunto. Sem confiança não tem jeito de ir em frente”, completa Gilberto Tomazoni, um dos vice-presidentes da empresa.

Para tanto, as pessoas têm de sentir que a empresa é justa em seu modo de conduzir os processos. Se isso ocorre, ela pode contar com o comprometimento maior da equipe. Caso contrário, as pessoas podem guardar o que elas têm de melhor e agir sem comprometimento e com desconfiança.

Finalmente, há a ampliação do significado de bom desempenho, que se traduz em **resultados empresariais**. Nas organizações em que predomina o conceito de resultados econômico-financeiros, nas quais a última linha do balanço é a única dimensão realmente válida, o comportamento das pessoas é todo orientado por essa filosofia de gestão. Não raramente, tal comportamento gera algumas armadilhas. O foco apenas no resultado de curto prazo sacrifica muitas vezes a base para a sustentabilidade dos resultados. Esse tipo de empresa também cai na armadilha do subdesempenho satisfatório mais facilmente: ora dando desculpas para que ele não se torne visível, ora entrando no movimento entrópico do eterno corte de custos – o lado azedo –, sem fazer o movimento integrado da culinária agridoce, abordada no Capítulo 2.

Já as organizações que almejam alcançar resultados em dimensões mais amplas – mercado, pessoas, tecnologia, obviamente incluindo a análise econômico-financeira e a geração de valor, não só para os acionistas como também para a sociedade de forma abrangente – criam causas em que os funcionários se sentem engajados. “As pessoas não se mobilizam para ir trabalhar pensando que irão somente cortar custos ou gerar resultados para o acionista. Elas precisam ter uma causa, um sonho, saber que estão construindo uma sociedade mais justa”, relata Fábio Barbosa, presidente do Banco Real ABN-Amro.

DO CONTEXTO AO COMPORTAMENTO

A maioria das empresas reconhece a necessidade de que ocorram iniciativas na linha de frente para que elas adquiram competitividade e crescimento numa economia aberta. Mas como conseguir esse perfil empreendedor? Como conseguir que funcionários (de vendas, da fábrica, da área administrativa) tenham iniciativa em suas áreas de trabalho?

Acreditamos que a solução seja uma combinação entre ambição e disciplina, criando uma base de espírito empreendedor. A ambição sem disciplina pode ser perigosa, pois uma visão muito ambiciosa de futuro sem a capacidade de execução eficiente do presente pode levar a empresa ao caos. Pode fazer com que, de forma romântica, os gestores da empresa fiquem com a cabeça nas nuvens e nunca voltem a colocar realisticamente os pés no chão. Muitas organizações pagaram um preço altíssimo por essa ambição exagerada e não realista, sem um forte senso de disciplina. Também a disciplina sem ambição pode ser corrosiva. Com o tempo, pode destruir totalmente o entusiasmo e a empolgação que existem na empresa, o divertimento e a alegria. Mas, se os dois puderem ser combinados – para usar a linguagem chinesa, combinar o *yang* da ambição com o *yin* da disciplina –, então a tensão de ambos gerará iniciativas individuais e um espírito empreendedor em todos os níveis da empresa.

Cada organização que conhecemos procura hoje conseguir mais colaboração, maior rendimento de suas equipes interfuncionais, eficiência produtiva su-

perior e a melhor colaboração dos diversos membros do comitê corporativo. Entretanto, quase todas elas têm tido sérios problemas para assegurar a colaboração espontânea e voluntária que se faz necessária. Existe força maior do que a da atitude voluntária? O doutor Yoshio Maruta, presidente da Kao Corporation japonesa, descreve essa colaboração como um autocontrole biológico: “Se um dedo da mão é cortado, todos os demais órgãos do corpo que podem dar apoio o fazem automaticamente e de forma imediata. É do que a organização necessita. Sempre que uma unidade ou um indivíduo encontra uma oportunidade, um problema ou uma questão a ser resolvida, todos devem se prontificar a ajudar sem que se precise pedir”.

Como conseguir essa qualidade de colaboração numa organização grande e complexa? Combinando apoio e confiança. Como conseguir o aprendizado? Esse é fruto da tensão entre ambição e apoio. Como garantir que todo esse movimento não se traduza apenas em um romantismo não aplicável ao mundo dos negócios? Pelos resultados empresariais, que garantem a direção das ações do conjunto, lastreando-se em valores. (Valores praticados, nunca é demais enfatizar essa difícil consistência.) Poderíamos comentar cada um dos comportamentos que estão na Figura 9.2, mas não é necessário. No cômputo geral, a questão é simples: se o desejo é ter iniciativa, colaboração, compromisso e aprendizado, então o desafio é criar um cheiro do lugar, construído com base nas normas da ambição, da disciplina, da confiança, do apoio e regulado pelos resultados empresariais.

Todavia, isso é muito difícil de fazer, mesmo para os melhores gestores. Por exemplo, a Caloi, quando era gerida pela família Caloi, via a necessidade de uma forma nova de trabalhar. Porém, tinha o fardo de um legado de estilo gerencial hierárquico, de cima para baixo, paternalista, distante da visão de resultados. Um quadro com muitos obstáculos. Os dirigentes achavam difícil delegar responsabilidade e poder enquanto não confiassem que aqueles a quem delegariam já tinham competência e compromisso para levar a empresa em frente. O motivo principal que os fazia hesitar era sua profunda lealdade para com a empresa e o enorme orgulho de ser da família que batalhou para que uma pequena bicicletaria se tornasse uma das companhias mais admiradas do Brasil nos anos 1980 e 1990. Simplesmente não conseguiam imaginar nenhuma ação que pudesse colocar em risco a posição e a reputação da empresa. A Caloi era a sua vida, e eles achavam difícil confiar a alguém esse legado. Herdaram a empresa, que a eles fora confiada.

O Brasil e a Índia apresentam situações semelhantes: muitas empresas dos dois países, principalmente conglomerados de famílias, têm exatamente esse problema. Reconhecem a necessidade de mudar, de abandonar o modelo hierárquico em favor de uma orientação mais aberta, empreendedora e profissional, mas se encontram num dilema. Seus gestores não abrem mão do poder, a menos que considerem prontas as pessoas a quem delegarão a direção da empresa. Por

outro lado, essas pessoas acham difícil se sentirem prontas até que a liderança consiga confiar nelas. Esse é um dilema que, se não encarado de frente, não tem solução.

Em nossa pesquisa descobrimos algumas poucas empresas capazes de criar internamente comportamentos em contextos revigorantes e de conseguir níveis muito altos de desempenho lastreados no comportamento do seu pessoal. Um claro exemplo é a Natura. Alguns fatos merecem ser destacados, justamente por causa do aspecto comum dos seus negócios, clientes, funcionários e equipe de vendas.

Uma floresta revitalizadora em Cajamar

Uma empresa extraordinária dirigida por brasileiros e para brasileiros. Essa é a Natura, uma das instituições mais bem-sucedidas, admiradas e competitivas do Brasil.

O cliente típico dessa empresa é a mulher comum. Com uma linha de produtos bastante diversificada, a marca Natura é bem aceita em todas as classes sociais. “Tenho clientes de todos os tipos, desde mulheres bastante refinadas até as mais simples ou que residem em locais de acesso difícil”, relata uma consultora. Todos os anos a empresa realiza uma pesquisa de imagem de marca com homens e mulheres das classes A, B e C, consumidores e não consumidores. De acordo com essa pesquisa, a Natura é percebida principalmente como uma empresa socialmente responsável, confiável e de alta tecnologia. “Esses atributos têm aderência em todas as classes sociais, o que é bastante positivo para a empresa”, relata um gerente.

As consultoras Natura são a última ponta de sua cadeia de vendas. São elas que realizam as compras dos produtos para uso próprio e para revenda em sua rede de relações. Em 2003, um ano muito modesto em termos de oportunidades de trabalho no país, quase 50.000 pessoas ingressaram na atividade de venda direta por meio da Natura, que tem hoje 355.000 consultoras. Muitas delas dependem basicamente dessa atividade para manter a família. “Devo tudo o que tenho à Natura. Todos os meus três filhos foram criados e estudaram com o dinheiro que recebi vendendo os produtos da empresa. Hoje os três têm curso superior e estão muito bem encaminhados”, relata uma consultora, que revende produtos Natura há mais de 20 anos.

As promotoras de vendas da Natura constituem o principal ponto de contato entre a companhia e as consultoras. “São, em sua maioria, mulheres carismáticas, boas vendedoras e sabem lidar com o ser humano”, relata um gerente de vendas responsável por 36 promotoras e 18.000 consultoras. A empresa valoriza mais esses aspectos do perfil da promotora do que, por exemplo, o nível de escolaridade. “Quando fiz minha inscrição para promotora de vendas, eu era consultora Natura.

A solicitação era para que a promotora possuísse carro e estivesse cursando o terceiro grau. Eu não tinha nenhum desses pré-requisitos e consegui”, relata Márcia Soares, promotora de vendas há oito anos em Belo Horizonte, Minas Gerais. A valorização das características pessoais da promotora é um exemplo da importância que a empresa dá à qualidade das relações, ao comportamento ético e ao desenvolvimento pessoal, definidos na sua missão. O cuidado com as relações também pode ser percebido em outras ações da Natura. Por exemplo, na estrutura de promoções internas, na forma como conduz suas ações sociais (muito antigas na Natura, e não questão de moda, como se vê hoje no país entre muitas empresas), no respeito às premissas do desenvolvimento sustentável nas comunidades que fornecem as matérias-primas, no modo de lidar com essas comunidades.

Estas são importantes características da Natura: seu compromisso ético e sua conduta socialmente responsável. O trabalho da empresa tem sido no sentido de promover iniciativas que estimulem o desenvolvimento sustentável e aprimorem o diálogo com as partes interessadas. Coerente com seus valores, a empresa adota integralmente, na avaliação do desempenho social e ambiental, os modelos preconizados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e pelo Global Reporting Initiative. A Natura foi pioneira no Brasil na adoção do GRI, um modelo utilizado por empresas de classe mundial.

Com um desempenho fora do comum, a empresa tem se destacado sempre. No ano de 2003 o mercado em que ela atua cresceu 16%; a Natura, 35%. No mesmo ano foi eleita a segunda empresa do mercado em termos de fatia de mercado, precedida por sua concorrente Avon. Foi a primeira do setor em termos de riqueza criada por empregado (R\$552.561, em comparação com a média do setor, de R\$173.082), o que demonstra claramente sua competência.

No âmago desse desempenho extraordinário está a capacidade gerencial da Natura em criar o contexto para o comportamento que descrevemos como a floresta de Fontainebleau na primavera. A sede, em Cajamar, São Paulo, foi concebida para explicitar as crenças fundamentais da empresa. “Nosso espaço em Cajamar, com suas estruturas de vidro e áreas cercadas de verde, procura refletir o valor que damos a questões como a transparência nas relações e a convivência harmônica com o meio ambiente”, diz Luiz Seabra, fundador da Natura. Diversos depoimentos retratam a percepção que os executivos têm desse contexto. “Eu estava fazendo 40 anos e reavaliando minha vida profissional. Encontrei o Luiz Seabra e na visão dele sobre a empresa achei o que estava buscando. Não dá para explicar, é um ‘brilho nos olhos’ que a Natura possui”, relatou Joël Ponte, consultor de operações Europa. O executivo Mauricio Bellora, diretor da Divisão Sul, fez a seguinte observação: “Decidi trabalhar na Natura, e não numa empresa francesa, por causa das pessoas. Vi no Pedro Passos a disposição de investir para fazer a empresa crescer. Também me encantei com a fábrica, enquadrada nos melhores padrões mundiais”. Tudo isso estimula o clima de Fontainebleau.

Iniciativa e comprometimento são algumas das qualidades valorizadas entre os colaboradores. Não só na execução das tarefas diárias, mas também na realização de projetos de voluntariado. Um exemplo é o Novos Olhares, voltado para a realização de oficinas de automaquiagem em hospitais, que busca resgatar a autoestima de pacientes com câncer. As promotoras de vendas da Natura são instrutoras das oficinas e unânimes em seus relatos de quão válida é a experiência de vida de participar de um projeto como esse. Tal tipo de ação demonstra o compromisso da empresa em promover o ‘bem estar bem’ não só dos seus consumidores, mas da sociedade em geral.

Outro exemplo que revela o comprometimento dos colaboradores construído a partir da instalação de um novo modelo de gestão é dado pela Orbitall, empresa *spin-off* da Credicard. Um sentimento de propriedade por parte dos funcionários foi posto em prova em novembro de 2000, quando se detectou um problema no prédio onde funcionava a empresa em Salvador, Bahia. Era quinta-feira, 14 de novembro. Dia 15, sexta, seria feriado nacional. A decisão foi mudar para outro lugar, com todos os riscos que essa operação representava, praticamente um mês antes do Natal, um período crítico nesse setor. Os técnicos contratados pediram o mínimo de 45 dias para remover todos os equipamentos.

Em 15 dias estavam funcionando integralmente em outro lugar. A mudança, que do ponto de vista tecnológico era bastante complexa, foi feita pelos próprios funcionários. Nesses 15 dias todas as operações dos 1.200 empregados foram redirecionadas para os outros dois sites e os funcionários baianos colocados em treinamento. Esse foi um ponto de inflexão na história do site de Salvador. “Fomos tratados com muito respeito e cuidado.” Foi um exemplo de comprometimento dos funcionários, sua capacidade de mobilização e de gerar resultados.

A Natura também pode ser descrita como uma empresa de ambição e disciplina. Não fica só no desejo a ambição de alcançar um patamar mundial de excelência e de contribuir para a construção de um mundo melhor por meio da evolução constante das relações: está no dia a dia da empresa. Esta visão traduz a ambição: “A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com comunidades formadas por pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor por meio da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo”.

Os resultados vigorosos dos últimos anos e o compromisso de conduzir o negócio segundo padrões elevados de excelência e transparência credenciam a Natura a trabalhar para ser reconhecida como marca de expressão mundial. A empresa, que iniciou seu processo de internacionalização em meados dos anos 1990, tem presença crescente na Argentina, Bolívia, Chile e Peru. Atualmente está se preparando para desembarcar na Europa, estabelecendo em Paris uma unidade como forma de tornar o seu produto e seu serviço conhecidos no berço

mundial da beleza. A inauguração do espaço Natura em Paris está prevista para o final de 2004. Muito mais do que uma loja, a concepção é de um espaço em que as pessoas possam conhecer e experimentar a proposta de valor Natura. O desafio da internacionalização não é pequeno. Um ponto muito forte ressaltado anteriormente, de que a empresa é “dirigida por brasileiros e para brasileiros”, talvez precise ser realinhado para que a Natura possa ser extraordinária não apenas no âmbito brasileiro, mas também nos diversos continentes.

Em relação à disciplina, a empresa vem perseguindo, ao longo dos últimos anos, um rigor ainda maior em seus processos operacionais e nos rituais internos de gestão. Esse movimento pode ser percebido não só em aspectos ligados à produção e à logística, como naqueles relacionados à inovação, à gestão de pessoas e ao relacionamento com o meio ambiente.

O que a Natura tem de especial para estimular seu pessoal? Por que, apesar de tanta concorrência, inclusive com os importados, a empresa retém seus talentos e é tão admirada? A resposta é um somatório de todos os aspectos apontados anteriormente e pode ser revelada pela própria razão de ser da Natura: “Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem”. A empresa define o bem-estar como a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo. E o estar bem como a relação empática do indivíduo com o outro, com a natureza e com o todo. Essa proposta está incorporada nos produtos e serviços. Não há na Natura pudor em ganhar dinheiro e ter bons resultados. O que existe é um enorme cuidado com as bases que sustentam esses resultados. Conforme depoimento de Luiz Seabra: “Sem dúvida, a razão de ser motiva e faz com que a empresa seja diferente”.

Esse sentido motivador e quase evangélico de um propósito firme e claramente definido é reforçado mais ainda pelas crenças que os presidentes Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, juntamente com toda a equipe, construíram como cerne da identidade institucional da Natura. A primeira crença refere-se à visão da empresa de que a vida é um encadeamento de relações. A segunda, à busca permanente do aperfeiçoamento como o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, da organização e da sociedade. A terceira crença fala do compromisso com a verdade como o caminho para a qualidade das relações. A quarta traduz a valorização da empresa pela diversidade, considerando que quanto maior a diversidade das partes maior a riqueza e a vitalidade do todo. A quinta fala da busca da beleza como anseio legítimo de todo ser humano, afirmando que essa busca deve ser liberta de preconceitos e manipulações. A sexta descreve a empresa como um organismo vivo e um conjunto dinâmico de relações e afirma que o valor e a longevidade da organização estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e o seu desenvolvimento sustentável.

O depoimento de Guilherme Leal sintetiza a identidade da organização: “Nós percebemos a empresa como um agente de transformação social, capaz de

influenciar a vida das pessoas e a sociedade. Nós fazemos aquilo em que acreditamos e temos lucro com isso”.

Essa capacidade de criar um propósito – um objetivo motivante com o qual as pessoas se identificam e um conjunto de valores compartilhados pelas pessoas – é um elemento comum em toda empresa que conseguiu criar um vigoroso contexto positivo. Mas não basta apenas articular uma crença geral. A direção da empresa precisa também engendrar um esforço brutal para levar esse sentido, essas crenças a cada funcionário. Criar essa sensação de propósito e ligá-la à realidade do trabalho de cada funcionário é um requisito fundamental para que o agradável perfume da floresta de Fontainebleau em plena primavera se manifeste nas unidades de linha de frente das grandes empresas.

Além de criar um propósito, é também importante estabelecer alguns processos fundamentais de gestão de pessoas para dar apoio ao tipo de comportamento que vimos na Natura. São esses processos concretos que transformam a retórica vazia em realidade concreta. Em conversas que tivemos com pessoas de diversas áreas da Natura, isso ficou claro. Quando indagávamos por que as pessoas tinham ido para a empresa e por que permaneciam lá, as respostas falavam das práticas de gestão de pessoas, da consistência entre o discurso e a prática e de um tremendo orgulho pela ação da empresa, permeada sempre pelo conceito de responsabilidade com a comunidade. Tudo isso sustenta o comportamento num contexto positivo:

- **Atmosfera informal**

Existe na Natura uma atmosfera cuidadosamente cultivada e nutrida pela alta direção da empresa, inclusive pelos próprios presidentes. O cuidado com a transparência nas relações começa dentro de casa, entre todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico. Apesar da aura que cobre as figuras de Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, existe uma atmosfera informal na empresa e os três mantêm tal atmosfera.

- **Preocupação com as pessoas**

Consciente do paradoxo que a sociedade vive na relação entre vida pessoal e vida profissional, a empresa se preocupa em proporcionar equilíbrio entre ambas. O bem estar bem não pode ficar restrito aos externos; deve também permear as relações internas. O ambiente de confiança, transparência e justiça são forças tremendas. Além disso, ações como oferecer berçário (para crianças de até 4 anos de idade) na sede da empresa, nas unidades de Cajamar e Itapeverica, demonstram a preocupação com as mães funcionárias e seus filhos pequenos.

- **Grandes responsabilidades**

A Natura é uma organização centrada na valorização dos seus colaboradores e dá preferência ao recrutamento interno. Em 2003, 54% das vagas abertas na em-

presa foram preenchidas por meio de movimentações internas. Com o negócio crescendo próximo de 30% ao ano, existem significativas oportunidades de promoção para muitos funcionários. A empresa usa processos de avaliação em que eles são mantidos completamente informados sobre o seu próprio desempenho.

O programa de *trainees* da empresa obteve em 2002 cerca de 8.000 candidatos. Dos recrutados pelo programa desde 1995, 71% permaneceram na empresa, sendo que 27% ocupavam posições gerenciais de destaque ao final de 2002. Porém, o crescimento projetado revela o desafio de aliar a promoção interna à necessidade de agregar pessoas com experiência, especialmente internacional. Gente que possa “entrar jogando”.

- **Equidade**

Informações são livremente compartilhadas por meio de um programa constante e dinâmico de comunicação. Há uma diversidade de veículos internos que permitem isso e, melhor ainda, diretores têm o costume de conversar constantemente com funcionários de todos os níveis.

- **Sensação de ser dono**

Os colaboradores da Natura demonstram se identificar com a cultura e os valores da empresa. Mostram ter a sensação de pertencer a uma companhia especial, e isso contribui para o alto nível de fidelidade e de comprometimento pessoal. Um indicador importante da retenção do pessoal é o índice de *turnover* dos empregados, que caiu de 13,8% em 2001 para 6% em 2003 (entre os gerentes, foi de 2,3%).

- **Desenvolvimento pessoal**

A empresa estabeleceu um espaço para a realização de eventos e treinamentos para as consultoras da Natura e os demais públicos. Estão sendo promovidas visitas para que as consultoras conheçam a nova sede, além de eventos que premiam, por exemplo, as melhores em vendas. Esse estreitamento de relações e desenvolvimento de pessoas se dá devido à ênfase na capacitação.

Um dos autores participou do evento de lançamento de um novo perfume da Natura para um grupo de consultoras. Foi um lançamento cuidadosamente planejado e de grande impacto. O cenário montado era surpreendente, uma verdadeira superprodução. Como o produto era um perfume com essências extraídas da flora brasileira, reproduziu-se uma pequena floresta no caminho de entrada para o auditório. Lá foram apresentados vídeos e palestras explicando toda a criação do novo produto, buscando traduzir para as consultoras a experiência da nova criação. A vibração delas em eventos desse tipo é grande, tendo em vista que muitas nunca tiveram a possibilidade de vivenciar o lado mágico da criação de um novo produto.

- **Transparência**

Já descrevemos a questão dos valores e da consistência entre discurso e prática, que contribuem para o saudável ambiente aberto e transparente.

Os processos da empresa são baseados na busca da transparência. Por isso resultam num alto nível de confiança e de comprometimento das pessoas. Elas acreditam que a empresa é justa. Sobre a implantação do portal na Internet, quisemos saber das consultoras se elas viam esse movimento como uma ameaça. Todas foram unânimes em dizer que não, pois desde o início foram informadas de que a Internet viria a dar suporte a suas atividades, e não a substituí-las. Elas não temeram a mudança, o que reflete a confiança na justiça e na palavra da empresa.

Outra questão fundamental na Natura é a preocupação com a responsabilidade com as partes interessadas, entre elas as comunidades com que a empresa se relaciona. A imprensa brasileira já publicou inúmeros artigos sobre as atividades sociais da Natura. No *Guia da Boa Cidadania Corporativa*, da *Exame*, ela figura como empresa-modelo em todas as edições. Mas o que faz realmente a Natura se destacar é a transparência de seus processos, a forma de conduzir os negócios envolvendo todos os *stakeholders*, o não se acomodar com as ações sociais que desenvolve (que serão abordadas no Capítulo 13) e, principalmente, a essência de sua crença de que a vida é um “encadeamento de relações”.

- **Desafios**

É preciso ressaltar os desafios que a Natura vivencia hoje. A sucessão dos seus três principais executivos tem sido trabalhada, mas ainda é um ponto de preocupação para eles. A questão da internacionalização da empresa também é vista como um grande desafio, considerando que faz parte da sua ambição corporativa. Por último, a manutenção do crescimento da Natura é fundamental. Entretanto, é preciso considerar qual a melhor estratégia a adotar: crescimento orgânico e/ou fusões e aquisições. O processo de abertura de capital, já relatado no Capítulo 5, parece ser um passo importante para melhor preparar a empresa para patamares ainda mais ambiciosos.

PESSOAS COMUNS GERANDO RESULTADOS EXTRAORDINARIAMENTE INCOMUNS

No Brasil diversas empresas, dos mais variados setores (de bens duráveis ou não duráveis), enfrentam um efeito de espiral negativo gerado pela concorrência, que cada vez mais se intensifica (Figura 9.3).

Uma capacidade excessiva de produção e uma proliferação de novas empresas baixaram os preços e sucatearam as margens de lucro das empresas brasileiras. Para restaurar a rentabilidade e estancar as perdas de fatia de mercado, as companhias se reestruturaram, reduziram custos, fizeram reengenharia e melhoraram as operações internas visando reduzir estoques e prazos de pagamento e

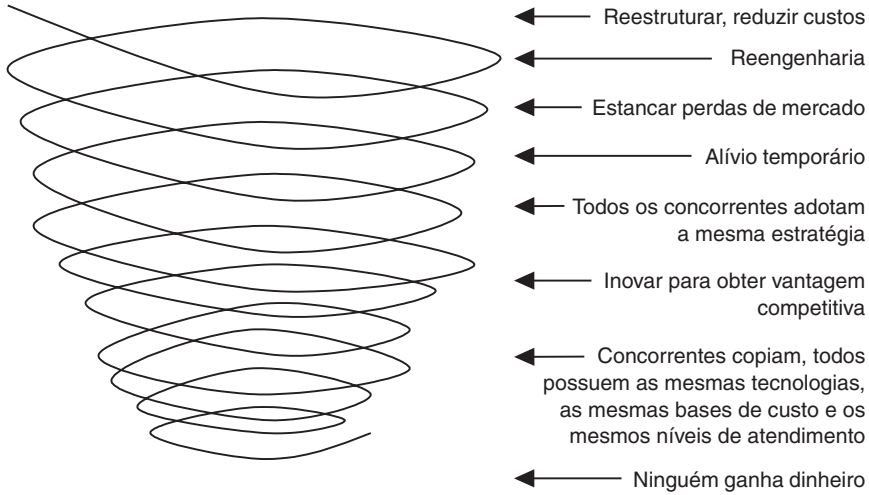


FIGURA 9.3 *O intenso movimento de espiral da concorrência.*

recebimento. Para algumas empresas essas providências geraram um alívio temporário, mas outras logo apresentaram problemas novamente, o que fez com que todas elas fossem afetadas pelo efeito dominó. Muitas vezes, a mesma coisa acontece com os esforços feitos para assegurar uma vantagem competitiva tecnológica, com concorrentes copiando ou obtendo a mesma tecnologia, o que faz com que todos voltem à condição inicial. Nessa conjuntura, com todas as empresas fazendo praticamente as mesmas coisas, todas elas vão coletivamente se afundando cada vez mais.

Em tal processo essas organizações acabam se tornando dependentes das últimas novidades em termos de ferramentas e modismos. Basta entrar em qualquer uma delas que imediatamente se percebe uma legião de “iniciativas de mudança”, todas elas batizadas com expressões da moda, como “a organização que aprende”, “ser visionário”, “agilidade”, “globalização”, “qualidade total”, entre outras. No fundo dos seus corações, os funcionários das empresas sentem-se frustrados e se cansam dessa epidemia de iniciativas. Aprendem a ficar quietos e a abaixar a cabeça, sabendo que logo virá mais um chavão, que igualmente passará, sendo substituído por mais outro chavão, que, apesar de ser o último modismo em termos de gestão, também vai acabar substituído algum dia por outro mais novo ainda. É o ziguezague da mudança. Basicamente os altos dirigentes não compram a ideia da mudança, e antes de finalizar a pretendida já passam para outra. No fim, gastam dinheiro e energia e não consolidam mudança alguma.

Para quebrar essa espiral negativa e superar o ceticismo, a frustração e o cansaço dos funcionários com todas essas iniciativas – fenômeno tão comum nas organizações atualmente –, os gestores precisam reconhecer que, apesar de a renovação corporativa se iniciar com mudanças estratégicas, estruturais, tecnoló-

gicas ou operacionais, ela só se torna duradoura se for sustentada por mudanças fundamentais no comportamento das pessoas. Portanto, a função dos dirigentes passa a ser não apenas reconfigurar os ativos e os recursos da organização, mas também redefinir os comportamentos, buscando orientar para o lado positivo a forma de as pessoas da organização pensarem e agirem.

Numa economia regulamentada, na qual os recursos escassos eram o capital e as licenças para as empresas funcionarem, geriam-se os funcionários dessas empresas como se fossem apenas mais um insumo: eram considerados fatores de produção, que deveriam ser utilizados e controlados para que pudessem atingir sua máxima capacidade. Muitas vezes o ambiente de trabalho era propositadamente projetado de forma a garantir que o comportamento dos funcionários fosse tão previsível e controlável quanto a operação das máquinas com as quais trabalhavam. Um comportamento num contexto de limitação, obediência, controle e contrato garantia que os funcionários operassem dentro de limites claramente definidos e agissem da forma como a alta direção da empresa determinava.

Já numa economia de mercado muda fundamentalmente a base da concorrência. Em vez do capital e das licenças, o recurso escasso e a principal fonte de vantagem competitiva das empresas são as pessoas. Nenhuma organização, qualquer que seja o porte, pode esperar recrutar e reter somente gênios. O grande desafio competitivo torna-se o de criar um contexto interno no qual pessoas comuns consigam resultados extraordinariamente incomuns. Montar comportamentos dentro de um contexto positivo baseado em ambição, disciplina, confiança, apoio e resultados empresariais é um requisito essencial para as empresas enfrentarem e superarem esse desafio na nova realidade da economia liberal.

No Brasil o discurso de valorização das pessoas, bastante comum, nem sempre encontra eco na prática cotidiana. Por isso a maioria das empresas continua padecendo da síndrome do centro de Calcutá durante o verão. Algumas outras (poucas) já conseguiram criar um contexto motivador, perene em vigor e energia, onde é possível aproveitar os conhecimentos e as iniciativas pessoais de cada colaborador. Já descrevemos neste capítulo a história da Natura, que não é o único exemplo brasileiro de experiência na floresta de Fontainebleau na primavera. Em outras empresas do país, inclusive médias e pequenas, podem ser encontrados exemplos desse tipo. Eles demonstram que é possível criar um ambiente de trabalho empolgante, motivador e de liberdade em quase todo tipo de empresa, em qualquer ramo de negócio, em qualquer parte do Brasil, e que os esforços necessários à criação desse contexto são inevitavelmente recompensados com um desempenho extraordinário.

Todavia, como abordaremos ao final do livro, formatar esse contexto de comportamentos exige uma mudança fundamental nos valores da empresa tradicional. Em vez de administrar por meio de planos, orçamentos e controles, os altos dirigentes devem reconhecer que sua principal tarefa na construção de uma

vantagem competitiva é estimular os recursos mais valiosos da companhia – as pessoas – para que sejam mais motivadas, criativas e empreendedoras que os funcionários dos concorrentes. Somente quando a cúpula der liberdade e desafios ao seu próprio pessoal, de forma que desenvolvam e alavanquem seus conhecimentos, suas competências e sua criatividade é que terá criado uma empresa dinâmica e que se autorrenova.

A empresa como universidade

O DOUTOR YOSHIO MARUTA APRESENTAVA-SE primeiro como budista e depois como presidente da Kao Corporation. A ordem era significativa, revelando a filosofia subjacente à Kao e ao sucesso fenomenal da empresa no Japão. A Kao valorizava e buscava o constante aprendizado. Nas palavras de Maruta, era “uma instituição educacional em que todo mundo era um professor em potencial”.

Sob a batuta de Yoshio Maruta, a dedicação ao aprendizado havia se transformado em arma competitiva, o que, nos anos 1990, tornou a Kao uma das empresas mais admiradas no Japão. Em termos de originalidade, inovação e criatividade corporativa, a Kao era constantemente classificada pela publicação de negócios *Nikkei Business* bem à frente de nomes muito conhecidos, como Canon e Toyota. O sucesso da empresa não se devia apenas ao domínio tecnológico, à eficiência em marketing, aos sistemas de informações, mas também à sua habilidade em integrar e melhorar todas essas capacidades por meio de um aprendizado contínuo. Consequentemente, a Kao conseguia desenvolver uma série de novos produtos bem à frente de concorrentes locais, como a Lion, e estrangeiros, como a Unilever, tornando-se a segunda maior empresa de cosméticos do Japão.

Maruta reconfigurou a Kao, não como uma empresa de sabonetes e detergentes, mas como uma instituição que valoriza a educação e, em consequência disso, é ancorada numa necessidade fundamental da natureza humana: o aprendizado. Na essência, as pessoas são curiosas e, como seres sociais, são motivadas a interagir e a aprender umas com as outras. Durante milhares de anos, famílias, clãs e grupos sociais evoluíram enquanto comunidades de ensino e de aprendizagem, com indivíduos compartilhando informações e sintetizando conhecimentos como força motriz do progresso individual e coletivo. Apesar disso, empresas, de certa forma, são construídas para castrar, ou matar, esse instinto natural nas pessoas.

Para conseguir um desempenho sustentado, as organizações têm de contra-atacar essa tendência de castração do instinto criativo. Precisam se abrir para as forças vigorosas do aprendizado contínuo. Assim como o doutor Maruta, os empresários devem pensar em suas organizações não apenas como um portfólio

de negócios e em suas pessoas não como meros recursos de produção. O que devem fazer é olhar a empresa como uma instituição voltada ao aprendizado e reconhecer que a fonte da vantagem competitiva é a capacidade que as pessoas têm de aprimorar constantemente seus conhecimentos, seus talentos e suas capacidades. A educação formal em sala de aula é apenas uma parte, embora importante, do processo de educação continuada. O mais difícil é reprojeter uma empresa para ser voltada ao aprendizado, é reformatar seus métodos de trabalho, fluxos de informações e processos administrativos para que as pessoas desfrutem da oportunidade de um autodesenvolvimento contínuo em sua rotina cotidiana.

Não há dúvida sobre a importância de treinamentos formais e iniciativas que estejam voltadas para a educação continuada dos indivíduos nas empresas. Entretanto, nada melhor para o desenvolvimento das pessoas do que a existência do desafio – este entendido como um conjunto de metas ambiciosas porém factíveis, que motivem as pessoas a se superar e a alcançar seus objetivos, promovendo assim o desenvolvimento e a superação contínuos.

EDUCAÇÃO CONTINUADA

A brasileira Embraer, quarta maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo, tem muitos jovens em seu quadro de pessoal, sendo 33 anos a idade média dos funcionários. A valorização do desenvolvimento tecnológico vem desde a fundação da empresa, em 1969, com a produção do avião Bandeirante. Desde que foi criada, a Embraer aliou-se a instituições como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica, ITA, e o Centro Técnico Aeroespacial, CTA, como forma de manter sempre uma fonte de mão de obra e de conhecimento. Assim garante sua atualização e a presença perene de profissionais bem preparados em seu quadro, criando um *cluster* de tecnologia aeronáutica na região próxima à São José dos Campos. Em treinamento e qualificação a empresa investiu US\$18 milhões no último ano, para um faturamento no mesmo período de US\$2,9 bilhões. Para a direção da Embraer, a melhoria contínua do pessoal não é algo que a faça se sentir bem, e sim um pré-requisito para a sua competitividade.

Em boa parte das empresas brasileiras, a educação continuada ainda é considerada um artigo de luxo. Ocasionalmente altos executivos são enviados para estudar fora da empresa, enquanto os funcionários mais jovens participam de um ritual de programas de treinamento interno com pouca relevância para a execução de suas tarefas. A cúpula da empresa tolera esse gasto como símbolo de modernidade e atualização. Para os funcionários é a segunda coisa mais agradável que podem ter, depois das férias. Sem um profundo comprometimento dos empregados e sem o monitoramento dos empregadores, tais atividades tornam-se desvinculadas dos desafios reais do negócio. O *gap* existente entre os desafios que a empresa enfrenta e a competência instalada torna-se muito grande.

A educação continuada também é valorizada na Petrobras. “Com base no plano estratégico da companhia, as necessidades de desenvolvimento do corpo gerencial vão sendo traçadas dentro de uma grande política de recursos humanos”, relata um diretor. Uma universidade corporativa marcou a política de RH da Petrobras, consolidando-se em 2002 e expandindo a abrangência de seus projetos. O Programa *Trainee* Petrobras contratou 813 novos empregados de nível superior. Em cursos com duração de seis meses a um ano, eles recebem a formação inicial necessária ao desempenho de suas atividades, o que inclui, além de disciplinas técnicas, aulas de gestão de negócios, visando transcender a competência técnica, já há muito consolidada e reconhecida pelo mercado.

A especialização dos colaboradores também foi trabalhada de forma intensa, sobretudo nas áreas de gestão empresarial. Quinze programas de especialização foram implementados em parcerias com universidades brasileiras, entre eles Marketing, Gestão Estratégica de Negócios, Finanças, Direito do Petróleo e do Gás Natural, Negócios Internacionais, Mercado e Gestão de Riscos e Gestão de Ativos e Parcerias.

Tem sido utilizada também a ferramenta de educação a distância, com o *e-learning* através do *campus* virtual, com mais de 48.000 matrículas de quase 12.000 empregados participantes dos 184 cursos ativos. Outro projeto implementado na Petrobras foi o da TV universitária. Lançaram-se quatro canais, um deles produzido internamente, com 72 horas diárias de programação educativa disponível em todas as unidades da empresa e na grande maioria dos ativos *off-shore*. O canal Universidade Petrobras (UP), com programação variada, divulga valores, competências e estratégias da empresa.

A Petrobras investiu R\$86,5 milhões no desenvolvimento de pessoal, no Brasil e no exterior, com uma média de 92 horas de treinamento por empregado.

No Brasil empresas como a Petrobras e a Embraer, que têm, de fato, um compromisso com a educação continuada e apresentam sucesso com essas iniciativas, são exceções. Outra dessas exceções é o BankBoston, cuja Boston School se tornou um centro de excelência. O centro treina gestores de toda a empresa, oferecendo ainda cursos para a família dos colaboradores, como de microinformática, aconselhamento profissional e outros de temas específicos, como voluntariado. “Inscrevi minha mãe, que é professora aposentada, num programa sobre voluntariado e educação. Ela simplesmente adorou!”, relata um superintendente. Essa opção por inserir a família dos colaboradores foi uma decisão estratégica: “Percebemos que alguns funcionários ficavam incomodados porque tinham na família pessoas sem o mesmo acesso à informação que eles tinham na empresa”, relata Geraldo Carbone, presidente do BankBoston.

A Boston School é vista pelos funcionários como uma grande fonte de motivação. Alguns cursos são abertos a todos eles, como os de formação bancária geral. Em outros cursos, como o MBA, os participantes são escolhidos pela área de

recursos humanos e pela diretoria da qual o futuro aluno faz parte. “Fazemos a seleção de quem vai participar do MBA considerando os seguintes critérios: o interesse do candidato, a percepção de onde enxergamos maior necessidade de profissionais formados nesse curso e o desenvolvimento e a retenção dos melhores talentos”, relata um superintendente da área de *private banking* do banco. Isso funciona como motivo de grande orgulho para os selecionados. “Participar do MBA interno do banco me faz sentir como é importante trabalhar numa empresa que se preocupa em formar seu pessoal”, diz um participante.

O MBA do Boston se iniciou “não por poesia”, conforme relata Carbone. Contratar um profissional com um MBA internacional passou a ficar muito caro. Outra razão foi o medo de trazer somente “estrelas”. “O problema está em trazer 20 estrelas bem-nascidas, que passam a ter acesso ilimitado, podendo criar até uma disfunção na organização”, complementa. O MBA é montado *in-house* estabelecendo parcerias com diversas escolas. Os candidatos têm de 35 a 40 anos. “A premissa não é só garotada”, diz Carbone.

O BankBoston ainda não possui um indicador claro dos resultados da implantação do curso. “Como ferramenta de retenção não tem funcionado de forma muito eficaz”, relata Carbone. Depois de três anos da criação do MBA, observa-se que, em média, 8,5 em 10 permanecem, um índice ligeiramente menor que o *turnover* do banco. “Verificamos que o grande ganho é o aumento das *networking* e do nível de conhecimento dos participantes”, complementa.

Uma premissa de participação no MBA é que o aluno contribua com um valor de R\$200 mensais para um projeto social. “Uma das regras é que todos os que fazem MBA se envolvam em programas de responsabilidade social. É também incentivado o compartilhamento do conhecimento. Essa é uma marca da organização”, relata Carbone.

A Boston School tem oferecido também programas comportamentais, de muito boa aceitação pelos participantes. São basicamente três programas. O Institucional enfoca as competências que mais frequentemente precisam ser trabalhadas na empresa. São realizados palestras e *workshops* com pessoas convidadas. “Uma das palestras mais interessantes a que assistimos foi a do navegador Lars Graef, que sofreu um acidente e teve de amputar a perna. Ele tratou do assunto de superação de grandes desafios”, comenta um dos participantes.

Outro programa é o de Desenvolvimento Gerencial (DG), composto de cinco módulos voltados para os gestores e com foco em pessoas. “Foi muito interessante! Há uma parte do DG em que vamos para um hotel e convivemos com gerentes de diferentes áreas do banco. Num módulo de *coaching*, o mediador nos pediu para lembrar quem foram os grandes *coaches* de nossas vidas. Foi um momento de grande emoção, pois tocou no lado pessoal, nas pessoas importantes de nossas vidas, e muitos resgataram o papel dos pais como os grandes *coaches*”, relata emocionada uma superintendente.

O terceiro programa é o de Desenvolvimento de Executivos. Voltado para altos executivos da empresa, é realizado na forma de *workshops* conduzidos por nomes internacionais, visando a atualização dos dirigentes do banco.

Um princípio fundamental da Boston School é que o indivíduo é responsável pelo autodesenvolvimento. A ideia não é a empresa dizer o que o funcionário deve ou não desenvolver. O papel dela é prover recursos. O funcionário, sim, deve se preocupar em buscar o autodesenvolvimento com os recursos que a organização oferece. Esse processo também atendia a outro objetivo de Carbone: mudar a empresa pela base. Ele patrocinou esse processo de desenvolvimento, iniciando pela base, estimulando para que cada um se posicionasse em relação à sua própria vida e conseqüentemente em relação à empresa e que ganhasse autonomia. Sempre fiel ao seu lema “não existe samba de uma nota só”, Carbone revoluciona silenciosamente uma empresa bem-sucedida.

A Algar Universidade de Negócios, Unialgar, é outro exemplo do compromisso com a educação continuada. Criada em 1999, tem voltado seus esforços para o treinamento e o desenvolvimento de profissionais das empresas do grupo Algar. No início de suas atividades, o foco era prioritariamente o executivo. Na medida em que a Unialgar foi se desenvolvendo, o público foi sendo ampliado também para outros colaboradores, em todos os níveis da organização. Os programas realizados pela Unialgar têm mais o foco comportamental. Os demais treinamentos de gestão e do negócio ficam a cargo das respectivas unidades de negócios do grupo. Todo o grupo Algar, incluídos o conselho de administração e o presidente, apoia fortemente as iniciativas da Unialgar.

Quanto à participação dos dirigentes como instrutores dos programas oferecidos pela Unialgar, isso ainda acontece de maneira pouco representativa. Os esforços dos dirigentes hoje estão mais na gestão do negócio, não restando muito tempo para que atuem na Unialgar. Alguns programas, como o Jovens Talentos e o Algar Capacitação Essencial, ACE, objetivam desenvolver as competências gerenciais requeridas aos futuros líderes da organização para sustentar o crescimento e a competitividade dela. Para tanto, há um curso de complementação universitária centrado em *business*, de forma a construir e desenvolver habilidades e conhecimentos identificados como essenciais nas posições de liderança da empresa.

Vale comentar ainda a atuação na área de educação continuada de outra empresa brasileira, a Votorantim Celulose e Papel (VCP), pertencente ao grupo Votorantim. Como reconhecimento do trabalho de desenvolvimento de seus funcionários, a VCP recebeu pelo segundo ano consecutivo o prêmio Top de RH da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, ADVB. Dos 3.848 empregados diretos da organização, 72% têm escolaridade média ou superior – um número considerável para o setor de papel e celulose. O programa de desenvolvimento gerencial mantido pela VCP oferece um MBA a funcionários

em nível de gerência. O curso é focado em competências específicas de gestão para a atuação desses profissionais na companhia. A VCP investe também num curso de pós-graduação realizado na Universidade de Viçosa, MG, especializada em agronomia.

Para os novos talentos, a VCP oferece um dos mais cobiçados programas de *trainees* e estagiários do país. Mais de 12.000 alunos das principais universidades brasileiras inscreveram-se para a última seleção à disputa de 67 vagas. Os estagiários são contratados nos últimos anos do curso de nível superior. Realizam um programa de estágio monitorado de 12 a 24 meses, que se destina a formar profissionais para serem aproveitados no futuro, com base nas necessidades estratégicas da empresa. “O *turnover* desse pessoal é muito baixo, pois se trata de um programa muito bem articulado. Na minha área são seis *trainees* e, ao final dos 18 meses de treinamento, automaticamente já são definidas as vagas para eles”, relata Valdir Roque, diretor de finanças da VCP.

Há dois aspectos dos processos educacionais que diferenciam empresas como a Embraer, o BankBoston, o grupo Algar e a VCP das outras – inclusive de algumas que também investem bastante dinheiro e tempo em educação continuada.

Em primeiro lugar, a educação é estruturada como um processo contínuo, e não como um evento isolado, sendo esse processo construído em torno das pessoas, e não dos programas. Cada gestor (na verdade hoje grande parte das empresas estende a oportunidade a todos os funcionários, não apenas a gestores) passa por uma sequência predefinida de cursos, em estágios específicos de sua carreira, e o objetivo primordial é aprofundar suas capacidades nas áreas de especialização e ampliar perspectivas e competências.

Em segundo lugar, apesar de buscar o desenvolvimento individual, o processo é também focado no desenvolvimento da organização, explicitamente atrelando o conteúdo do treinamento ao negócio e à estratégia da empresa. Palestras sobre tópicos gerais são a exceção, e não a regra. Em vez de uma série de apresentações genéricas das palestras prediletas do responsável por recursos humanos, os cursos são projetados para situações específicas e necessidades de cada negócio, sendo alterados continuamente como forma de refletir as mudanças de demanda da organização. Casos de empresas e participação em projetos reforçam, por um lado, a ligação entre educação e desenvolvimento individual e, por outro, a competitividade corporativa e o desenvolvimento organizacional.

Mapeamos o nível de aplicação da educação continuada nas 500 maiores empresas brasileiras. Numa escala ascendente de avaliação, cujos níveis variavam de inexistente a amplamente praticada, a maior parte das respostas se concentrou nos níveis “razoavelmente praticada” (34%) e “praticada” (33%). O número de empresas em que a educação continuada é “pouco praticada” está próximo do número em que ela é “amplamente praticada” (14% e 15%, respectivamente).

te). Em 4% das empresas está presente a afirmação de que a educação continuada é “nada praticada”. Isso reflete que, considerando o grupo seletivo das 500 maiores empresas brasileiras, a educação continuada ainda não atingiu seu grau de aplicação ótimo, uma vez que na maioria das pesquisadas ela está sendo medianamente aplicada.

Vale ressaltar que as empresas administradas por uma cúpula mais jovem (de 35 a 45 anos), na visão dos executivos, praticam menos a educação continuada do que as gerenciadas por executivos seniores.

REPROJETANDO O TRABALHO

Em organizações tradicionais o trabalho é estruturado para maximizar a previsibilidade e o controle. Entretanto, essa estrutura leva, inevitavelmente, a uma perda da capacidade dos funcionários. Previsibilidade e controle no trabalho são possíveis somente no que diz respeito a tarefas específicas e rotineiras. Em última análise, a lógica dessa estrutura fundamenta-se nas ideias de Adam Smith e Frederick Taylor: os benefícios das grandes organizações são derivados das economias geradas pela especialização. Portanto, o melhor modo de dirigir tais organizações é subdividir as atividades em tarefas rotineiras, facilmente mensuráveis e controláveis. Mas o exemplo famoso dado pelo próprio Smith nos lembra que, após anos e anos fabricando apenas cabeças de alfinetes, o indivíduo perde todas as suas outras habilidades, a não ser a de fabricar pequenos alfinetes, e a empresa perde toda a flexibilidade, exceto a de ser uma fabricante de alfinetes.

Tais perdas tanto para o indivíduo como para a empresa são hoje amplamente reconhecidas, porém alguns gestores ainda acham que esse é o preço inevitável que deve ser pago pela eficiência e pela produtividade. Para quem continua pensando assim, talvez o exemplo abaixo seja de interesse.

Rockwell Golde Gilfhorn é uma pequena subsidiária alemã da Rockwell Corporation, grande multinacional americana altamente diversificada. Localizada em Gilfhorn, a 17 quilômetros da fábrica da Volkswagen em Wolfsburg, essa subsidiária fornece diariamente, em entregas *just-in-time*, cerca de 3.000 sistemas de teto solar para serem instalados no Golf, modelo de carro da Volkswagen. Com uma operação altamente automatizada nas linhas de montagem, a fábrica representa um protótipo clássico da tecnologia de produção que retira o fator humano e a capacidade das pessoas, como Charles Chaplin demonstrou tão magistralmente no filme *Tempos Modernos*.

Uma grande preocupação do gerente da fábrica tem sido zelar pela motivação e pelo comprometimento do seu pessoal. A solução encontrada para o problema foi o que chamaram de “educação total”. Para isso, projetaram o que ficou conhecido na empresa como sistema Pathfinder, cujo propósito é “fazer com que cada trabalhador se torne um apaixonado e acumule competências e qualifica-

ções como forma de reduzir a monotonia e de reforçar a segurança da sua função na empresa”.

O sistema Pathfinder lista as qualificações específicas associadas a cada uma das muitas tarefas na fábrica. Ao mesmo tempo, ele estrutura essas qualificações num conjunto de hierarquias, gerando uma sequência lógica na qual cada qualificação anterior facilita a aquisição de uma próxima qualificação. Juntamente com seu supervisor, cada funcionário da empresa escolhe um caminho como meta de desenvolvimento pessoal.

Nos dias em que a demanda na Volkswagen por tetos solares é relativamente alta, cada operário assume a tarefa para a qual é mais qualificado, maximizando assim a produtividade da fábrica. Nos dias em que a demanda é menor, os trabalhadores mudam para tarefas que correspondem ao próximo conjunto de capacidades que devem adquirir. Todo esse processo de combinar uma fábrica de produção e uma de aprendizado é autorregulado, resultando numa equipe de trabalhadores polivalentes que fazem da empresa um dos fornecedores de tetos solares de menor custo e de mais alta qualidade do mundo (assim certificado pela Volkswagen) – como também uma das subsidiárias mais rentáveis da Rockwell, com o mais baixo *turnover* nesse setor na Alemanha.

Mais uma vez enfatizamos que essa filosofia de trabalho não é uma novidade total no Brasil. Algumas empresas brasileiras já adotaram abordagem semelhante, com resultados também satisfatórios. Por exemplo, a Caloi dividiu seu sistema integrado de produção em módulos menores, com o mesmo objetivo de melhorar as qualificações dos funcionários e a flexibilidade de produção da empresa. Assim como aconteceu com a Rockwell Golde Gilfhorn, também a Caloi se beneficia não apenas de um baixo *turnover* da equipe de produção mas também de um bom relacionamento nessa equipe.

Em última análise, o próprio trabalho é a fonte mais importante de aprendizado que a empresa pode oferecer a seu pessoal. Portanto, reprojeter o trabalho acima de tudo em função do potencial de aprendizado é um quesito central para que a empresa se desenvolva como instituição educacional. É possível realizar essa tarefa de reprojeter o trabalho em qualquer que seja o negócio ou a tecnologia de produção da empresa, contanto que a direção esteja compromissada e use a imaginação para reformatar a companhia como instituição de aprendizado.

Talvez a evidência maior de que tudo isso é possível seja o exemplo da dinamarquesa International Service System (ISS), uma das maiores empresas de limpeza e faxina do mundo, que limpa e organiza instalações desde grandes áreas, como o aeroporto de Heathrow, em Londres, até pequenas fábricas. Poucos negócios podem oferecer menos oportunidades para o desenvolvimento dos funcionários do que limpar pisos e assoalhos. Mesmo assim, a ISS gasta uma parte significativa da sua receita mundial em treinamento, oferecendo às equipes de limpeza e a seus supervisores cursos não apenas sobre novos produtos e tecnolo-

gias de limpeza, como também sobre planejamento financeiro e liderança. Além disso, a ISS reprojeteu o trabalho de cada equipe de faxina, incluindo a responsabilidade de melhorar o atendimento aos clientes e inovar seus processos. Apesar de isso ter gerado um aumento de custos em relação aos concorrentes, os benefícios em termos de melhoria das relações com os clientes e de um quadro de pessoal mais qualificado e engajado em muito superaram os custos adicionais.

Foi mapeado também, na pesquisa qualitativa, o nível de aplicação de técnicas de otimização de tarefas, como a de realocação das pessoas na empresa. Como demonstrado por 52% das respostas, para os executivos a otimização de tarefas é bem praticada. Isso reflete que, considerando o grupo das 500 maiores e melhores empresas brasileiras, a otimização está sendo aplicada, com a utilização da realocação das pessoas na empresa, porém essa prática ainda pode ser aperfeiçoada.

DEMOCRATIZANDO INFORMAÇÕES

A Magazine Luiza, de Franca, São Paulo, é um grande exemplo de como uma gestão participativa que valoriza a comunicação e a democratização das informações pode ter sucesso. Eleita a melhor empresa para trabalhar em 2003, a Magazine Luiza figura no guia da revista *Exame* desde 1998. Todas as suas 178 lojas, distribuídas pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás, possuem um conselho – o Conselho de Loja –, formado por representantes eleitos pelos próprios funcionários pelo período de um ano. Esse conselho atua em decisões que envolvem resultados, admissões, demissões, planos de carreira e definição da linha de produtos que estará à venda nas lojas. O conselho que compartilha as informações trabalha a desconcentração de poder das mãos de quem detém a informação, diferentemente da prática ainda tão comum entre gestores de empresas brasileiras. As lojas possuem também acesso a indicadores de desempenho, informações estratégicas e relatórios com resultados. Cada vendedor da loja sabe, a cada dia, qual é sua meta e quanto precisa vender para atingi-la.

Como forma de facilitar o acesso às informações, independentemente do nível hierárquico do funcionário, qualquer pessoa pode escrever ou telefonar diretamente para Luiza Helena, a carismática comandante da empresa. Há também o TV Luiza, programa gravado em vídeo, cujo principal objetivo é a disseminação das estratégias e da cultura da empresa. Para disseminar e trocar experiências entre as lojas, realizam o Encontrao. A cada dois anos, todos os funcionários de todas as lojas são reunidos em um evento para conhecer e discutir os rumos do negócio.

Sendo a informação fonte de poder, muitos gestores ainda fazem questão de concentrá-la em suas mãos, por mais que eles não admitam. Isso faz com que quase todas as empresas brasileiras padeçam do problema de bloqueio de infor-

mações. Uma mentalidade hierárquica solidamente arraigada faz com que os gestores guardem e protejam informações como fonte de poder e influência. Apesar de grandes esforços, as empresas têm dificuldade de democratizar informações.

O desafio de democratizar informações não é apenas uma questão de instalar uma infraestrutura de informática. Acima de tudo, tem a ver com a mudança da cultura organizacional. Um ambiente de confiança, apoio e justiça é vital para que haja disposição e capacidade de compartilhar informações mais livremente. É a criação desse ambiente que define o desafio extremamente importante de reformatar a empresa como instituição de aprendizado. O depoimento de uma vendedora da Magazine Luiza retrata bem a questão: “Por que trabalho aqui? Porque acredito no que a empresa me diz. Quis tentar um novo cargo e conversei com minha gerente. Na mesma hora ela me incentivou e fez alguns contatos. Em um mês já fui escalada. Disseram-me que aqui eu teria oportunidades, e é exatamente o que está acontecendo”.

Esses atributos da cultura de confiança, apoio e justiça potencializaram os benefícios quando a Natura, por exemplo, investiu numa plataforma de informática para compartilhar e integrar informações utilizando seu portal na Internet. Não basta investir em sistemas de gestão se a cultura da empresa não permite a democratização das informações. Os benefícios são muito maiores para aquelas que fazem esse tipo de investimento mas possuem, como a Natura e Magazine Luiza, uma cultura mais aberta e mais flexível.

Em nossa pesquisa quantitativa, os dados sobre a democratização das informações nas principais empresas brasileiras revelam que 48% dos executivos a consideram “bem praticada”. Entretanto, 25% a avaliam como “amplamente praticada”, o que demonstra haver uma tendência de que as práticas de compartilhamento de informações estão avançando. Entretanto, vale ressaltar que essa é a visão do principal executivo, que foi o público ouvido pela pesquisa quantitativa. Analisando-se os *insights* das pesquisas qualitativas, em que se ouviram diversos níveis das organizações, percebe-se que realmente há um avanço no compartilhamento das informações nas empresas, mas ainda há muito o que caminhar no sentido da sua democratização efetiva. A visão do dirigente principal é normalmente muito mais otimista nesse sentido do que as pessoas dos outros níveis da própria organização, o que, se não analisado com o cuidado necessário, pode ser uma grande armadilha para preservar o sistema mais fechado.

EXECUTIVOS COMPARTILHAM

Tarefas cotidianas precisam ser reprojatadas para que os funcionários tenham oportunidade de desenvolver suas competências. Mas isso só não basta. Também se faz necessário reformatar os processos estratégicos e administrativos mais amplos da empresa, para que as pessoas ampliem seus horizontes de análise e seus conceitos, melhorando a qualidade do raciocínio e, conseqüentemente, o julga-

mento. Essas são qualificações menos tangíveis e concretas, porém talvez sejam as mais vitais para que as pessoas contribuam para a competitividade da empresa. Ao mesmo tempo, ampliar nos funcionários o universo dessas qualificações exige mudanças radicais dos núcleos dos processos de gestão da organização, tarefa bem mais profunda e difícil do que realizar a reengenharia das operações do dia a dia.

Na maioria das empresas o raciocínio estratégico e seu julgamento qualitativo são vistos como responsabilidades do topo da organização, e só quem dele faz parte tem oportunidade de desenvolver e aprimorar tais capacidades. Para que as informações que se encontram nos níveis situados abaixo cheguem até o topo, as empresas implementam elaborados sistemas de planejamento, comunicação e controle. Funcionários disponibilizam informações por meio de uma variedade de relatórios – inseridos em programas ou não –, que muitas vezes têm formatos padronizados e são processados em sistemas complexos, produzindo informações consolidadas e resumidas que são utilizadas no processo decisório. Esse processo gerencial baseado em relatórios emitidos pelos sistemas é muitas vezes considerado a essência da administração profissional, e o detalhamento dos sistemas é visto como o grande medidor do nível de sofisticação gerencial da empresa.

No entanto, eles funcionam como barreiras, não permitindo que as pessoas de níveis hierárquicos inferiores participem das discussões estratégicas. Com isso, essas pessoas ficam isoladas do potencial de aprendizado existente em tais discussões. Em vista de seus cargos e do acervo de experiências que acumularam, os executivos desenvolvem perspectivas mais amplas e usam sua intuição mais aguçada – e talvez essa seja sua maior contribuição aos níveis hierárquicos mais baixos. Entretanto, somente com uma constante interação é que esse processo pode acontecer.

Para criar oportunidades de interação entre os diversos níveis hierárquicos, as empresas precisam reformatar fundamentalmente seus processos administrativos, e sobretudo seus modelos mentais, eliminando grande parte da elaborada infraestrutura de informações e de sistemas de planejamento e controle. Dessa forma, as informações podem fluir por meio de relacionamentos pessoais diretos, para que a estratégia seja elaborada num fórum de debates e sua implementação passe pelo crivo dos mentores e facilitadores desses processos.

No Brasil os relacionamentos pessoais diretos são facilitados pela cultura do país. Uma das referências para os processos decisórios é a importância ou as necessidades da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se à importância ou às necessidades do sistema no qual a questão está inserida.

A título de ilustração desse processo gerencial direto e pessoal, face a face, vejamos o exemplo do Magazine Luiza. O processo começa no dia a dia, no chamado olho no olho. Há mais de 10 anos, as circulares internas foram proibidas.

Os problemas, independentemente de sua gravidade, devem ser resolvidos na hora. Muito pouco resta para a superintendência. Todos os meses ela recebe em média 12 e-mails e telefonemas do pessoal de campo para a solução dos problemas mais complexos. Porém, de algumas práticas, Luiza Helena não abre mão. As fichas de demissão são lidas por ela própria e pela diretora de recursos humanos. “É uma forma de evitar que eventuais problemas se perpetuem”, diz a diretora.

Nas empresas de melhor desempenho do mundo já presenciamos a mesma transformação, na qual processos gerenciais formais e abstratos são substituídos por uma interação pessoal direta que permite aos executivos interagir com os demais níveis da organização.

Buscando criar um ambiente que permitisse a interação entre as pessoas, a nova sede da Natura, em Cajamar, distante 30 quilômetros da cidade de São Paulo, apresenta um modelo de construção e um *layout* que facilitam essa interação. Além de congregar toda a cúpula da organização em um único andar e em ambiente sem divisórias, o que é relativamente comum no Brasil, a fábrica e as demais instalações administrativas foram construídas para proporcionar ao funcionário um ambiente de lazer e aprendizado. A estrutura se reproduz nos demais níveis da organização, e todos trabalham em conjunto, sem divisórias e interagindo. A transparência e a clareza são características do ambiente de trabalho da Natura, que ainda é todo rodeado por área verde. “Foram gastos 22.000 metros de vidro na construção do novo site”, relata Itamar, vice-presidente de operações e logística da Natura. O restaurante da sede também é frequentado por todos da organização, desde o pessoal de fábrica até os presidentes. “É um ambiente compartilhado por todos”, relata um dos diretores.

Algumas empresas no Brasil com gestão dita profissional muitas vezes conservam uma força burocrática que dificulta ou até mesmo impede o aprendizado. Sistemas de planejamento e controle, bem como a interação cotidiana com os dirigentes da empresa, são pouco aproveitados. Conseqüentemente, nessas empresas os executivos têm poucas oportunidades de ensinar e também de conhecer de forma mais verdadeira o que de fato acontece na “ponta”, enquanto para a média gerência e os mais jovens de outros níveis ainda são poucas as oportunidades de desenvolvimento.

Em contraste a esse quadro, várias empresas tradicionais, e mesmo as criadas recentemente por uma geração mais jovem de empreendedores, têm um estilo gerencial muito mais flexível e informal.

Por exemplo, a Coteminas não deixou de lado a formalidade, porém a flexibilidade é uma característica da empresa. Todos os vice-presidentes, diretores e gerentes interagem com a família Gomes da Silva de forma flexível, sem nenhum processo intermediário em que funcionários falam com superiores utilizando relatórios. Decisões são tomadas no contexto de um relacionamento pessoal direto entre os gerentes e os membros da família. Agilidade e velocidade são marcas re-

gistradas da empresa, seja para entrar em novos negócios, seja para construir fábricas. Essa velocidade ancorada na flexibilidade e na agilidade é o resultado de um estilo operacional verbal e interativo. Outro fator, talvez de igual importância, é a natureza empreendedora e desburocratizada de Josué, presidente da Coteminas. Como descrevemos no Capítulo 4, esse saudável tipo de interação contínua faz com que a liderança da família reformate fundamentalmente o modo de pensar de pessoas que estão hierarquicamente vários escalões abaixo. Um integrante da equipe administrativa central comenta: “Trabalhar com Josué me fez ficar mais ambicioso”.

Para o gerenciamento da empresa existe um grupo de 10 executivos que tratam diretamente com o presidente. Mas nada impede que pessoas dos diversos setores da organização se dirijam a ele. “O telefone cai direto na minha mesa, a porta da minha sala está sempre aberta. Se alguém do setor precisa de uma informação e o seu superior direto não está, eles me procuram e nós resolvemos”, relata Josué. A multifuncionalidade é uma forte característica da equipe que trabalha diretamente com Josué: “Se o financeiro ficar doente, eu toco o trabalho dele até que ele retorne. Todos da diretoria têm capacidade para exercer as tarefas uns dos outros”, relata Macedo, vice-presidente comercial da Coteminas. Essa característica de multifuncionalidade da equipe da Coteminas é um diferencial da gestão como um todo.

Ocorre que o estilo da Coteminas no sentido da multifuncionalidade da sua equipe e do compartilhamento do conhecimento não é o que predomina nas empresas brasileiras. Dados mapeados em nossa pesquisa qualitativa revelaram uma tendência central entre “pouco” (28%), “razoavelmente” (32%) e “praticado” (28%) nas respostas ao quesito sobre a atuação dos executivos como multiplicadores de conhecimento dentro das empresas. Isso demonstra que há ainda possibilidade de ampliar a atuação dos gestores como forma de otimizar seu papel de *coaches*, principalmente no grupo mais de linha de frente.

AJUDAR AS PESSOAS A MELHORAR AO MÁXIMO

O compromisso de redesenhar cada aspecto do trabalho para melhorar as oportunidades de aprendizado de todos os funcionários é essencialmente o compromisso de ajudar cada indivíduo que chega para trabalhar na empresa a atingir o seu potencial máximo. E de permitir que as pessoas continuamente agreguem valor a si mesmas. Numa economia competitiva, a coragem de assumir e manter esse tipo de compromisso talvez venha a ser a fonte mais importante de vantagem competitiva de uma empresa.

É possível construir uma empresa assim no Brasil? Sim. Alguns exemplos brasileiros contrastados com o da Infosys na Índia retratam esse compromisso com a melhora contínua das oportunidades de aprendizado. No caso da Infosys, seu fundador, N.R. Narayana Murthy, afirma que o atributo central da empresa,

o segredo do seu extraordinário sucesso, tem sido o inabalável compromisso de ajudar as pessoas a ser o melhor que elas podem ser. Esse talvez seja o melhor exemplo de uma empresa que se considera explicitamente uma universidade.

A Infosys e as brasileiras

A Infosys possui hoje mais de 21.000 colaboradores espalhados em todo o mundo. Atingiu em 2002 a marca de US\$500 mil de faturamento, e foi eleita a empresa indiana mais respeitada numa pesquisa da *BusinessWorld*. Porém, entrar no escritório central e centro de desenvolvimento de software da empresa, na chamada Electronics City, em Bangalore, pode ser uma experiência um tanto perturbadora – embora interessante – para um estrangeiro. Depois de passar pela recepção, o visitante atravessa uma ponte sobre um pequeno riacho que corre em meio a um belo e bem cuidado jardim. Do outro lado da ponte estão a cantina, um pequeno quiosque onde se vendem refrigerantes e salgados, uma quadra de basquete. A qualquer hora do dia, indivíduos ou grupos podem ser vistos nesses locais, em acaloradas discussões sobre um projeto ou simplesmente descansando nos gramados durante um intervalo de trabalho.

Tomar café e chá é uma característica essencial da vida diária na Infosys, uma tradição que remonta à cultura das faculdades de engenharia onde se formou a maioria das pessoas que estão na empresa. Tais bebidas podem ser encontradas em cada andar do prédio, e quase 2.400 xícaras de chá e café são consumidas diariamente. Um gerente de projeto explica: “Com certeza essa aparência e atmosfera de campus universitário é vital, pois em geral a empresa recruta recém-formados das escolas de engenharia e de politécnicas do tipo da IIT. O local ajuda na transição de um semicampus para um ambiente produtivo”.

Como acontece nas universidades, não há horários definidos para nada, a não ser para reuniões agendadas (equivalentes às aulas na faculdade). As pessoas na Infosys podem trabalhar nos horários que bem entenderem, assim como descansar ou jogar bola quando quiserem. As instalações são explicitamente conhecidas como “o campus”, com quadras de basquete, vôlei e tênis que podem ser usadas a qualquer hora do dia. Para os indivíduos menos competitivos em esportes, há um centro de condicionamento físico. Para os mais sedentários, existe uma sauna. Os que possuem dotes artísticos exibem suas criações na Galerie d’Art Infosys e os cibernéticos passam os intervalos de trabalho na lanchonete Cybercafé.

Inspirada na perspectiva de processos flexíveis, a AES Sul, distribuidora de energia com sede em Porto Alegre, trabalha basicamente em equipe e com processos de trabalho e horários flexíveis. São os próprios funcionários que definem seus horários, como também os orçamentos das áreas, as estratégias e os cursos que farão. O presidente da empresa basicamente referenda as decisões tomadas pelo grupo.

O ambiente universitário assim projetado é reforçado na indiana Infosys por um enorme compromisso com a educação continuada. Imediatamente após entrar para a empresa, todos os selecionados passam por um treinamento de 105 dias, projetado para criar um nivelamento de modo que desenvolvam suas competências técnicas. O curso é tido como de alta qualidade, equiparado aos melhores das universidades americanas na área de sistemas de informações. Além desse treinamento inicial, há cursos para atualização de conhecimento, aperfeiçoamento em novas tecnologias e na familiarização com novos programas e ampliação do leque de competências gerenciais.

A educação continuada é também uma preocupação do Laboratório Organon no Brasil. Na formação de líderes, por exemplo, o foco tem sido o treinamento em gestão de pessoas, que é de no mínimo 56 horas por funcionário por ano. A cada semestre a diretoria identifica e planeja as oportunidades para os seus maiores talentos. Ao mesmo tempo, cada funcionário expõe para o seu chefe imediato suas necessidades anuais de treinamento e as duas partes entram em consenso quanto às prioridades.

K. Dinesh, o diretor-fundador da Infosys, comenta: “Aqui na Infosys recrutamos com base na capacidade da pessoa de aprender. Definimos “capacidade de aprender” como a habilidade de derivar conclusões genéricas de situações específicas e aplicar tais conclusões a novos problemas. Essa é a chave da nossa capacidade de adaptação e uma vantagem competitiva vital do nosso negócio. Assim podemos aproveitar e alavancar o conhecimento existente para desenvolver novas soluções de alto impacto nos negócios. No processo de seleção há partes específicas que avaliam os candidatos em sua capacidade de derivar conhecimento genérico de experiências passadas e de aplicar tal conhecimento no futuro. O rigoroso processo de seleção na Infosys garante que todos os nossos profissionais possuam uma alta capacidade de aprendizado”.

Na brasileira Embraer, também a questão da capacidade de aprender, principalmente da área de engenharia, é crítica para o processo de seleção, uma vez que a mão de obra, após contratada, tem de passar por um longo processo de capacitação até assumir suas atividades por completo. “Existe carência de profissionais de engenharia aeronáutica no Brasil. Com o PEE (Programa de Especialização em Engenharia, relatado no Capítulo 8), contratamos o pessoal de engenharia e acabamos de formá-los *in-house*”, relata a gerente de RH.

Na Infosys, em vez de se especializar em tarefas específicas, os jovens selecionados (com idade média de 26,5 anos) têm um variado leque de projetos que escolhem desenvolver. Organizados essencialmente num mercado de talentos (apelidado de “recursos”), eles então constroem sua reputação pelo reconhecimento por parte de colegas e pares. Gerentes de projeto gozam de livre acesso ao *pool* geral de talentos, podendo entrevistar qualquer um que pareça possuir as qualificações necessárias para uma determinada equipe. Por outro lado, os pro-

fissionais selecionados também podem procurar projetos que sejam de seu interesse particular.

Em qualquer momento na Infosys, há entre 600 e 800 projetos acontecendo, e no final de cada um deles um Relatório de Análise de Fechamento examina o que foi bem e o que não foi, em termos de atendimento às exigências dos consumidores, de qualidade, de prazo, de entregas e de processos. As pessoas são incentivadas de forma construtiva a aprender com seus erros para não repeti-los, e podem então escolher cursos de autoaperfeiçoamento profissional com base no *feedback* que recebem da média gerência. Há também *workshops* que a empresa patrocina em tópicos tão diversos em informática quanto o ensino da linguagem Java é do ensino de Japonês. Uma série de *workshops* baseia-se no conceito de *just-in-time*, com cursos extremamente intensivos, de dois ou três dias, permitindo que muito rapidamente as pessoas atualizem conhecimentos e qualificações à medida que projetos vão acontecendo.

A função de preceptor dos novatos na empresa não é prerrogativa apenas dos altos dirigentes. Aliás, ela está formalmente estruturada como responsabilidade-chave de cada líder de projeto, que tem de oferecer *feedback* detalhado a cada integrante da equipe do projeto duas vezes por ano. Além disso, cada integrante recebe uma revisão abrangente e detalhada ao final de sua participação. O chefe de educação e pesquisa revela: “Atualmente 600 pessoas estão sendo novamente treinadas em novas técnicas de programação, pessoas que estão na Infosys de um a sete anos. Não queriam ser avaliadas, mas no final concordaram, convencendo-se e levando o processo muito a sério”.

No Brasil o BankBoston valoriza essas atividades de disseminação do conhecimento para todos os níveis hierárquicos. Se é detectado que determinado assunto precisa ser compartilhado, designa-se o funcionário que tem mais condição de realizar esse compartilhamento, independentemente do seu nível hierárquico, e ele atuará como instrutor de um curso. “No fim do ano ministrei um curso sobre derivativos. Eu conhecia muito bem o assunto e resolvi passar esse conhecimento para outras pessoas interessadas. Falei com minha chefe, ela aprovou, daí reservamos um espaço na sala do MBA. Ministrei o curso e fiquei extremamente orgulhoso”, relata um jovem consultor da área de finanças do banco.

“Generosamente”, a Infosys gasta quase 5% de sua receita em educação, sendo talvez a única empresa da Índia a ter um responsável por educação e um conselho de educação. Esse conselho conta com 10 integrantes – quatro provedores de serviços e seis responsáveis nas unidades de negócios – e se reúne trimestralmente. A empresa aprendeu de forma dura que nada que vale a pena vem de graça.

No Brasil a Camargo Corrêa Cimentos, que atua num setor em que não é tradicional o investimento em educação continuada, está gradativamente mudando esse paradigma. No ano de 2003 investiu R\$2.800, em média, no treina-

mento de cada um dos seus 788 funcionários. O valor das bolsas de estudos que a empresa oferece varia de acordo com a necessidade de cada um, analisada em conjunto com a avaliação de desempenho.

A Infosys tem 10 centros de serviços. Exige-se de cada um deles que faça um mínimo de quatro sugestões para a “Sessão de Melhores Práticas” da empresa. Nos vários locais pede-se aos responsáveis que identifiquem duas ou três apresentações em que o aprendizado foi muito alto, e de 10 a 15 acabam sendo selecionadas e mostradas em diversos locais. Coloca-se no quadro de avisos a informação de que será realizada uma “Sessão de Melhores Práticas”, e o local fica lotado. “O tamanho da sala é a única limitação. As pessoas desejam ser selecionadas para fazer essas apresentações e são premiadas quando as fazem; não com recompensa financeira, mas com uma carta de elogio e um livro”, diz um dos organizadores da sessão.

Questões importantes na Infosys são a escala e o *delivery* de treinamento. Na maioria das empresas, poucas pessoas se apossam de todo o programa e de todo o orçamento de treinamento. Na Infosys isso não acontece, pois pelo menos 3.500 dos 5.020 funcionários fazem um treinamento de no mínimo 10 dias. A maior parte desse treinamento é feita internamente, o que exige uma enorme logística. Estão sendo construídas uma nova biblioteca e seis grandes salas de aula para atender 1.200 alunos diariamente, o que vai aumentar de forma substancial a atual infraestrutura e o número de livros disponíveis.

Com relação ao ensino, 65% dos professores são da empresa, em regime de tempo integral, 10% são de fora e os gerentes de linha preenchem os restantes 25%. Os professores também dedicam algum tempo a projetos, até porque se não o fizessem correriam o risco de ficar desatualizados. As pessoas nas salas de aula não são novatas, o que possibilita formar turmas com menos alunos, raramente mais de 25. “Quando o número de estudantes é menor, a coisa fica mais fácil. O maior desafio é projetar para 5.000 pessoas – e o número sobe rapidamente todo ano. Como aumentar a escala em locais diferentes e como saber quem necessita do que, quando todo mundo está espalhado?”, indaga Yegneshwar.

Na Índia, há muitas empresas do mercado de software. Tanto que há sempre uma grande demanda por profissionais da área. O alto investimento da Infosys em treinar e desenvolver profissionais dessa área os torna mais atraentes para o mercado. Mesmo assim, a perda de pessoas pela Infosys é menor que a metade da média setorial, comprovando que o compromisso de proporcionar a cada funcionário realizar o máximo do seu potencial fortalece os elos entre empregador e empregado, para benefício e satisfação de ambos. Dinesh comenta: “Dizemos às nossas pessoas que podem sair quando quiserem, mas quando sair é fundamental. Nós as ajudamos a melhorar constantemente as qualificações e as capacidades dando tanto trabalho interessante para elas fazerem que simplesmente não têm tempo de pensar em sair da empresa”.

A Embraer sofre também com a falta de profissionais da área de engenharia aeronáutica, e por isso tem adotado iniciativas para retê-los. “No ano passado precisávamos contratar 800 pessoas e só conseguimos 600”, relata a gerente de RH. Por isso a empresa investe em seus talentos e procura manter o quadro oferecendo benefícios como educação continuada, participação nos lucros e resultados (que representou 55% dos benefícios dados aos funcionários), plano de previdência, entre outros. Com essas iniciativas, o *turnover* médio nos últimos três anos foi de 0,59%, bem abaixo da média do setor. Porém, o grande fator de retenção da Embraer é o orgulho que as pessoas têm de trabalhar numa empresa vencedora, reconhecida mundialmente.

Se conhecimento e informações têm tanto valor, por que não monopolizá-los na empresa? “Neste negócio é impossível deter, parar uma ideia”, argumenta Dinesh, citando o exemplo de Pankaj Joshi, um professor que foi passar seu período sabático na Infosys. Na empresa, professores do mundo inteiro são bem-vindos. Mais casos já foram escritos sobre a Infosys do que sobre qualquer outra empresa indiana. Depois que retornam às suas instituições, esses professores lecionam tais casos, assim disseminando aos quatro ventos a mensagem da empresa e ajudando no processo de recrutamento. Joshi usou seu período sabático para escrever o livro *CMM in Practice – Processes for Executing Software Projects at Infosys*, cuja publicação gerou um intenso debate interno na empresa, com muitas pessoas achando que a Infosys havia revelado muito conhecimento a um elemento externo.

Narayana Murthy pensou o contrário. Se outras empresas se beneficiam, se é bom para o país, a Infosys não deve se preocupar com isso. Um sorridente Narayana esclarece: “Tão logo um conhecimento nasce, ele já se torna redundante. Nunca podemos parar de ir em frente, de constantemente nos reinventar. A capacidade de nosso pessoal de se adaptar à mudança e a assimilar é nossa melhor garantia contra a obsolescência”. Hema Ravichandar, vice-presidente de desenvolvimento de recursos humanos, acrescenta que “educação é um verdadeiro parceiro no negócio. Ao oferecer treinamento de alto valor a indivíduos, tornando-os consultores gerenciais, e não apenas engenheiros de software, estamos reinventando o futuro”.

A construção de uma organização empreendedora

Grandes empresas parecem muito diferentes se olhadas de cima para baixo ou de baixo para cima. Olhando de cima para baixo, o presidente vê ordem, simetria e uniformidade, um instrumento lógico para discriminar passo a passo as atividades e as tarefas que a empresa tem a executar. Olhando de baixo para cima, os funcionários enxergam uma nuvem de controladores, algo amorfo que suga todo o seu tempo e toda a sua energia (Figura 11.1). O resultado é uma empresa que mostra o rosto para o presidente e vira as costas para o cliente.

Talvez esse fenômeno nem seja conscientemente reconhecido, mas nos países latinos, como o Brasil, nos países árabes, no Japão ou mesmo na Índia, em geral as empresas tendem a ser muito hierárquicas. Nas estatais a orientação hierárquica e burocrática vem de suas raízes governamentais. Em grupos empresariais familiares, o paternalismo, além da subserviência por parte dos funcionários, criou, com algumas honrosas exceções, estruturas bastante hierarquizadas. Mesmo as subsidiárias de algumas multinacionais no Brasil tendem a ser muito mais hierarquizadas do que suas unidades em outros países, o que revela a influência da cultura de uma nação na cultura organizacional. Há no Brasil uma crença ainda

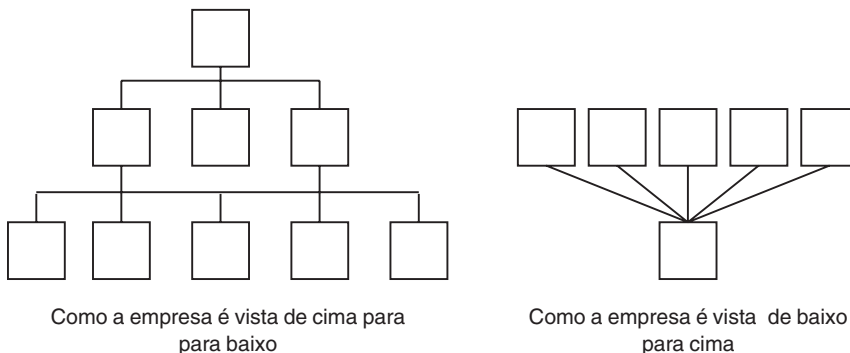


FIGURA 11.1 As duas visões da organização.

muito disseminada de que a responsabilidade de criar novas oportunidades de negócios é prerrogativa dos dirigentes da empresa. Tal crença não era totalmente inapropriada para uma época na qual licenças governamentais e financiamentos bancários realmente tinham de ser conseguidos pelos mais altos dirigentes das organizações. A herança e o estilo hierárquicos têm como contrapartida a postura de espectador. O brasileiro funciona orientado pela autoridade externa, diferentemente dos japoneses.

Com estruturas organizacionais permeadas por concentração de poder e personalismo, são gerados modelos funcionais e piramidais quando as empresas vivenciam momentos de crise. O sentimento patrimonialista e patriarcal fala mais alto, reforçando a centralização do poder decisório.

Pesquisa feita por um dos autores revela que o Brasil, em uma escala de 0 (países mais igualitários) a 100 (países mais hierarquizados e autoritários), apresentou índice de 75, contra o de 69 obtido no estudo original feito por Geert Hofstede, há três décadas. Esse resultado revela que, apesar da tremenda evolução do discurso e mesmo de algumas práticas (não se bate na mesa com a mesma clareza que antes), o valor que consubstancia o estilo do exercício do poder se mantém praticamente inalterado. Práticas mudaram, mas o valor básico não. Apesar de não ser admitida pelos dirigentes, essa é a percepção clara dos subordinados, que obviamente não a relatam aos seus chefes.

No início de 2004, um dos autores participou de um programa voltado para presidentes de empresas brasileiras. Em determinado momento de uma intensa discussão, um dos presidentes disse: “Vamos ser claros, somos autoritários nas nossas empresas”. Apesar de não ter tido apoio unânime, a maioria dos presentes calou, em concordância.

Essa é uma das razões pelas quais, muitas vezes, o brasileiro exerce o seu potencial empreendedor nas atividades extraempresariais, como numa associação de bairro, num clube de futebol, mas não possui a mesma chama empreendedora nem a iniciativa nos níveis menos estratégicos, tão necessários em um mercado competitivo.

Nos últimos anos, no Brasil e na Índia, altos executivos vêm reconhecendo a necessidade de inserir iniciativa nas unidades operacionais das empresas, principalmente as geridas por gente mais jovem. Usando a expressão que se tornou moda “inverter a pirâmide”, dinheiro e tempo têm sido investidos para criar um efeito cascata pirâmide abaixo, espalhando poder por toda a organização. Na maioria dos casos, entretanto, esse processo tem permanecido um conceito abstrato, visto pelos funcionários como retórica apenas, às vezes até aumentando o ceticismo em todos os níveis da empresa.

O estilo brasileiro inclui traços como forte hierarquia e grande capacidade de lidar com a incerteza, ancorada pelo “jeitinho” – característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

Alguns gestores, frustrados com a inércia que a concentração de poder traz, agora acreditam que as barreiras somente serão superadas se pessoas forem substituídas. “Não é possível ensinar papagaio velho a falar”, diz o ditado, e nem é possível ensinar novos comportamentos a executivos antigos. Para quem acredita nisso, os exemplos a seguir devem ser interessantes.

A Embraer, hoje quarta maior fabricante de aeronaves do mundo, provou que após ser privatizada era possível ensinar executivos acostumados com o velho estilo estatal a otimizar toda a sua *expertise* e obter grandes resultados. No ano de sua privatização, 1993, a empresa fechou o balanço com um prejuízo de US\$60,1 milhões. O consórcio que assumiu o controle da empresa, liderado pelo Banco Bozano, Simonsen, se comprometeu a assegurar, por causa do edital de privatização, seis meses de estabilidade aos funcionários. Só depois de transcorrido esse prazo é que puderam ser iniciados os ajustes que a organização necessitava para melhorar o desempenho. O resultado foi que, no primeiro ano como empresa privada, a Embraer teve prejuízo equivalente à receita: US\$230 milhões. Em 1995 as vendas aumentaram para US\$318 milhões, mas o prejuízo também cresceu. Chegou a US\$300 milhões – ainda em consequência dos ajustes. O presidente, Maurício Botelho, teve um papel determinante na condução do processo. Dizia que “a privatização é um passo no processo de recuperação da empresa, não existe milagre”. Segundo ele, a prioridade era adequar a Embraer ao mercado, o que realmente ocorreu. Pelas previsões de Maurício Botelho na época, a Embraer ainda ficaria no vermelho no ano de 1996, e só iniciaria sua recuperação em 1997, o que efetivamente ocorreu.

Entretanto, o traço marcante ressaltado por todos foi um redirecionamento da organização no sentido da busca por resultados, aproveitando ao máximo o potencial das pessoas para agregar valor para a empresa. O depoimento de um gerente de planejamento que vivenciou todo o processo retrata bem essa situação: “Fui fazer meu doutorado logo após a privatização e fiquei fora quatro anos. Voltei e não encontrei a mesma empresa. Porém, notei que algumas pessoas que não eram valorizadas estavam se destacando. A hierarquia, que foi demasiadamente rígida, se flexibilizou. A ambição de atingir resultados estava viva, e a Embraer continuava a ser movida pela paixão; isso nunca mudou”.

O Banco Real ABN-Amro vivenciou também uma mudança no sentido de diminuição de sua estrutura e menor orientação para a hierarquia, conforme relatado no Capítulo 6. No ano de 2002 houve uma certa acomodação da estrutura: “Antes era um modelo que privilegiava completamente a geografia e mais hierarquizado. A mudança realizada em 2000 foi no sentido oposto, e agora estamos chegando ao equilíbrio”. Foi contratado, em maio de 2002, um coordenador para o *wholesale* que se reporta ao presidente no Brasil e também a Amsterdam. Se por um lado a aparente autonomia fascinou em um primeiro momento, por outro começou a incomodar a ausência do sentimento de pertença que era

percebido em situações como: “Quem cuida de minha carreira e meu salário, se meu chefe direto está em outra parte do mundo e não acompanha o meu dia a dia?” Ou em indagações do tipo: “A que empresa eu pertencço?” O reequilíbrio, parte induzido formalmente, parte acontecendo natural e informalmente, magnetizado pela reconhecida liderança do presidente no Brasil, começou a se instaurar.

Um dos projetos que ajudam essa “cola local” é o de responsabilidade social, consistente com a estratégia do banco. Criada uma vice-presidência executiva com esse objetivo específico, o projeto tem inúmeros impactos na gestão da organização e de clientes e no mercado. Um dos exemplos simbólicos é o da solicitação de crédito de um cliente que fazia pesca predatória. O caminho mais fácil seria dar o crédito sem se envolver na questão, ou então apenas não fornecê-lo. Porém a solução foi outra: a empresa conscientizou o pescador dos reflexos da sua atuação, capacitando-o a mudar de atitude. A ação foi um sucesso.

No decorrer da última década, algumas empresas mundo afora têm tido sucesso em reacender a chama criativa de seu pessoal, protegendo essa chama até que se transforme numa dinâmica fogueira de empreendedorismo na organização. Na Europa a antes burocrática Lufthansa transformou-se numa federação altamente empreendedora, com unidades de negócios separadas, incluindo a empresa aérea, uma operação de cargas, uma agência de turismo, uma firma de engenharia e manutenção e um provedor de serviços de informática. No Japão a Toyota eliminou dois patamares da sua organização para criar mais espaço para o empreendedorismo de seus gerentes da linha de frente. No Brasil é isso que a gestão da EVM tem realizado na Caloi, com o seu Projeto Empresa de Excelência. Ao compararmos essas empresas com as muitas outras cuja experiência com delegação de poder não deu certo por causa de um comportamento gerencial que não era alterado, dois fatores se destacam como principais na diferença entre sucesso e fracasso.

Primeiramente, enquanto reconheciam a necessidade de haver na organização pessoas com autonomia na linha de frente, quase todas as empresas buscavam soluções imediatas. Por exemplo, reconhecendo que seus processos orçamentários eram lentos, pesados e pouco flexíveis, grupos como o Votorantim criaram novos empreendimentos (caso da Votorantim Venture Capital) para aplicar a esses negócios um efeito de incubadora, típico de uma operação que deve envolver investimentos de risco. Outras empresas criaram *spin-offs* (como a Credicard com a Orbitall), ou seja, unidades independentes de negócios, desvinculadas da estrutura original para proteger da influência da organização-mãe.

Apesar de cada uma dessas abordagens ter sido bem-sucedida, a verdade é que em pouquíssimos casos elas trouxeram as soluções amplas e de longo prazo que as empresas buscavam. A principal razão é que, na maioria das vezes, a abordagem baseia-se num princípio comum: em vez de procurar corrigir os proble-

mas gerenciais existentes, o objetivo é evitá-los. Assim, enquanto a IBM conseguiu criar seu computador pessoal numa unidade independente, isso pouco adiantou para quem ainda utilizava a estrutura tradicional. Aliás, isso nem sequer resolveu o problema de manter acesa a chama empreendedora depois da reintegração na empresa-mãe.

No contraponto, organizações que conseguiram mais sucesso na formação da chama empreendedora em sua estrutura criaram um processo interno de estímulo ao empreendedorismo, e não periférico ou fora da organização. Para isso, tiveram de realizar algumas mudanças fundamentais na estrutura organizacional, na cultura e nos principais processos de gestão. Neste capítulo vamos descrever essas estruturas e esses processos radicalmente diferentes que acreditamos representar as condições que permitem às empresas reacender a chama empreendedora e buscar oportunidades no âmago delas mesmas.

Por si só, essas mudanças organizacionais não bastam. Para que mudanças ocorram no dia a dia das pessoas, é também preciso alterar de modo radical os papéis e as funções dos gestores. Na maioria das grandes empresas, o nível hierárquico, que há muito tempo está em contato direto com os clientes, se condicionou a exercer suas funções e, na ausência de orientações claras e bem articuladas, continua a desempenhar seus papéis como sempre fez. Mesmo depois de grandes mudanças organizacionais, altos executivos continuam a enxergar sua função como sendo a de elaborar as estratégias e implementá-las através de normas, alocando os recursos necessários. Também na média gerência o foco continua no equilíbrio de pesos e contrapesos, por meio da função tradicional de controle administrativo. Quanto ao pessoal da linha de frente que está em contato direto com os clientes, é inundado por normas e controles vindos de cima para baixo. Eles continuam em sua função de implementadores tradicionais, reagindo aos processos organizacionais internos em vez de aproveitar as oportunidades externas. Com o passar do tempo, o foco nos processos gerenciais absorve toda a energia da organização. Quando as mudanças ocorrem, não por questão de resistência ou sabotagem das pessoas, mesmo os gestores mais bem-intencionados muitas vezes não conseguem entender as exigências das mudanças em suas atividades e tarefas.

Diferentemente de tudo isso, empresas com forte foco no empreendedorismo, que dão autonomia ao pessoal da linha de frente, criaram uma gama diferente de normas e tarefas para seus gestores. Em vez de ditadas por relacionamentos verticais, essas normas e tarefas são definidas pelos grupos e podem ter características diferentes – o que agrega valor ao processo de empreendedorismo da empresa. O que baliza toda a conduta são os valores que a organização possui. A seguir descreveremos e ilustraremos essas novas funções gerenciais que, coletivamente, definem o que batizaremos de modelo empreendedor para a gestão de grandes organizações.

CONSTRUÇÃO DO PROCESSO EMPREENDEDOR

Mesmo apresentando diferenças de portfólio de negócios e de história, diferenças essas que afetam os seus sistemas de gestão, as organizações que conseguem desenvolver com sucesso um processo empreendedor eficaz compartilham três características organizacionais-chave, a saber:

- Criam unidades de desempenho pequenas e separadas, fazendo delas a base para a construção da organização.
- Impulsionam o desempenho nessas unidades por meio de poucos, simples e flexíveis sistemas de planejamento, controle e alocação de recursos.
- Articulam uma missão estratégica clara e a operacionalizam para cada área por meio de normas organizacionais e padrões de desempenho claros.

Unidades de desempenho desagregadas

No processo de construir uma empresa moderna, um objetivo central tem sido o de melhorar a coordenação das fronteiras funcionais, dos negócios e das áreas geográficas. Nessa melhoria da coordenação, pequenas unidades operacionais têm sido integradas a grupos maiores para facilitar a desejada integração. Entretanto, nesse processo, normalmente a iniciativa e a flexibilidade individual que florescem nas unidades menores desaparecem.

Um pré-requisito básico para conseguir um espírito empreendedor na linha de frente da empresa é quebrar os elos entre as pessoas que ofuscam a responsabilidade individual e não permitem que ocorram pressões coletivas dentro do grupo, pressões estas que fazem a iniciativa surgir. Para a empresa ir além do estágio de criar espaços isolados nos quais os empreendedores em risco de extinção possam sobreviver, seus dirigentes terão de questionar a exagerada influência da estrutura hierárquica. Essa estrutura pode estar tão impregnada que pode abafar os indivíduos, fazendo com que a criatividade e o empreendedorismo das pessoas fiquem escondidos. Com a estrutura hierárquica, é mais difícil que os dirigentes da organização percebam as árvores empreendedoras em meio de sua floresta organizacional.

Um dos requisitos básicos para a empresa tentar se tornar mais empreendedora é seus dirigentes mudarem fundamentalmente o modo como enxergam a organização. No lugar de enxergá-la primariamente em termos de grupos ou divisões, com operações dirigidas por departamentos ou unidades operacionais, é preciso focar as unidades pequenas e desagregadas como os elementos primários da organização. Essa nova perspectiva fará com que os dirigentes reconheçam a contribuição dos indivíduos que formam e impulsionam as unidades menores.

A dinamarquesa International Service Systems, ISS, é uma das maiores empresas de serviços do mundo. Atua em mais de 38 países, na Europa, Ásia, Austrá-

lia e América do Sul, empregando aproximadamente 250.000 pessoas. Construiu uma operação de sucesso com proliferação de pequenas empresas, cada uma constituindo uma entidade jurídica separada, com seu próprio demonstrativo de resultados, seu balanço e seu conselho de administração. O presidente da ISS comenta: “O modo mais eficiente e rentável de prestar serviços é com pequenas empresas isoladas, dirigidas por um gerente local que é incentivado a pensar como se fosse o dono do negócio”.

Dentro dessa filosofia, a ISS criou não só uma subsidiária nacional em cada país mas, muitas vezes, até cinco empresas diferentes, cada uma focada num negócio distinto montado ao redor de um grupo específico de clientes. É por isso também que a 3M tem como alicerce de sua estrutura organizacional as equipes de projeto. Da mesma forma, foi essa crença que levou a Matsushita a desenvolver a estrutura de “um produto, uma divisão”, que resultou na proliferação de diversas divisões, cada uma direcionada para desenvolver seu próprio produto e ser autossuficiente.

Não é que essas empresas não possuam grandes entidades organizacionais agregadas, pois de fato possuem. A questão central é que pequenas unidades de linha de frente são os pilares de sua construção, os núcleos da organização. Essa questão central se torna reforçada pelo tratamento dado a tais unidades de desempenho, sendo o que as distingue dos departamentos ou do centro de resultados na maioria das grandes empresas. Na 3M, por exemplo, fica bem claro que divisões são apenas a forma de se organizar para gerir uma inovação, e não uma estrutura administrativa imposta em negócios considerados de “sinergia estratégica”. Ao reconhecer esse fato, gerentes de divisão procuram constantemente iniciar novos projetos, esperando que eles cresçam e se tornem fortes departamentos, talvez até uma nova divisão na empresa.

De forma semelhante, na Canon, diversas empresas especializadas em marketing e em produção foram estruturadas como entidades jurídicas independentes para reforçar sua autonomia, apesar de todas elas serem muito interdependentes e não atenderem aos critérios de abrangência funcional, um pré-requisito da formação de UENs (unidades estratégicas de negócios). Algumas dessas entidades, como a área de vendas da Canon, chegaram a estar presentes em bolsas de valores. Assim como a maioria das empresas que criaram essas unidades de desempenho, a Canon tinha como objetivo principal criar um ambiente de trabalho no qual os indivíduos sentissem que, ao assumir suas responsabilidades, poderiam afetar o desempenho de toda a unidade. Ao reduzir o porte, a escala e o escopo da unidade organizacional primária, a Canon e outras empresas descobriram que os funcionários se motivavam ao saber que suas ações eram importantes e que suas contribuições pessoais para a unidade podiam fazer a diferença.

Apesar da atual busca pela estruturação da sinergia entre as empresas do grupo, é justamente a autonomia dos negócios o traço mais característico das empresas do grupo Votorantim. Os resultados dos distintos negócios têm sido bastante positivos. Em novos ramos explorados pela empresa, como é o caso da agroindústria, a Votorantim no último período registrou uma produção recorde de suco de laranja, conquistando a terceira posição no *ranking* dos produtores brasileiros e uma fatia representativa do mercado mundial. “Com os investimentos aprovados em 2002, a empresa assumirá nos próximos cinco anos uma posição de destaque como fornecedora mundial do produto”, relata Mário Bavaresco Júnior, diretor-superintendente da empresa.

A atuação da Votorantim Agroindústria com a operação de suco de laranja concentrado da Citrovita, responsável por 14% da produção local ou 7% da mundial, ocorre em todos os continentes do mundo. Seu principal mercado é a Europa, mas tem participação significativa em países da Ásia e da Oceania, além dos Estados Unidos.

Outro negócio bastante importante para o grupo é a Votorantim Celulose e Papel (VCP), a única do grupo que tem capital aberto, ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e ADRs no mercado de Nova York. A empresa está entre as maiores de celulose e papel do Brasil. É líder do mercado interno em papéis couchê (com 40% de fatia de mercado), autocopiativos, térmicos e outros papéis especiais (53%), e a segunda em papéis não revestidos (21%). “A VCP já iniciou suas atividades, na década de 1990, como um novo modelo de gestão para o grupo Votorantim”, relata Valdir Roque, diretor de finanças e relações com investidores. Desde a fundação da VCP, todos os seus executivos vieram do mercado. Nas outras empresas do grupo, diferentemente, naquela época a família participava diretamente da gestão.

Os resultados da VCP são bastante positivos, apesar de a empresa ter sido impactada pela crise cambial, que influenciou vários negócios brasileiros. A empresa atingiu, no exercício de 2003, sua receita líquida em R\$2,54 bilhões, e seu lucro líquido em R\$853 milhões. Entretanto, a empresa sofreu impactos negativos devido aos efeitos negativos do câmbio sobre investimentos em participações societárias, refletidas por meio de equivalência patrimonial. Em 2004, Raul Calfat, que presidiu a empresa por muitos anos, passa a ocupar posição corporativa na Votorantim Participações. José Luciano Penido assume a presidência da VCP, iniciando, assim, um outro ciclo.

Esses são apenas alguns exemplos dos resultados dos diversos negócios do grupo Votorantim. O comprometimento das pessoas das diversas empresas do conglomerado com os respectivos negócios é uma marca. “Quando temos gente boa com um modelo de gestão eficiente, a empresa torna-se imbatível”, conclui um dos diretores.

Processos impulsionados pelo desempenho

O segundo elemento vital no desenvolvimento do empreendedorismo é possuir um conjunto de processos que reforcem o foco e contabilizem as atividades das unidades de desempenho. Tanto no projeto como na implementação desses processos, há um forte contraste com os exercícios tradicionais de planejamento estratégico, que normalmente são realizados de forma *top-down*. Em vez de serem impulsionados pela necessidade de informação da cúpula da empresa, os novos processos são projetados e geridos para serem mais sensíveis às realidades operacionais dos gestores da linha de frente, buscando manter assim a motivação desse pessoal.

Consideremos os processos de alocação de capital como exemplo. Tradicionalmente nas empresas, tais processos são estruturados para lidar com grandes montantes de investimento, em geral liberados depois de uma vasta revisão e avaliação dos planos de longo prazo e dos retornos projetados desse investimento. Já em empresas com processos empreendedores, o sistema de alocação de capital tem de ser mais voltado para uma abordagem incremental e flexível. Porém, precisa ser também realizado com rigor.

Um exemplo dessa abordagem é a filosofia da 3M (“Produzir aos poucos, vender aos poucos”), que valida o financiamento em etapas de projetos considerados promissores. A ideia de um colaborador empreendedor pode lhe assegurar um financiamento oferecido por sua divisão para que o conceito do produto seja mais desenvolvido. Uma nova proposta, mais sofisticada, poderia justificar a construção de um protótipo. Um relatório posterior dos resultados poderia levar ao financiamento de testes de mercado. E assim por diante, aos poucos. Em cada etapa, desde a ideia inicial até o possível lançamento do produto, o defensor ou advogado do produto deve rever o desempenho do mesmo, comparando-o com as etapas anteriores, propondo um orçamento e quantificando itens-chave para avaliação do possível financiamento da etapa seguinte. À medida que o potencial do projeto evolui e com ele suas necessidades de investimento, as discussões e a aprovação para mais financiamento podem “subir” do nível de divisão para o de grupo e, por fim, para o patamar corporativo.

A Thermax, uma empresa indiana de geração de energia em pequena escala, tem buscado crescer organicamente com o desenvolvimento criativo de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias nos moldes da 3M. Numa empresa relativamente pequena e com limitação de recursos, essa capacidade de desenvolvimento tecnológico se baseava não no grande montante de investimentos destinados a pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas num processo de alocação flexível de recursos, impulsionado pela mesma filosofia de produzir aos poucos, vender aos poucos, praticada pela 3M.

O negócio de caldeiras da Thermax era sustentado por seu vasto conhecimento dos processos de transferência de calor. O diretor da pequena equipe de

P&D descobriu que usinas de beneficiamento de arroz e de óleo acumulavam muita palha e casca, que eram simplesmente jogadas fora. Com um pequeno investimento, ele e sua equipe adaptaram a caldeira para ter como combustível casca e palha. A nova caldeira começou a vender bem, gerando receita e lucro. Em seguida, a unidade de P&D usou um pouco do lucro para adaptar a tecnologia de forma que carvão pudesse ser usado como combustível. À medida que o negócio crescia, a equipe aos poucos construía uma ampla e sofisticada qualificação na área de sistemas de combustão em leito fluidizado.

Durante 15 anos esses modestos investimentos tecnológicos realizados aos poucos e em múltiplas etapas, motivados pelo instinto empreendedor do responsável por P&D, ajudaram a Thermax a criar inúmeras tecnologias complementares entre si, que sustentaram a evolução do negócio (Figura 11.2).

A partir do seu conhecimento em sistemas de combustão, a Thermax criou tecnologias de aplicativos nas áreas de incineração, secagem, resfriamento e decapagem. Tecnologias de transferência térmica geraram capacidades especializadas em tratamento hídrico, sistemas de alimentação mecânica, fluidos térmicos e utilização de calor. Cada etapa era pequena e sustentada por pequenos investimentos e, em cada uma, a tecnologia era desenvolvida para atender a uma necessidade específica dos clientes, sendo então convertida em negócio. Todo o processo era liderado pelos gerentes dos negócios na Thermax, em parceria com o grande empreendedor, que era o diretor de P&D.

Outro grande pilar dos processos corporativos é o sistema de orçamento anual, em muitas empresas centralizado, inflexível e impessoal, dificultando o cultivo de valores empreendedores. As metas de vendas, gastos e lucros são muitas vezes decididas pela cúpula da empresa, descendo então num efeito cascata pela pirâmide hierárquica. Nesse processo, os altos executivos pressionam os gerentes de unidades para que aceitem essas metas. Além do mais, normalmente

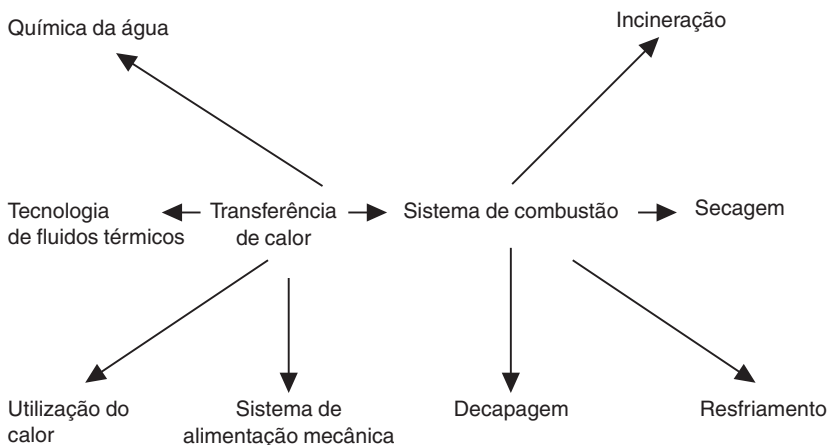


FIGURA 11.2 A construção da tecnologia na Thermax.

elas são estabelecidas apenas em termos financeiros, nem sempre sendo compreendidas plenamente pelos gerentes de linha, que então transferem as tarefas de gerir e reportar as metas para a área financeira. Sem credibilidade, sem entendimento, sem atrair o comprometimento das pessoas, o processo orçamentário se torna desgastante, passando a ser apenas um exercício mecânico gerido por contadores.

Tais problemas são muito difíceis de solucionar. Entretanto, empresas que pretendem criar um processo organizacional empreendedor têm de estruturar orçamentos que sejam considerados factíveis; também é preciso geri-los de forma motivadora. Para a maioria das empresas, essa abordagem implica um processo orçamentário em que os gerentes de linha de frente assumem mais responsabilidades, mas também são mais cobrados. O principal papel da gestão é estabelecer diretrizes abrangentes e padrões claros para que as unidades de desempenho elaborem objetivos operacionais ambiciosos, com seu desempenho e sendo avaliada pela corporação à luz desses objetivos traçados.

Por exemplo, “em 2004 a Votorantim Papel e Celulose não tem um orçamento predefinido. No Brasil você termina de elaborar um orçamento e ele já está errado. O que ocorre normalmente é que as pessoas já embutem uma ‘gordura’ em seus orçamentos e eles ficam inconsistentes”, relata o diretor financeiro da VCP. A empresa trabalhará com indicadores de desempenho, os KPI, *keep performance indicators*, que são obtidos internamente e também por meio de *benchmarking* externo. “O menor custo do ano com um redutor será o *benchmarking* para o próximo ano, e esta passa a ser a meta, ou seja, custo igual ao obtido com uma melhora já embutida”, complementa.

Na dinamarquesa ISS, o processo de orçamento anual é explicitamente realizado de baixo para cima, apesar de ser consistentemente balizado pelas metas de toda a corporação. Com base nos planos de negócios elaborados pelas pequenas empresas nacionais do grupo ISS, os executivos entram em acordo quanto às metas gerais de desempenho da empresa para o ano seguinte. Essas metas corporativas (de crescimento, lucro, retorno) são então transmitidas às divisões regionais, através de uma grande discussão entre os gestores locais e seus chefes em nível de divisão. O presidente espera que seus gerentes de linha se envolvam ativamente na preparação do orçamento e no seu rigoroso acompanhamento. Ele acredita que a genuína descentralização implica menos controle e mais responsabilidade, cobrança e prestação de contas, já que é criado um sentimento de participação de todos nos resultados finais obtidos.

Dar às unidades de desempenho mais voz no estabelecimento de suas metas orçamentárias não significa que o processo usado por empresas com espírito empreendedor seja menos rigoroso. Muito pelo contrário. A dinamarquesa ISS usa um sistema de relatórios gerenciais que identifica as margens de contribuição de cada empresa em termos de dezenas de milhares de contratos de limpeza no

mundo. O objetivo é que seus gestores, em todos os níveis, entendam a rentabilidade e as despesas de cada contrato. Em cada uma dessas empresas, um sistema de relatórios gerenciais simples mas rigoroso é hoje uma ferramenta essencial para a manutenção da disciplina operacional.

Missão e padrões claros

Historicamente, à medida que empresas estabeleciam estruturas hierárquicas cada vez mais complexas e sustentavam essas estruturas com sistemas formais cada vez mais sofisticados, a função dos altos executivos e de seus assessores muitas vezes era focada em atividades de controle exigidas para a manutenção de tais estruturas e sistemas. Para superar o impacto organizacional negativo dessa mentalidade centrada em controles e o relacionamento adverso da matriz com suas unidades operacionais, a maioria das empresas precisa converter suas práticas tradicionais em funções mais voltadas para o apoio e o desenvolvimento de relações de cooperação – projetadas para nutrir e proteger a chama empreendedora na organização.

Muitas vezes, contudo, o fator que limita os dirigentes de se distanciar de suas tradicionais funções de dirigir e controlar é a falta de confiança na consciência dos seus subordinados sobre as necessidades gerais e as prioridades da empresa. Os altos executivos têm de atuar muito nas operações porque os gestores de linha de frente frequentemente tomam decisões fora de sintonia com o rumo e a estratégia da empresa como um todo. Muitos líderes já começam a reconhecer que a alternativa é introduzir na organização objetivos estratégicos claros e padrões de desempenho que não sejam ambíguos. Ao fazer isso eles percebem que podem reduzir a necessidade do controle sufocante que mata as iniciativas do pessoal na linha de frente.

Dar orientação estratégica e definir missões e padrões claros têm sido a tônica da gestão da EVM na Caloi. Quando assumiu a empresa, conforme narrado no Capítulo 2, a EVM precisou revigorar o padrão de desempenho da adquirida. Ao mesmo tempo, tinha de definir o rumo estratégico de longo prazo da Caloi, pois ele praticamente não existia: a Caloi estava basicamente preocupada em apagar “incêndios”. Conforme relata Eduardo Musa, presidente da EVM: “A EVM atua na Caloi como conselho, no apoio estratégico, buscando o alinhamento. Na Caloi eles contam com pessoas capazes para implementar a visão definida no conselho”. José Luis Fernandes, presidente da Caloi, relata: “A nossa relação com o conselho é muito boa. São definidas diretrizes, mas sempre há abertura para o diálogo. Dá uma grande tranquilidade para realizarmos o trabalho. Entretanto, existem divergências com relação à velocidade demandada para a efetiva implementação da estratégia concebida”.

Essa orientação estratégica tem se refletido em números: em 2000, quando a EVM assumiu a Caloi, o faturamento foi de R\$130 milhões, passando para R\$165 milhões em 2001 e finalizando 2002 no valor de R\$218 milhões. Um crescimento médio de 26% ao ano.

A tensão existente entre o tamanho da ambição do acionista e a capacidade executiva dos gestores é um ponto a ser analisado. Se a conformidade é total e você é um dos atores, não se satisfaça com a aparente facilidade. Essa situação dificulta o crescimento, e a acomodação é perversa em um ambiente competitivo. Por outro lado, se a distância é muito grande, pode também ser desestimuladora. Deve-se, portanto, buscar uma situação em que o conselho estabeleça claramente sua ambição, as metas desafiadoras, mas factíveis.

Essa clareza de objetivos estratégicos é essencial para canalizar a chama empreendedora no desenvolvimento corporativo como um todo. Na ausência de uma missão estratégica claramente definida e amplamente comunicada, os gestores da linha de frente ficam sem uma base para selecionar as oportunidades com que se deparam. Logo, degenera o espírito empreendedor nos escalões mais baixos da pirâmide hierárquica, e tudo passa a ser um jogo frustrante de palpites e adivinhações. Todavia, as empresas devem ser cuidadosas para que as diretrizes estratégicas não considerem somente sua situação atual. Os objetivos mais apropriados tendem a ser suficientemente precisos, de modo a eliminar claramente atividades que não dão apoio à missão estratégica da empresa. Paradoxalmente, esses objetivos devem ser suficientemente amplos para evitar que existam limitações que prejudiquem a criatividade e a visão das oportunidades dos gestores da linha de frente.

Considerando o grau de percepção dos executivos quanto à definição da missão e das estratégias das empresas mapeadas na pesquisa quantitativa, a tendência foi por haver uma definição mais clara de missão e de padrões, o que reflete o amadurecimento dos executivos no sentido de dar um rumo às suas organizações. Entretanto, vale ressaltar que essa é uma percepção do principal executivo, sendo seu grande desafio permear isso por toda a organização.

Em relação ao espírito empreendedor, ele é erroneamente considerado a antítese da disciplina operacional. Em contraste, encontramos algumas empresas empreendedoras com alto grau de disciplina em seus processos gerenciais, construídos pela combinação entre altos padrões de desempenho e um rigoroso fluxo de informações gerenciais em suas unidades. Além disso, observa-se um relacionamento simbiótico entre a visão corporativa e os resultados correntes, cada um alimentando e incentivando o outro.

Quando assumiu a Caloi, a EVM deixou claro que a adquirida teria de perseguir objetivos claros e não manteria o “subdesempenho” vivenciado anteriormente. Foram estabelecidas metas de faturamento, rentabilidade e crescimento consistentes, e esses desafios têm sido comunicados por toda a organização pelo

presidente do conselho da EVM, Edson Musa. Ele tem um raro equilíbrio entre a perspectiva dos negócios e a das pessoas.

Na publicação interna da Caloi, Musa possui uma coluna informal. No estilo bate-papo, ele mesmo redige suas mensagens direcionadas aos funcionários, procurando disseminar a visão estratégica, as metas definidas pelo conselho. Numa das edições ele escreveu: “As metas devem ser ambiciosas mas realizáveis, para não desestimular as pessoas antes mesmo de começarmos a trabalhar no assunto. Se não estivermos convencidos de que os objetivos são importantes para a empresa e de que eles têm boa chance de serem alcançados, poderemos desistir antes mesmo de tentar”.

UMA MUDANÇA PROFUNDA DE VALORES SOCIAIS

Muitas grandes e tradicionais empresas, acuadas pela dinâmica atual do mercado, reconhecem que devem fazer algo para interromper um processo que parece inexoravelmente direcioná-las para um poço de areia movediça. Algumas delas também identificaram como fatores limitadores e prejudiciais importantes sua estrutura e seus processos tradicionais. Entretanto, falta ainda coragem para realizar uma mudança fundamental, que as empresas sabem que precisa ser efetuada: substituir o modelo burocrático por outro, empreendedor, como estamos propondo neste capítulo. Sem tal mudança organizacional, não haverá futuro para essas empresas.

A necessidade de mudanças não se deve apenas a fatores competitivos, macroeconômicos ou tecnológicos. Anos de dificuldades desencadearam uma profunda mudança de valores sociais nas empresas, com a migração de um ideal burocrático para um empreendedor. Não se trata apenas do fato de grandes organizações burocráticas estarem sendo substituídas por pequenas empreendedoras. O ideal da burocracia caiu do trono como fonte do progresso econômico, justamente quando o espírito empreendedor começou a surgir como herói na dramaturgia da destruição criativa.

O modelo burocrático adentrou o último século galopando heroicamente no cavalo branco dos grandes conquistadores. Sua estrutura hierárquica e racional, seus processos impessoais eram uma base poderosa para que se conseguisse eficiência nos empreendimentos de grande escala. Nos negócios o surgimento da gestão profissional colocou esse ideal burocrático nos pedestais das práticas de empresas admiradas no mundo inteiro. No seu auge, companhias como General Motors, IBM, Philips, Siemens, Mitsubishi e outras representavam o topo da montanha burocrática, de onde se descortinavam as vantagens da racionalidade e da ordem, da especialização e da eficiência. Com o passar do tempo, o modelo atingiu organizações empresariais que, tipicamente, haviam começado a vida ancoradas nos pontos fortes do espírito empreendedor e da disposição de correr riscos.

A burocracia, que chegou como conquistadora, iniciou o século XXI com suas forças abaladas. A questão da racionalidade e da impessoalidade, seu ponto fundamental, acabou sendo também sua principal falha. Ela conseguia manter com eficiência a ordem existente, mas não respondia aos choques ambientais que criaram a necessidade de uma nova ordem. A burocracia racionalizava, mas não revitalizava. Controlava as pessoas, mas não era capaz de inspirá-las. Em países emergentes, onde a instabilidade e a incerteza são características permanentes, esse modelo é ainda mais perverso.

Vale ressaltar que no Brasil, devido a sua cultura relacional, se encontrou uma saída para lidar com a burocracia. A pessoa é identificada por seus relacionamentos e passa, a partir daí, a merecer confiança e ter margem de ação e liberdade, o que possibilita inclusive que ela usufrua de “facilidades da lei” e quebre algumas barreiras impostas pela burocracia. Outra característica da cultura brasileira é a capacidade de lidar com as incertezas, o que estimula a atitude empreendedora. Diante disso, o desafio da liderança é não deixar as iniciativas serem abafadas pelo sistema hierárquico.

A bem da verdade, essa triste jornada da burocracia iniciou-se há pouco mais de uma década, mas a gota d'água que a destronou veio no crepúsculo do milênio, com o surgimento de um novo leque de instituições. Empresas como Natura, Método e Banco Real ABN-Amro no Brasil, Infosys, Satyam Computers e NIIT na Índia, entre outras, estão demolindo o mito de que a cultura nesses dois países valoriza somente a hierarquia e o paternalismo, de que funcionários preferem obedecer a ter iniciativa própria, de que as pessoas acham melhor que lhes digam o que fazer em vez de ter liberdade para decidir por conta própria. Essas empresas de mente nova surpreendem e chocam os antigos feudos do empresário, superando em valor de mercado suas empresas tradicionais. Mais que isso, elas tiraram a legitimidade e o respeito público pelas organizações burocráticas estabelecidas.

Talvez nem todas essas empresas atinjam a meta que estão se propondo a atingir, mas lideraram a transformação nos seus respectivos países, passando de um ideal burocrático a um ideal empreendedor. Na burocracia o que vale é a posição da pessoa na hierarquia, e com frequência o segredo do sucesso está na capacidade de perceber e rapidamente adaptar-se a mudanças sutis nos caprichos dos superiores. Em contraste a tudo isso, as novas empresas estão estabelecendo mais ligações transparentes entre o esforço individual e os resultados, adotando muitas das características de organização empreendedora que descrevemos neste capítulo.

Para reagir a essa ampla mudança de valores sociais, empresas estabelecidas têm de se adaptar à ética empreendedora, têm de se comprometer com valores empreendedores. Tal mudança só se faz mudando-se de patamar. Sempre é difícil, mas não impossível, dar esse salto.

Nesse tipo de mudança não se pode parar no meio do caminho. Esforços pela metade para estabelecer o empreendedorismo na empresa não serão suficientes. O pleno comprometimento com a criação de um processo empreendedor levantará questionamentos fundamentais sobre cada aspecto da burocracia tradicional. Como dividir a organização em pequenas unidades de desempenho? Como coordenar essas unidades? Como atrair e reter pessoas cujo estilo é diferente do estilo da direção da empresa, mas que agregam valor? Na maioria das empresas os gestores procuram evitar essas difíceis perguntas, mas o grande teste do comprometimento com valores empreendedores virá quando os dirigentes responderem a essas duras questões e na forma como o fizerem.

No Brasil uma geração anterior de líderes na esfera pública viabilizou um sistema no qual a liberdade política é a premissa. Uma geração atual de líderes empresariais prolonga essa liberdade até o local de trabalho, substituindo o feudalismo e as forças hierárquicas castradoras pelo espírito libertador da chama empreendedora nas organizações. Líderes como Edson Vaz Musa, Fernando Tigre, Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos, Fábio Barbosa e Geraldo Carbonne estão libertando o espírito empreendedor que as hierarquias corporativas mantinham como reféns. Nosso conselho aos que hesitam em dar o salto para uma organização empreendedora: não esperem. Depois que o processo de mudança de valores sociais atinge um ponto de impulso suficiente, passa a acelerar com extrema rapidez. Esse impulso está chegando ao Brasil. Gestores que não conseguem ter coragem para reconstruir suas organizações segundo o modelo empreendedor talvez acabem deixando suas empresas perdidas e sem rumo, do lado errado do abismo que separa o Brasil antigo do Brasil contemporâneo.

Novas funções e novas tarefas gerenciais

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS DE ESTRUTURA, de sistemas de gestão e de padrões de desempenho que descrevemos no capítulo anterior criam o contexto para um relacionamento menos adverso e de maior apoio entre os gestores de linha de frente, os seus dirigentes e a matriz corporativa. Mas, isoladamente, as mudanças na organização não são suficientes para criar as alterações de comportamento necessárias para dar suporte a uma orientação empreendedora. Em última análise: estratégia, estrutura e sistemas são abstrações. O que os gestores de fato fazem é o que impulsiona o agir das organizações. Portanto, para construir uma gestão empreendedora é necessário reforçar as mudanças de estrutura e de sistemas com outras mudanças, relativas às funções e às responsabilidades não somente dos gerentes de linha de frente, mas também dos executivos que estão acima deles.

No modelo tradicional de organização (lado esquerdo da Figura 12.1), os gestores da cúpula, sentados no ápice da hierarquia corporativa, agem como os grandes estrategistas da empresa, e alocam os recursos a ela necessários. Elaboram a estratégia e a impõem de cima para baixo na organização, através do controle sobre a alocação desses recursos. Nas unidades operacionais, os gerentes de linha de frente exercem o papel de implementadores, cuja tarefa principal é executar a estratégia que vem de cima. Entre a cúpula e a linha de frente estão os integrantes da média gerência, cuja função é de controladores administrativos, assegurando que as exigências do sistema de equilibrar pesos e contrapesos sejam atendidas nos processos verticais em que fluem as informações e os recursos.

Em contraste, na organização empreendedora (lado direito da Figura 12.1) as funções desses gestores são radicalmente diferentes, a saber:

- Gestores de linha de frente, dirigindo unidades interdependentes pequenas e separadas, focadas em negócios específicos, são os empreendedores da organização. São eles que constroem os negócios da empresa e impulsionam o desempenho, fortalecendo continuamente esses negócios.

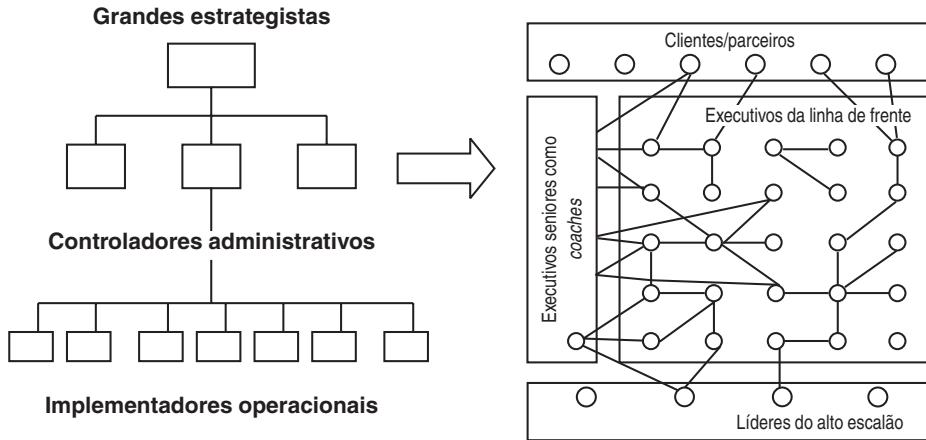


FIGURA 12.1 Transformando regras gerenciais.

- Como um treinador esportivo que alavanca os pontos fortes de cada atleta buscando estruturar uma equipe vencedora, os executivos da média gerência congregam os negócios separados para formar uma empresa coesa e vencedora. Agregam valor ao criar o modelo estratégico e organizacional dentro do qual as diversas competências da linha de frente das unidades podem ser integradas nos vários negócios, funções e regiões geográficas.
- A cúpula incute na empresa energia e propósito, para que ela se desenvolva como instituição duradoura, que permaneça ao longo do tempo, mesmo depois que oportunidades e executivos se forem. Assim como os líderes sociais, esses altos executivos criam o desafio e o compromisso necessários para impulsionar a mudança, de modo que a empresa consiga continuamente se autorrenovar.

Com o inter-relacionamento e a integração dessas funções de gestão é que a empresa equilibra as tensões entre o desempenho de curto e o de longo prazo, entre os indivíduos empreendedores e o trabalho coletivo em equipe, entre a ambição e a disciplina, entre criar valor econômico e garantir uma sensação de realização emocional em todos na organização. Os elementos dessas funções de gestão até podem se encaixar nas estruturas de empresas tradicionais. Todavia, coletivamente, eles representam um modo radicalmente diferente de gerir grandes organizações complexas.

Como construir tal organização? Na vida real que aparência ela tem? Como funciona? Uma das empresas que adotam esse novo modelo é a British Petroleum (BP). Ilustremos essas funções gerenciais fundamentalmente diferentes descrevendo uma parte específica da BP, que analisamos detalhadamente.

TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO NA BP

Em 1991 a BP se encontrava numa crise aguda – dívidas muito altas, custos excessivos, baixo retorno sobre o investimento e vivendo o trauma da privatização num mercado de capitais fraco – que a levou a demitir seu presidente Robert Horton. Em uma década, a empresa lidou com grande transformação. Reduziu custos e dívidas e em 2003 atuava em 75 países, empregando mais de 100.000 pessoas. Os benefícios pagos aos empregados excederam US\$7 bilhões, e mais de US\$5 bilhões foram pagos aos acionistas em dividendos. Foi considerada em 2001 a melhor empresa da Europa, e seu presidente, John Browne, eleito o líder mais admirado numa pesquisa realizada pelo *Financial Times*. A BP emergiu de um time de empresas de segundo escalão no setor como uma das companhias de melhor desempenho. Isso se deu primariamente devido ao bem-sucedido processo de integração pós-aquisição das empresas Arco, Amoco e Castrol.

Seu retorno sobre o capital empregado foi o mais alto do setor. Foi vista como uma das pioneiras em adotar práticas de responsabilidade social na condução dos seus negócios. De certa forma, o caso da BP é recheado de excelência por uma vasta gama de razões.

De matriz tridimensional de negócios – divididos em setores/divisões, estrutura regional/nacional e gestão funcional –, a organização foi simplificada para 150 unidades de negócio que se reportam diretamente ao *top management*. Aboliu-se o cargo de presidente, bem como o *staff* associado. De 4.000 pessoas, passou-se a 350. A Figura 12.2 ilustra melhor a transformação:

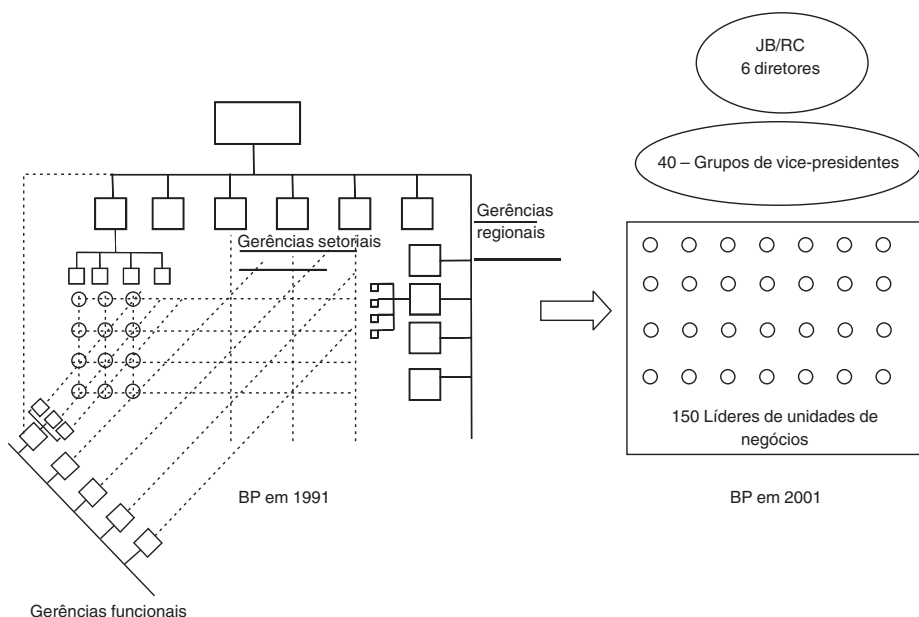


FIGURA 12.2 Transformação da estrutura da BP.

A BP adotou essa estrutura não tanto para otimizar seus custos, mas para oferecer um modelo mais simplificado, de modo que as pessoas pudessem concentrar seus esforços no que realmente importava. Em outras palavras, eles fizeram com que a motivação causada pela simplificação da estrutura influenciasse positivamente a iniciativa e o empreendedorismo do pessoal de linha de frente.

John Browne explicou as premissas da nova estrutura da BP e seus desafios: “A organização que nós encontramos a partir de 1995 progrediu em vários conceitos simples. O primeiro: observamos que as pessoas trabalhavam melhor em unidades menores, pois conseguem enxergar suas metas e os objetivos mais claramente e, assim, as coisas acontecem. Por isso, iniciamos o que chamamos de ‘estrutura atômica’, na qual as metas grandes e de longo prazo podem ser divididas e distribuídas por pequenas unidades que se sentem responsáveis e efetivamente ‘donas’ dessas metas... A segunda premissa era contraditória, pois observamos que qualquer organização que tenha escala pode criar conhecimento por meio do aprendizado,... então a questão era como você consegue independência das unidades mas, ao mesmo tempo, compartilhar informações para aprender e reter o conhecimento...

... O terceiro tema que observamos foram as diferentes formas de interação que existiam entre as pessoas de níveis hierárquicos iguais. As discussões sobre tarefas e processos eram feitas entre pessoas de um mesmo nível e depois passadas aos superiores para serem revistas. Concluímos que um meio de conseguir o melhor desempenho era dar apoio e definir desafios ao pessoal de mesmo nível hierárquico para ter um processo motivante.

... O quarto elemento organizacional detectado diz respeito à base estratégica e operacional da companhia no sentido puro do negócio. Podíamos ter objetivos estratégicos para cada segmento de negócio e podíamos transformá-los em metas, mas vimos que a tarefa ia mais além. Mais coisas tinham de ser feitas para a empresa como um todo, por isso focamos algo chamado reputação”.

A “estrutura atômica” e as novas funções e tarefas

No centro da integração da estrutura da BP estavam 150 líderes, homens e mulheres que coletivamente comandavam o desafio. Lideravam esse grupo os 40 grupos de vice-presidentes, que eram coordenados por seis diretores, que tinham em conjunto a total responsabilidade de estabelecer a política para a nova estrutura. Todos se encontravam semanalmente para definição dos rumos do negócio. Eles também utilizavam essas reuniões como oportunidades para discutir a alocação das pessoas. Separadamente, analisavam ainda a necessidade de alocação de capital.

Inicialmente os diferentes negócios estavam situados em locais distintos e seus responsáveis se encontravam apenas em reuniões. O primeiro passo foi mu-

dar todos para um mesmo prédio. Depois foram reunidos num mesmo andar do prédio. “Isso produziu uma mudança real, uma cooperação próxima entre as unidades”, relata um executivo.

A primeira função de Browne e sua equipe foi focar os tópicos estratégicos: reputação, impacto das mudanças econômicas na empresa, mudanças societárias e governança corporativa. Para conseguir o foco, o conselho raramente utilizava relatórios operacionais. “Se você preocupa seus gestores com tópicos operacionais e não estratégicos, nunca os terá nessa posição. Nossa preocupação era estratégica”, relata um dos participantes.

O passo seguinte foi com o grupo dos 40 vice-presidentes, que era responsável por toda a operação das 150 unidades de negócio. Foram definidas as primeiras funções dos 150 líderes das unidades de negócios: gerenciar o processo sucessório e fazer com que cada negócio tivesse o desempenho previamente definido.

Do grupo dos vice-presidentes sairiam os sucessores do *top management*. Nas palavras de Browne: “Esse é o grupo no qual os seis diretores serão identificados, de onde poderá sair o meu sucessor, o que implica que teremos de ter uma base de talentos para gerenciar uma empresa deste porte e minimizar a insatisfação dos não escolhidos”.

Na base e no núcleo da organização da BP, abaixo do nível dos VPs, estava uma arquitetura simples de 150 unidades de negócios, cada uma conduzida por um líder. Enquanto o topo gerenciava as relações externas da empresa, os líderes das unidades focavam o desempenho dos resultados operacionais.

Um executivo da BP descreveu a estrutura das unidades de negócios desta forma: “É um extraordinário processo de troca horizontal, porém disperso e descentralizado. A unidade pode ser responsável por óleo, gás, uma refinaria ou uma área regional de marketing. A razão pela qual nós selecionamos 150 foi que cada uma tem potencial para contribuir para o resto do grupo. Se há potencial para construir um negócio de US\$1 bilhão, iremos conceber a unidade”. O dismantelamento da hierarquia funcional começou em 1990, quando o então presidente, Robert Horton, lançou o Projeto 1990, que incluía uma reestruturação em larga escala da BP. David Simon, que assumiu a direção da empresa em 1992, continuou a decomposição indo além dos limites funcionais e reestruturando a companhia em 90 diferentes unidades de negócios. Browne e seu time continuaram o processo, e em 2000 a empresa possuía 150 unidades de negócios, que juntas conseguiram um desempenho bastante satisfatório.

Horizontalmente, as 150 unidades de negócios eram organizadas em 15 pares. Tais pares consistiam numa rede de unidades relacionadas internamente, com seus próprios processos de trabalho – essencialmente, os que tinham negócios similares enfrentavam desafios semelhantes.

Acordos com relação ao desempenho eram definidos por meio das metas estabelecidas por unidade de negócios. Porém, horizontalmente, o grupo dos pa-

res definia os desafios e os estendia a cada unidade. Esse grupo desempenhava três papéis no estabelecimento dos desafios. Primeiro, as metas eram discutidas no grupo dos pares para finalizar o acordo de desempenho. Em segundo lugar, o grupo dos pares era o mecanismo-chave para determinar a alocação de recursos. Finalmente, era o meio primário para o compartilhamento do conhecimento. Um executivo descreveu o grupo dos pares como “um fórum em que cada unidade de negócios deve lutar pelo seu desempenho, justificando suas promessas aos colegas mais próximos e provando que merece os recursos que busca na sua competição com as outras unidades”.

A chave para o processo do grupo dos pares atingir seu potencial máximo era a obrigação que cada unidade de negócios tinha com o alto desempenho, buscando superar as outras unidades. Um executivo resumiu as razões pelas quais na BP o grupo dos pares funciona: “Uma das coisas que encontramos quando conversamos com outras empresas é que elas não acreditam quando falamos que as nossas unidades de negócios têm alto desempenho pois têm o desafio de se superar. Chega um ponto em que a empresa tem de fazer isso, ou ela não atinge suas metas, por causa da mesma orientação de desempenho para todo o grupo de pares. Hoje as três melhores unidades de negócios no grupo dos pares têm a responsabilidade de se superar. É assim que funciona a estrutura. As unidades são medidas pela sua capacidade de superação”.

Enquanto descreve essa transformação, John Browne enfatiza a filosofia fundamental da BP: “Toda organização é dinâmica, inclusive a BP. Nós nos reinventamos aprendendo o que foi bom no passado e mudando aquilo que não foi tão bom. Reunir o grupo dos vice-presidentes em Londres para fazer deles um só time permitiu que se conhecessem e pudessem interagir. Eu acredito que esse investimento foi proveitoso; agora podemos mandá-los para fora de Londres. Em três ou quatro anos poderemos ter uma nova mudança e optar por trazê-los de volta, ou tentar algo totalmente diferente”.

Será que essa transformação foi suficiente, ou mesmo correta, como resposta aos desafios e questionamentos da BP? Browne deu pouca importância a uma resposta bastante filosófica: “Alguns dos nossos concorrentes não têm boa reputação. Eles nem mesmo atuam em tantas frentes quanto a BP. A reputação é importante? Mesmo se você não conhecer o mercado, não se arriscará em falar que as empresas com pior reputação são as mais valiosas... Esse debate permanece e é centrado em valores. Recrutamento, motivação, um bom lugar para trabalhar..., tudo isso pode estar na teoria e expresso no valor de mercado, mas na prática é muito trabalhoso e leva tempo fazer com que a empresa seja percebida como de boa reputação e tenha valor por isso. Mas, ao final, eu firmemente acredito que, quanto mais a empresa reflete os valores da sociedade demonstrando que as pessoas são o que realmente importa, melhor a empresa se torna”.

REPENSANDO O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Num passado recente, grandes empresas estavam acuadas e sendo atacadas no mundo inteiro. Problemas de alta visibilidade em organizações como IBM, Sears, General Motors e Westinghouse, além do surgimento de novas empresas, levam muitos a questionar a legitimidade e a viabilidade fundamental do modelo corporativo desenvolvido e aperfeiçoado no último meio século. Tanto na Índia como no Brasil, o mesmo processo de perda da legitimidade de grandes empresas surgiu a reboque do declínio de tradicionais líderes setoriais e do surgimento de um novo tipo de empreendedor.

Em meio à ampla mudança de valores sociais, na transição do ideal burocrático para o empreendedor (descrita no capítulo anterior), há uma crença cada vez maior de que o verdadeiro espírito empreendedor só consegue existir em empresas menores. Muitos críticos declaram que rodadas sucessivas de integração vertical, de diversificação e de expansão geográfica acabaram criando empresas demasiadamente complexas e sem foco, que por isso não conseguem ser rápidas, flexíveis, nem mesmo criativas. Segundo os mesmos críticos, a solução é dividir esses mastodontes e colocar em seu lugar uma espécie totalmente nova, fruto de engenharia genética e batizada com o nome sedutor de “corporação virtual”.

Com US\$18 bilhões de faturamento em 2002, a 3M comanda posições em diversos mercados: materiais de escritório, *displays*, eletrônicos e telecomunicações, cuidados e saúde, serviços de segurança, transporte, entre outros. Com a matriz em St. Paul, Minnesota, a empresa opera em mais de 60 países e atende consumidores em aproximadamente 200 países. É verdade que a 3M descobre “por acaso” muitas das suas lendárias inovações. Essa é uma antiga tradição na empresa; ocorre desde os primeiros desenvolvimentos da lixa impermeável “Wet-or-Dry” ou da fita durex Scotch até inovações como o *Post-it* e os cortadores feitos de fibra óptica. Mas todas essas “descobertas casuais” ocorreram, na verdade, justamente por causa do fermento criativo que aciona a mente curiosa dos seus cientistas, engenheiros e pessoal de marketing. Na 3M há um ditado muito apropriado que diz o seguinte: “Só quem está em movimento constante consegue encontrar algo por acaso”. Em nossa pesquisa descobrimos algumas empresas (Alpargatas, por exemplo, apesar da crise vivenciada) que, como a 3M, conseguem sustentar um processo empreendedor central, usando-o como fonte primária de vantagem competitiva contra concorrentes menores. Com certeza o tamanho e a diversidade, em si, não constituem problema. A questão é saber como geri-los.

Além do mais, se ao longo de sua história algumas empresas conseguem proteger e institucionalizar o espírito empreendedor, outras demonstraram ser possível reconstruir iniciativas na linha de frente bem mais rapidamente do que acreditavam de início. Para isso, concentramos nossa discussão no caso da BP. Entretanto (ver o Capítulo 11), muitas outras empresas no mundo, inclusive no

Brasil, conseguem reacender a chama empreendedora em suas cansadas e trôpegas organizações.

O denominador comum que encontramos em todas essas empresas é uma filosofia organizacional muito menos focada no controle de cima para baixo e bem mais orientada às funções dos gestores e aos relacionamentos que unem tais funções. Tal forma de gestão não fica bem definida na representação convencional da organização como uma pirâmide de claros níveis hierárquicos. É por isso que o lado direito da Figura 12.1 não enfatiza cargos hierárquicos, mas sim as funções que de fato agregam valor para a empresa. Esse é um dos paradoxos enfrentados pelos gestores brasileiros, que parecem ter naturalmente a chave empreendedora, mas, por outro lado, estão, na maioria das vezes, submetidos a um estilo autocrático de gestão, um dos pilares da sua cultura. Fazendo um contraponto, outro pilar cultural é a flexibilidade, que propicia que essa chama empreendedora encontre espaço alternativo mesmo nesse ambiente de tendência autoritária.

HCL, uma organização fracionada

Daremos um exemplo brasileiro ou indiano desse novo modelo de gestão em funcionamento? Relatamos várias experiências bem-sucedidas dos dois países ao longo dos diversos capítulos. O grande desafio é encontrar uma empresa que tenha articulado uma nova abordagem organizacional tão claramente quanto a BP ou que tenha avançado tão longe quanto ela nas mudanças de sua estrutura. Mas há diversas organizações na Índia e no Brasil que já se comprometeram com elementos da nova filosofia e estão instituindo os traços estruturais da organização empreendedora, que descrevemos no Capítulo 11, e as funções gerenciais a ela associadas, apresentadas neste capítulo. Já descrevemos alguns aspectos da transição da Alpargatas e de várias outras empresas brasileiras rumo ao novo modelo de gestão. Vamos agora entender como é na indiana HCL Corporation esse processo de atingir um desempenho extraordinário com o total comprometimento com o estímulo e a alavancagem do talento empreendedor. Exemplos brasileiros de mesma força são a Natura e a Ambev, que se destacam pelo comprometimento das pessoas com seus modelos de gestão, apesar das acentuadas diferenças entre eles.

Shiv Nadar, fundador e Presidente do Conselho de Administração da HCL Corporation – a “cola” que une todo o grupo HCL –, sustenta sua espantosa visão de crescimento com o fortalecimento da organização. Para essa visão ele inventou o termo descritivo “fracionamento”: uma empresa que cresce continuamente criando réplicas de si própria, e essas réplicas criam outras réplicas, e assim por diante, infinitamente. Sua estratégia é focada em se desfazer de negócios individuais como empresas separadas, autonomamente dirigidas por seus próprios presidentes. Depois criam outras e incentivam essas empresas a vender as que elas mesmas criaram, e as-

sim por diante, *ad infinitum*. A HCL Corporation é considerada a empresa número um na Índia no setor de Tecnologia da Informação. Bateu um recorde de crescimento (pois aumentou seu tamanho em dez vezes a cada seis anos) seguindo a lógica de crescimento “fracionado”, liderado por empreendedores de linha de frente. Está presente hoje em 24 locais, distribuídos em 16 países ao redor do mundo.

Talvez o exemplo mais celebrado e badalado desse processo seja a NIIT. Em 1988, Rajendra Singh Pawar, funcionário da HCL, teve a ideia de que essa empresa deveria entrar no ramo de educação através de computadores. A reação de Shiv Nadar foi criar a NIIT como empresa separada, custeada pela HCL e dirigida por Pawar, que teria uma significativa participação acionária no novo empreendimento.

Outro exemplo da mesma filosofia organizacional é a HCL Comnet. Seguindo sua prática de constantemente buscar talento empreendedor dentro e fora da empresa, Nadar identificou em Vineet Nayar, na época ocupando uma média gerência regional na organização HCL, tanto entusiasmo que achou que, potencialmente, passaria sua chama empreendedora a outros. Nadar retirou Nayar da organização, para que, a partir daí, prestasse contas diretamente a ele, e lhe deu o desafio de procurar novas iniciativas de crescimento. Depois de avaliar diversas alternativas, Nayar indicou que telecomunicações e redes em geral eram as oportunidades mais atraentes. A reação de Nadar foi colocar Nayar como presidente da HCL Comnet para que lá ele plantasse, cultivasse e colhesse (para si e para a HCL) os benefícios do seu ardente empreendedorismo. Mais tarde, o próprio Nayar seguiria os mesmos princípios de “fracionamento”, criando pequenas unidades empreendedoras focadas mais especificamente em áreas como relações em rede, comunicações por satélite, por cabo e por rádio.

Shiv Nadar descreveu seu próprio papel nessa organização fracionada, baseada no espírito empreendedor na linha de frente de contato com os clientes, como sendo uma função de “liderar o grupo, juntá-lo e mantê-lo unido, atuando como moderador na tomada de decisões estruturais”. Enquanto os presidentes das empresas operacionais dirigem seus negócios com autonomia quase completa, a equipe de liderança, órgão máximo na HCL Corporation, “estabelece padrões e cria políticas para todo o grupo”. A equipe assume a responsabilidade pela busca de novas oportunidades de negócios, incute uma disciplina financeira e contábil, estabelece práticas de desenvolvimento de recursos humanos e de comunicação corporativa para todo o grupo. Enquanto as empresas operacionais retêm seu ardente empreendedorismo, os líderes corporativos estabelecem estruturas e processos comuns, além de gerar e gerir sinergias. Talvez sua função mais importante seja identificar empreendedores como Pawar e Nayar, criando oportunidades para que eles sejam nutridos, aprendam a sair do ninho e voar por conta própria.

Com o passar dos anos, o grupo HCL gerou mais de 25 presidentes, cada um deles responsável pelo sucesso ou insucesso das empresas que lideraram. Pelo

menos 10 empresas criadas alcançaram muito sucesso. Tipicamente os insucessos ocorreram (casos da Network Typewriters ou da HCL Global Alliance) quando a equipe dirigente da HCL se manteve um tanto a distância, apesar de que externamente a culpa pelo insucesso parecia ser da gestão de estoque, ou que havia algum outro motivo técnico específico. Sujit Bakshi, responsável pelo desenvolvimento de recursos humanos na HCL Technologies, esclarece o seguinte: “Ao lidarmos com jovens, é importante controlar seu entusiasmo, inculcar-lhes autodisciplina e ensiná-los a lidar com a autoridade. Existe para eles a síndrome de que o futuro será brilhante; e isso tem de ser controlado para que as margens de lucro sejam protegidas. Em nível estratégico, os que estão na cúpula têm de se equilibrar na corda bamba dos controles, para que os números sejam relatados normalmente no processo de prestação de contas, mas sem abafar o entusiasmo e as iniciativas. Se o controle for demasiadamente rígido, alguns presidentes podem unilateralmente desembainhar a espada e dar um brado de independência, e de fato já aconteceu um caso no grupo FICL”.

Para ilustrar a interação entre o grupo HCL e suas dezenas de recentes empresas empreendedoras (algumas já estão na bolsa), Bakshi descreveu os primeiros eventos ocorridos na HCL Frontline Solutions, empresa formada em 1992 para capturar o mercado de computadores pessoais para uso doméstico. Ela ambiciosamente definira seu negócio como vender computadores PC de multimídia para famílias, oferecendo serviços on-line, de e-mail e outros ligados à Internet.

Depois de perceber essa necessidade não atendida no mercado, a HCL passou a usar o seu melhor pessoal de vendas e apoio. Ninguém tinha mais de seis ou sete anos de formado na faculdade, porque a HCL Frontline era uma organização pequena e enxuta e “não queríamos pessoas acostumadas aos confortos de uma grande organização”, lembra-se Bakshi. “Dissemos a todos esses jovens com menos de 30 anos de idade que criassem o novo negócio, o qual necessitava de agilidade e velocidade. Decisões tinham de ser rápidas, pois as margens eram extremamente pequenas (entre 3% e 4%) e o negócio arriscado. Mas muitos aceitaram o desafio.”

Por diversos motivos eles concordaram em deixar a empresa-mãe. Alguns gostaram do desafio. O processo de recrutamento da HCL nas universidades favorecia pessoas com ótimo desempenho acadêmico mas também interessados em atividades extracurriculares. Após ir trabalhar numa grande corporação, alguns inevitavelmente se sentiam chateados com a monotonia e a mesmice, sufocados pelos sistemas. Havia também a possibilidade de uma vantagem financeira, pois trabalhando na HCL Frontline eles poderiam ganhar mais. O coeficiente pagamento fixo *versus* pagamento por desempenho foi alterado. Se na HCL Corporation eles recebiam US\$100 como salário-base e US\$20 como remuneração por desempenho, na HCL Frontline o coeficiente era US\$70 fixos e US\$130 por desempenho. Em resumo, a vantagem seria de US\$80. O incentivo baseava-se

nas margens brutas e no faturamento. Um bom vendedor na HCL Frontline ganharia US\$200, enquanto um vendedor mediano tiraria US\$150.

A HCL criou quatro empresas HCL Frontline, nas cidades de Deli, Madras, Bombaim e Calcutá, cada uma tendo o seu próprio presidente. Havia aproximadamente 20 pessoas em Deli e 40 em Bombaim. Todos receberam participação acionária; esperava-se que, separadamente, as empresas acabassem listadas em bolsas de valores. O investimento era baixo, mas o desafio era grande: gerir organizações com margens de lucro tão apertadas. Decisões de precificação e de estoque tinham nelas impacto imediato. Para ajudar essas novas empresas, a HCL Corporation formou uma entidade orientadora, chamada senado, cujos membros eram Nadar, Ajai Chowdhry e Bakshi.

Todo mês esse senado revia durante um dia inteiro o desempenho das quatro empresas HCL Frontline. Havia também uma revisão trimestral. Bakshi explicou que “a função do senado não era apenas rever desempenho, mas também tomar decisões que jovens não conseguiam tomar”. Por exemplo, a empresa PCL (formada por alguns ex-gerentes da HCL) certa vez fez uma grande publicidade, oferecendo máquinas a preço abaixo do mercado, com um pacote acessível de financiamento por meio de uma importante financeira. A demanda foi enorme, afetando negativamente as empresas HCL Frontline. Aliás, a demanda gerada pela campanha publicitária foi tão grande que a PCL não conseguia atendê-la. Bakshi recorda: “Tínhamos mais de 500 máquinas em estoque e o Nadar imediatamente colocou anúncios de página inteira oferecendo entrega imediata. Captamos assim o excesso da demanda. Essa era uma decisão que os jovens não teriam como tomar”.

O senado também funcionava como via de informações entre as quatro empresas localizadas nos quatro cantos da Índia. Por exemplo, monitorava e equilibrava níveis de estoque de modo que, se os estoques estivessem altos demais em Bombaim e baixos demais em Calcutá, o senado informaria as duas empresas.

Em outro patamar, a HCL Corporation orientava suas novas empresas, oferecendo monitoria e treinamento. Todos em cada HCL Frontline passavam por um programa de 30 dias sobre produtos e vendas, incluindo simulações de atividades. Um processo foi estabelecido para que grupos de 10 vendedores se encontrassem todo fim de tarde, das 18 às 20 horas, para discutir os eventos do dia. Anualmente todos tinham de participar de 12 dias de treinamento, e também um programa de quatro semanas foi elaborado para o pessoal de campo.

Em dois anos as quatro empresas haviam provado seu valor, apesar de estarem amargando prejuízo. Alcançaram o ponto de equilíbrio em 1995 e começaram a apresentar lucro em 1998. Ao mesmo tempo, ficara claro que as quatro empresas teriam de se fundir. Apesar de não estar endividada, a HCL Frontline enfrentava muitos casos de clientes inadimplentes, problemas de estoque minavam as margens brutas e as sinergias ainda não estavam equacionadas. Sendo as-

sim, em 1995 o senado uniu as empresas, com o nome de HCL Frontline Solutions. Um dos presidentes assumiu as rédeas da nova empresa, outro se tornou o principal executivo operacional (mais tarde passou a integrar a equipe de estratégia central do grupo HCL). Um terceiro foi chefiar a maior divisão, e o quarto deixou a organização HCL.

“O negócio não poderia ter sido concebido na HCL, cuja mentalidade e cujas atitudes são diferentes. Para reduzir custos, as pessoas estavam trabalhando em suas próprias residências”, explicou Bakshi. A hierarquia era mais enxuta, com apenas dois níveis de vendas, em comparação com os quatro da HCL Corporation. Foram retirados os planos de aposentadoria: na HCL Corporation eles representavam 15% do faturamento e os executivos mais antigos da HCL gostavam deles, mas o pessoal mais jovem da HCL Frontline não valorizava esses planos. As regras e as políticas de desempenho eram mais flexíveis. Os gerentes tinham mais autoridade, lidavam diretamente com clientes de risco e tinham de pensar rápido. De certo modo, a HCL Frontline recriou a cultura original da HCL Corporation.

Acreditamos que gestores que trabalham em estruturas hierarquizadas e divisionalizadas reconhecem que precisam de uma mudança radical. Numa honestidade brutal, o presidente do braço europeu de uma grande empresa americana deu a mais plausível explicação para o *gap* existente entre o entendimento intelectual e o comprometimento com a ação: “É mais fácil para todos nós assegurar a forma de nos manter no mesmo lugar, mesmo sabendo que o resultado poderá ser um fracasso, do que mudar para um novo caminho de trabalho em que não sabemos se teremos sucesso”.

Para movimentar a chama empreendedora da organização, as fontes anteriores de sucesso de empresas hierarquizadas precisam se reorientar. E, para lidar com essa grande e radical mudança, altos executivos precisam primeiramente repensar a forma como veem a organização. Assim como os pioneiros das empresas hierarquizadas criaram enormes oportunidades algumas décadas atrás, aqueles que tiverem coragem para construir o empreendedorismo em suas organizações terão vantagens nas décadas que virão.

CAPÍTULO 13

Construindo relacionamentos com destinos compartilhados

HÁ DOIS MODOS MUITO DISTINTOS DE A EMPRESA abordar seus relacionamentos, e cada um corresponde a uma filosofia muito diferente de gestão (Quadro 13.1)

QUADRO 13.1 *Tipos de relacionamento*

Relacionamentos baseados no poder	Relacionamentos com destinos compartilhados
Ganha-perde	Ganha-ganha
Transacional	Baseado em relações
Curto prazo	Longo prazo
Problema seu	Nosso problema
Meu benefício	Nosso benefício
Maximizar autonomia	Maximizar interdependência

DOIS TIPOS DE RELACIONAMENTO

O primeiro tipo de relacionamento, o baseado no poder, passa pelo uso do poder de compra e pela capacidade de barganha. Foi assim que José Ignacio Lopez reduziu em vários bilhões de dólares as compras da GM. Esse modo é típico de alguns setores, a exemplo de montadoras e grandes cadeias de varejo. O outro modo passa pela criação de relacionamentos em que se compartilha o destino com o dos fornecedores. Esses relacionamentos são construídos com base na confiança mútua e num comprometimento com a interdependência das duas partes, exigindo capacidade de aprender e de resolver problemas juntos. Pode gerar ótimos resultados, como demonstra a Natura ou o Banco Real ABN-Amro, que vêm aumentando seu desempenho numa espiral ascendente. Os dois métodos podem ser eficazes no sentido de que ambos possibilitam alcançar a meta de

reduzir custos, além de agregar valor. Portanto, a opção entre as duas abordagens não deve ser baseada em qual das duas funciona. Deve ser decidida com base nos valores e nas crenças da empresa e dos seus dirigentes.

Relacionamentos baseados no poder

Nos anos 1990 José Ignacio Lopez era um dos executivos mais pitorescos e controversos da arena corporativa. Apesar de sua carreira ter terminado de uma forma nada agradável (no momento em que foi acusado de furto de documentos e planos secretos da GM e levá-los para a Volkswagen), mesmo seus piores críticos admitem que ele exerceu um papel-chave na transformação das duas montadoras. O próprio Lopez disse que economizou para a GM um montante de US\$10 bilhões anuais em custos de compras, enquanto a montadora afirma que a cifra está mais perto de US\$4 bilhões. Qualquer que seja a quantia, o que é notável nesse caso é que Lopez conseguiu as economias em apenas 10 meses, o tempo total que ele ficou em Detroit.

Os métodos utilizados por Lopez para conseguir resultados tão dramáticos num tempo tão curto eram muito simples. O primeiro passo era a centralização das compras da empresa. Na GM, historicamente, quase todos os itens eram comprados em separado por empresa do grupo. Conseqüentemente, os volumes eram distribuídos. Ao reunir todas as compras importantes da companhia, de início ele aumentou consideravelmente o volume de compras e conseqüentemente seu poder de barganha perante os fornecedores.

No passo seguinte, fez a todos os fornecedores da GM ofertas que eles não podiam recusar, exigindo imediatas reduções de preço de até 50%. Em contrapartida, prometia volumes significativamente maiores de compras. Os que recusavam a redução eram eliminados da lista de fornecedores e o seu negócio era passado aos que concordavam. Modos criativos foram encontrados para resolver o problema de possíveis obrigações contratuais descumpridas.

A maioria dos fornecedores tinha poucas opções, pois normalmente a GM era o seu maior cliente. Não fornecer para ela significaria um desastre imediato. As grandes reduções de preço seriam muito dolorosas, mas pelo menos se daria tempo até que outras alternativas fossem criadas. Assim sendo, muitos concordaram, o que fez com que imediatamente a posição de custo e, portanto, a rentabilidade da GM melhorassem espetacularmente.

Essa é uma descrição simplificada, e não muito simpática, do que ocorreu. Lopez, na realidade, se ofereceu para ajudar os fornecedores a reduzir os custos deles, enviando uma equipe de especialistas de alto nível da GM e, inclusive, dando apoio conceitual. Mas, em última análise, era um relacionamento baseado no poder. Independentemente da retórica motivacional utilizada, na verdade era uma situação em que um lado ganhava e o outro perdia (uma situação ganha-per-

de). Quem ganhou foi a GM, economizando muito dinheiro. Essas economias podiam ser compensadas, em favor dos fornecedores, por meio da compra de volumes maiores, mas a maioria delas, pelo menos no curto prazo, a GM obteve à custa das margens de lucros desses fornecedores. Em grande parte as negociações foram transacionais – tanto a GM como os fornecedores protegiam sua própria autonomia. Cada lado procurava o melhor arranjo que podia conseguir naquelas circunstâncias e buscava resolver quaisquer problemas resultantes.

É difícil dizer como o relacionamento teria evoluído se Lopez tivesse continuado na GM. Da forma como os fatos se sucederam posteriormente, depois de sua saída, a relação com os fornecedores tornou-se um grande problema para a montadora. Apesar da economia que Lopez conseguiu fazer e da celebrada recuperação da empresa, ela precisou de vários anos para reparar o relacionamento com os fornecedores mais importantes. Alguns dos mais inovadores deixaram de abastecer a GM e se tornaram fornecedores preferenciais de concorrentes como a Ford. A GM teve de se esforçar muito para convencê-los a voltar a trabalhar com ela. No cômputo geral, melhoraram radicalmente a produtividade, a eficiência e o custo na empresa, mas o seu modelo não passou a ser muito citado como o mais eficiente em termos de gestão de fornecedores do setor automobilístico americano.

Relacionamentos com destinos compartilhados

Na Natura a ideia de destinos compartilhados tem a ver com a forma como os acionistas enxergam o futuro da companhia. Eles acreditam que a empresa será bem-sucedida na medida em que a sociedade e a humanidade sejam bem-sucedidas e consigam avançar de forma sustentável. Isso está relacionado a uma das crenças da Natura: “A empresa é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua perpetuação estão ligados à capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade”.

Esse é o contraponto do relacionamento baseado na força do poder de barganha. O exemplo de relacionamento estabelecido entre a Natura e todos os seus públicos é bastante contundente. A grande questão, segundo Guilherme Leal, é promover um aprendizado compartilhado entre os colaboradores, as consultoras, os fornecedores e a comunidade, “todos aprendendo a construir um mundo melhor”. Para dar vida a esse aprendizado, a empresa busca experiências piloto. Uma delas é o trabalho feito com a linha Ekos, lançada em 2000.

A linha Ekos utiliza ativos provenientes da biodiversidade brasileira, como flores, frutas, sementes e óleos vegetais. Em 2002 representou 10% do faturamento total da empresa. Em pouco mais de dois anos, se transformou num negócio de cerca de R\$200 milhões anuais. O relacionamento com as comunidades fornecedoras da linha é um elemento crítico para esse resultado.

Comunidades locais de regiões distantes do Brasil, como é o caso da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Iratapuru, no estado do Amapá, sobrevivem da extração de matérias-primas como a castanha-do-pará. Os extrativistas, homens e mulheres originários dessas comunidades, conhecem a floresta e sua vegetação e sabem que existe ali um verdadeiro tesouro. Para garantir a conservação e a preservação desses ativos, a Natura tem buscado um maior envolvimento com essas comunidades. Ao estreitar e profissionalizar o relacionamento com fornecedores de características tão peculiares, a empresa procura garantir que o trabalho seja desenvolvido de forma economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa.

Existem na empresa colaboradores dedicados a esses temas. A agrônoma francesa Hélène Marcelle Roberte Menu é um exemplo. Ex-consultora da ONU, ela foi convidada para trabalhar na Natura com a atribuição de viajar pelo país em busca de comunidades que possam fornecer ativos naturais à empresa. Outra atribuição de Hélène é trabalhar para que a presença da empresa não interfira negativamente nas comunidades fornecedoras, e sim agregue valor e desenvolvimento a elas.

Preocupada com a extração sustentável desses ativos, a Natura criou o Programa de Certificação de Ativos Naturais e Vegetais. O objetivo é garantir a extração sustentável dos ativos usados na linha Ekos. O programa é dividido em três fases. Na primeira a Natura identifica regiões potenciais para a obtenção de matéria-prima. Na segunda busca informações socioambientais que sirvam de base para o desenvolvimento de um plano de gerenciamento florestal ou agrícola para extração ou cultivo da matéria-prima. Na terceira fase a empresa ajuda a comunidade local na implementação do plano de gerenciamento sustentável e busca a certificação por meio de uma organização não governamental externa. Em 2003 foram certificados os três ativos estipulados na meta do ano: mate verde, cacau e guaraná. Outros serão certificados quando as comunidades atingirem as condições necessárias.

Esse envolvimento da Natura com as comunidades extrativistas permite que elas se autodesenvolvam e se autossustentem, dando oportunidade para que o trabalho de extração e manejo seja valorizado e feito com consciência de sustentabilidade. A empresa não quer criar uma relação de dependência com seus fornecedores da floresta, devido ao risco de eles não conseguirem sobreviver sem a empresa. Ao chegar a uma comunidade, procuram deixar claro que um dia a empresa deixará de comprar os ativos. O ciclo de vida de um cosmético é curto, de no máximo cinco anos. “Orientamos as comunidades a não depender de uma só matéria-prima ou de uma única empresa”, diz o francês Philippe Pommez, vice-presidente de internacionalização da Natura. “Queremos que elas estejam preparadas para vender para outras companhias no dia em que as deixarmos.” Por isso é importante cuidar das diversas relações, cuidar da teia da vida da qual a Natura faz parte.

A linha Ekos tem proporcionado grande aprendizado para a empresa, e será a linha-chave do processo de entrada na Europa. Na loja em Paris o apelo natural e brasileiro da linha será ressaltado. O sistema de vendas diretas via consultoras, utilizado no Brasil e na América do Sul, não será reproduzido na Europa. O portfólio de produtos está sendo adaptado. Formadores de opinião foram mobilizados e, conforme revela Joël Ponte, consultor de operações na Europa, será uma prova de fogo fazer a tradução cultural da proposta de construção de valor da empresa. “O desafio agora é mostrar o que é a Natura lá fora”, relata Pedro Passos, diretor-presidente da companhia. Os planos incluem a abertura de espaços Natura em outras cidades europeias.

UMA ESCOLHA FUNDAMENTAL

A opção entre as duas abordagens descritas, fundamentalmente diferentes, não se refere apenas ao relacionamento com os fornecedores. A mesma escolha rege todos os relacionamentos da empresa – internamente com colaboradores e sindicatos, externamente com fornecedores, revendedores, clientes, mídia, parceiros e até mesmo concorrentes. Construir relacionamentos com destinos compartilhados entre fornecedores e clientes faz sentido intuitivamente, como questão de bom senso. Entretanto, outras parcerias e iniciativas estabelecidas pela Natura abrangem um escopo maior, que inclui outros *stakeholders*. A escolha do caminho a seguir revela consistência entre o discurso e a prática da empresa, o que gera confiabilidade por parte de todos os públicos.

Com objetivo de estimular o diálogo e as reflexões sobre temas ligados à biodiversidade brasileira, a Natura estabeleceu uma parceria com a Fundação Padre Anchieta, da TV Cultura de São Paulo, e está realizando três programas já produzidos e em exibição pela emissora. Esses programas buscam esclarecer e informar sobre a riqueza da biodiversidade brasileira, revelando mais uma vez a postura responsável da empresa com a comunidade, o que ocorre de forma completamente alinhada ao negócio da Natura.

A Natura tem desenvolvido projetos também para estimular o relacionamento com a comunidade científica. O Projeto Canguçu é um exemplo disso. Tem como objetivo criar parâmetros para medir o impacto da emissão do gás carbônico e apoiar o desenvolvimento de um software capaz de calcular o volume de vegetação necessário para absorver essas emissões. Um outro exemplo é o da parceria estabelecida com o Instituto Ecológica, que coordena o Projeto da Ilha do Bananal, no estado de Tocantins, reunindo 30 cientistas de todo o mundo. Esse projeto desenvolve ainda atividades para melhorar o padrão de vida das comunidades locais, mediante ações de capacitação em saúde familiar, atividades produtivas sustentáveis e educação ambiental nos cinco assentamentos rurais localizados no entorno da ilha.

Ainda como iniciativa da Natura de estreitar os relacionamentos com seus públicos, os colaboradores também têm sido alvo de ações na forma de programas de voluntariado. A empresa criou uma oficina de automaquiagem chamada Novos Olhares, já citada anteriormente. Para isso aliou-se à Rede Feminina de Combate ao Câncer, ao Hospital do Câncer, ao Instituto Brasileiro de Controle do Câncer (IBCC) e ao Instituto Nacional do Câncer (Inca), além de a outros hospitais brasileiros. O projeto tem como finalidade melhorar a autoestima e a qualidade de vida das pessoas portadoras de câncer, indo até os locais onde elas estão internadas e promovendo oficinas de automaquiagem ministradas por promotoras de vendas e outros profissionais da Natura. Em 2002 mais de 1.300 pessoas foram atendidas em 80 oficinas. O depoimento que Márcia Soares, promotora de vendas da Natura, obteve de uma paciente sobre sua participação na oficina de automaquiagem realizada no Hospital das Clínicas de Belo Horizonte, Minas Gerais, retrata bem o resultado obtido: “Nesse dia tive de me olhar, coisa que não fazia há muito tempo. Voltei a me enxergar e a me encarar de frente”.

Usamos no título desta seção a palavra “escolha”, mas, dado tudo o que foi descrito, a nossa preferência, como autores, já deve estar bem evidente. No mundo todo o relacionamento baseado na força do poder era a opção que prevalecia até recentemente. A estratégia era formulada reduzindo-se o poder dos clientes e dos fornecedores, e os lucros se constituíam um resultado do jogo de poder do mercado. Sendo assim, empresas adquiriram concorrentes para criar poder de monopólio, funcionários formaram sindicatos militantes para aumentar seu poder de barganha, clientes compraram de muitas fontes para manter seu poder de compra. Também no Brasil quase todas as empresas adotaram esse modelo de relacionamento com todos os seus *stakeholders*.

A situação está mudando, haja vista o exemplo da Natura. Relacionamentos baseados em poder tendem a ser, e muitos de fato são, eficientes no curto prazo, mas têm se mostrado de alto custo no longo prazo. Fornecedores e clientes são uma grande fonte de ideias inovadoras. Empresas que constroem relacionamentos baseados na força do poder negam a si mesmas os benefícios dessas ideias inovadoras, e acabam perdendo posição no jogo da inovação. Funcionários motivados e comprometidos impulsionam o processo da melhoria contínua do desempenho. Organizações que controlam os funcionários com a força do poder sacrificam tais benefícios. Reconhecendo esses pesados custos, empresas do mundo inteiro tentam adotar o modelo que chamamos de destino compartilhado, não só por questão de altruísmo ou generosidade, mas como necessidade de negócio, para assegurar um desempenho superior.

Isso poderia ser chamado também de modelo dos *stakeholders* comprometidos. Colocado como contraste ao modelo “apenas dos acionistas”, ele é muitas vezes citado como justificativa para os maus resultados financeiros. O motivo de construir relacionamentos com destinos compartilhados é justamente melhorar

e aprimorar o desempenho do negócio. O novo modelo tem relação com o valor para o acionista, entretanto está mais voltado para relacionamentos consistentes, de longo prazo, baseados na confiança mútua com todos os *stakeholders*, e não só com o *shareholder*.

COMPETINDO EM TERMOS DE RELACIONAMENTO

Uma nova e poderosíssima arma competitiva ainda continua invisível para muitas empresas brasileiras: sua capacidade de construir, manter e alavancar relacionamentos. Neste novo milênio as empresas serão julgadas pelas habilidades de potencializar suas relações com os diversos *stakeholders*.

Uma das características da cultura brasileira é ser relacional. Valorizam-se interações e relacionamentos, e as capacidades de adesão e mobilização são traços que podem se traduzir em diferencial nessa realidade.

Esse reconhecimento do enorme valor dos relacionamentos já está criando mudanças avassaladoras nas práticas de gestão ao redor do mundo inteiro. Alianças estratégicas, relacionamento com o mercado, parcerias com fornecedores – essas são algumas das manifestações da tendência. Entretanto, para construir relações duradouras e valiosas para a empresa, os gestores têm de enfrentar algumas questões fundamentais relacionadas com seus valores e sua filosofia de gestão.

Tanto o exemplo da GM quanto o da Natura, no curto prazo, deram certo. Entretanto, a decisão se a orientação será via poder ou via destino compartilhado refletirá os valores e a filosofia de cada empresa, os pressupostos profundamente arraigados nos seus dirigentes sobre a natureza dos indivíduos e das organizações. Se os pressupostos forem de que todos os indivíduos agem somente por interesses próprios e que pelo menos alguns não são dignos de confiança – e é impossível identificá-los de antemão –, então a opção será pelo relacionamento baseado no poder da força. Até porque é esse tipo de relacionamento que governa as transações de mercado atualmente. No entanto, se a crença for de que os indivíduos se comportam de formas diferentes em situações diferentes e que, no seu comportamento, tendem a tornar recíproca a maneira de serem tratados, então a empresa será compelida a experimentar a abordagem do destino compartilhado. Num caso ou no outro haverá uma grande probabilidade de a profecia se autorrealizar, ou seja, os pressupostos influenciarão os resultados.

Uma reação racional seria apostar em mais de um cavalo dos que estão no páreo. Por exemplo, pode ser que a Natura prefira a opção de construir com alguns fornecedores relações com destino compartilhado e usar o relacionamento baseado na força de poder com outros. É possível para uma empresa fazer isso, mas somente durante certo tempo. É muito difícil, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, conviver com valores conflitantes. Chega uma hora que o comportamento passa a refletir um ou outro traço dominante. Portanto, se

uma empresa opta pelo relacionamento baseado no poder com alguns fornecedores, mais cedo ou mais tarde isso será refletido também nas suas relações com os demais fornecedores.

Para alguns gestores, o relacionamento com destino compartilhado pode parecer mais atraente, nem que seja apenas porque o seu discurso soa mais agradável. Por que agir como bandido se você pode conseguir os mesmos resultados sendo o mocinho? Para quem pensa assim, uma palavra de advertência: relações com destino compartilhado são muito difíceis de construir e mais difíceis ainda de sustentar ao longo do tempo. Não podem ser implementadas apenas em parte. A empresa que desejar construir tal relacionamento com seus fornecedores terá de aplicar as mesmas regras aos funcionários e aos clientes. Não é algo que basta fazer. É algo que tem de ser construído, vivido e experimentado dia a dia.

Novo manifesto de liderança

DEPOIS DE MAIS DE UMA DÉCADA DESDE QUE O BRASIL iniciou a abertura da economia, a maioria dos executivos brasileiros que conseguiram sobreviver aos traumas do excesso de capacidade e das reestruturações setoriais, ao ataque avassalador da concorrência estrangeira, à crescente demanda das exigências dos consumidores e ao aprimoramento da tecnologia concordará que empresas de todo o mundo e de todos os negócios já viveram uma mudança radical. Os problemas e os desafios trazidos pela competição, pelas novas tecnologias e pelos novos mercados criaram um campo em que analistas, consultores e universidades procuram compreender a natureza dessas mudanças. Todas as grandes consultorias internacionais descobriram o Brasil como um mercado importante.

Em consequência disso, dirigentes de empresas brasileiras são inundados por uma avalanche de análises, de especulações e mesmo de histórias que dizem oferecer lições e até soluções para os problemas desta época de contínuas mudanças – e que muitas vezes não se atêm a fazer uma análise crítica do processo. Na questão da estratégia, esses executivos aprendem os movimentos de um tabuleiro global de xadrez, contra adversários multinacionais. Incentivados a identificar e gerir suas competências centrais, é mostrado a eles como construir vantagem competitiva com base na agilidade, na rapidez e na flexibilidade. Na arena do desenvolvimento organizacional, deparam-se com novos modelos estruturais, que vão de matrizes multidimensionais a pirâmides hierárquicas posicionadas de cabeça para baixo, de redes enxutas e eficientes às chamadas empresas virtuais. Em termos de sistemas, são conclamados a abandonar suas ferramentas mais básicas e os métodos conhecidos para adotar coisas diferentes, como a gestão baseada em competências.

Com uma mistura de empolgação e desespero, executivos de várias empresas batalham para ajustar suas operações para que estas possam absorver e usufruir todo esse leque de conselhos, saudáveis porém díspares. O que tem acontecido é que cada mudança tende a criar tanto perturbação quanto alívio. O problema é: cada solução oferece uma mudança radical, mas lida com somente uma parte do vasto e complexo emaranhado de estratégia, estrutura, sistemas e cultu-

ra, que quase todas as empresas construíram, elaboraram e aperfeiçoaram durante muitas décadas.

Este livro é fruto dos nossos esforços para entender e analisar tais desafios, enfrentados pelos executivos brasileiros e indianos nas últimas décadas. Estando esses executivos em países emergentes, os desafios com que têm de lidar são em parte diferentes dos vividos por colegas de empresas de países já desenvolvidos. Nessa busca, nossos esforços concentraram-se menos nos que tropeçaram e ficaram para trás e mais nos que prosperaram e assumiram posições importantes. Acreditamos que gestores são os excelentes professores de outros gestores. Procuramos compreender as lições oferecidas por mestres tão diversos quanto Antônio Ermírio de Moraes, Décio Silva, Edson Vaz Musa, Fábio Barbosa, Fernando Tigre, Geraldo Carbone, Guilherme Leal, João Bosco Silva, Jorge Gerdau Johannpeter, Josué Gomes da Silva, Luiz Seabra, Marconi Vianna, Maurício Botelho, Pedro Passos, Roberto Setubal para que, bebendo da fonte de suas experiências, pudéssemos formar nossa própria visão do que empresas e executivos no Brasil precisam fazer para ter padrão de gestão de classe mundial.

Essa foi a jornada para redescobrirmos a gestão brasileira, e os frutos dessa viagem foram apresentados nos 13 capítulos anteriores. Logo no primeiro capítulo esclarecemos que resistimos de propósito à tentação de construir um modelo conceitual geral. Em vez disso, optamos por oferecer aos leitores uma série de ideias sobre as ações que as empresas podem realizar para gerir a transição no período de mudanças turbulentas. Mas agora, neste último capítulo, chegou a hora de olharmos além dessas propostas específicas e refletirmos a respeito de tudo o que aprendemos nesta estimulante exploração de algumas extraordinárias empresas brasileiras e indianas. Em que e como elas são diferentes? Por que a diferença existe? Por que elas conseguem fazer o que outras empresas acham tão difícil?

Ao meditar sobre tais indagações percebemos que a resposta era óbvia mas abstrata, simples porém profunda. Com base em sua estratégia e suas estruturas atuais, qualquer empresa talvez consiga operacionalizar uma das propostas individuais aqui apresentadas. Porém, itens individuais não bastam para que as empresas cheguem onde elas desejam. Para responder às necessidades multidimensionais do ambiente, elas necessitam, em sua organização e gestão, de uma mudança sistêmica de base, muito mais ampla e de integração muito maior. Ao comparar organizações como Natura, Alpargatas e Embraer com outras empresas brasileiras mais tradicionais, algo nos salta aos olhos: as empresas brasileiras estão no limiar de um modelo totalmente diferente de gestão e, individualmente, as mais tradicionais não encontrarão respostas satisfatórias, a menos que abandonem suas já conhecidas soluções e, mais do que isso, deixem de lado suas antigas perspectivas de definição e entendimento de problemas.

Kant diz que conceito sem ação é vazio (o que acontece com certa frequência na academia) e que, por outro lado, ação sem conceito é cega (o que acontece

também com certa frequência no meio empresarial). Obcecados com o mundo real e focados no pragmatismo e nas ações, sacrificando teorias e conceitos, gestores de hoje mais uma vez nos fazem lembrar de Kant. Há uma teoria dominante que influencia as perspectivas básicas até mesmo nos mais dinâmicos gestores brasileiros. Muitas vezes eles nem sequer estão conscientes dessa teoria, porém se apegam fortemente a ela. Como peixes que vivem na água, nem dão atenção a tal doutrina. Na medida em que essa conformação é inconsciente e os pressupostos a ela subjacentes não são testados, a doutrina acaba se autorrealizando como uma profecia e, portanto, se autorreforçando.

O problema é que essa doutrina é fruto de um ambiente empresarial de mais de meio século no Brasil, e já se tornou obsoleta para esta nova época. Ela foi construída sobre pressupostos hoje já descartados pelo mundo dos negócios.

É por isso que o desafio mais importante para os gestores brasileiros é também o mais abstrato: a necessidade de mudar sua filosofia básica de gestão. Sim, é verdade que precisam de mudanças específicas de estratégia, de organização e de comportamento individual, do tipo que descrevemos nos capítulos anteriores. Porém, para que as mudanças radicais simultâneas ocorram em todas essas frentes diferentes, é preciso mudar as lentes através das quais os executivos enxergam a empresa e mudar também as premissas com as quais eles definem suas próprias responsabilidades de gestão.

INDO ALÉM DE ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E SISTEMAS E CHEGANDO A PROPÓSITOS, PROCESSOS E PESSOAS LASTREADOS EM VALORES

No Brasil a atual geração de líderes aprendeu a enxergar suas tarefas através da lógica dos três “s” de *strategy, structure, systems* – ou estratégia, estrutura e sistemas. Essa doutrina de gestão em tripé veio para o Brasil por influência dos Estados Unidos. Trouxe, entre outras, uma experiência que foi considerada revolucionária em sua época, a de Alfred Sloan na General Motors. Ancorada na delegação de responsabilidade a um novo patamar de gerentes-gerais, a nova prática possibilitou o desenvolvimento de sofisticados sistemas de planejamento e informações. Esses sistemas permitiam que a cúpula da empresa mantivesse controle das diversas operações descentralizadas. Durante décadas o modelo funcionou muito bem nas empresas. Em contraste com a anterior, da organização funcional, essa nova doutrina e sua operacionalização na organização divisionalizada tinham uma carga muito maior de complexidade. Seu desenho modular sustentou tanto a integração vertical quanto a horizontal, além da onda de diversificação de conglomerados nos anos 1960 e o início da globalização nas duas décadas seguintes. Para adentrar um novo ramo de negócios, bastava que a empresa acrescentasse uma nova divisão. O mesmo se aplicava se ela pretendesse atuar numa nova região geográfica.

Estimuladas pelo enorme sucesso dos pioneiros em colocá-la em prática, a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas logo se espalhou pelo mundo. No Brasil aportou nos anos 1980 ou no início dos anos 1990, quando foi apelidada de “gestão profissional”. Sua cartilha rezava que a estratégia era seguida pela estrutura e que sistemas sustentariam a estrutura. Em duas décadas, tais postulados penetraram profundamente no raciocínio da gestão no Brasil.

Em todos os cantos do Brasil esse modelo nos anos 1990 foi preconizado e ensinado por escolas de negócios. Basta olhar na grade curricular de qualquer programa de MBA, e ali estará a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas. Consultores se encarregaram de pregar e espalhar a mensagem de empresa para empresa. Logo uma geração nova de executivos assumiu o controle das empresas no Brasil, e, para essa nova geração, esses três poderosos instrumentos eram as alavancas primordiais para direcionar o desempenho das empresas.

Consequentemente, esses novos executivos definiram suas próprias funções nas organizações como projetistas das estratégias, arquitetos das estruturas e construtores dos sistemas. Numa economia altamente restritiva e regulamentada, que primava pela falta de produtos, a principal tarefa da gestão era alocar os poucos recursos financeiros das empresas num leque de oportunidades que competiam entre si em divisões diferentes. Depois disso tudo, monitorar o desempenho dos gestores de divisões à luz dos seus planos, por meio de um rígido sistema de controles. Ao incutir disciplina, foco e controle, essa doutrina de gestão de estratégia, estrutura e sistemas se encaixava muito bem nesse contexto.

O grande poder – e o defeito fatal – da doutrina estava no seu objetivo central: criar um sistema de gestão que minimizasse a dependência da empresa das idiossincrasias dos indivíduos. Se do topo da organização a estratégia pudesse ser claramente definida e comunicada, se uma estrutura clara pudesse ser estabelecida para que todos soubessem quem se reportava aos que estavam no topo e a quem estes se reportavam e se sistemas claros pudessem ser desenvolvidos para gerir os fluxos (de capital, de informações e outros recursos), então organizações complexas poderiam ser dirigidas de forma tal que as pessoas seriam nada mais do que peças perfeitamente substituíveis. Tanto fazia qual pessoa ocupava determinado cargo, pois qualquer um naquele cargo faria exatamente as mesmas coisas. Foi exatamente isso que aconteceu nas grandes empresas brasileiras estatais e privadas. À medida que o porte delas aumentava, suas estratégias, estruturas e sistemas de relatórios e planejamento se tornavam cada vez mais complexos, fragmentando as atividades cotidianas dos funcionários e tornando-as mais e mais rotineiras.

Todavia, a economia brasileira passou por profundas mudanças, que abalaram os alicerces da doutrina de estratégia, estrutura e sistemas. Excesso de capacidade e acirrada concorrência são hoje as normas da maioria dos setores. Agora não são claras as separações entre os negócios, pois, com a convergência de tec-

nologias e de mercados, criam-se novas oportunidades de crescimento em junções e cruzamentos de setores antes tradicionais. Mais importante ainda, as ideias e o conhecimento vêm substituindo o capital como recurso escasso e fonte maior de vantagem competitiva.

O modelo estratégia, estrutura e sistemas tornou-se obsoleto neste novo mundo. Na economia baseada no intenso conhecimento e em serviços, o grande desafio não é mais estabelecer controles sobre as pessoas como se elas fossem uma máquina. O desafio-chave é conseguir atrair, desenvolver e reter os melhores talentos para interligar, difundir e alavancar o acervo de conhecimentos, capacidades e iniciativas, a fim de criar inovações e novas oportunidades. Nesta economia, de repente, a antiga doutrina equivalente tradicional ao taylorismo encontrou-se num beco sem saída. Ficar apenas no discurso da importância das pessoas e da retenção de talentos como fonte de vantagem competitiva não é suficiente ou já não mais convence.

O que há então de tão especial em empresas como a Embraer, a Natura e a Alpargatas? Uma filosofia diferente de gestão. É verdade que executivos de muitas empresas brasileiras já reconheceram as limitações da doutrina de estratégia, estrutura e sistemas. Porém, a maioria deles não consegue coragem para dela se libertar. Diferentemente desses casos, as empresas citadas adotaram uma abordagem de gestão diferente.

Em vez de procurar projetar estratégias, pessoas como Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos, Edson Vaz Musa, Fábio Barbosa e Fernando Tigre assumiram a função de estabelecer um sentido de propósito na empresa, definido em termos de como ela criará valor para todas as partes nela interessadas e de como a estratégia brotará de dentro das organizações, nascida da energia e do alinhamento criados por esse sentido de propósito. Em vez de constantemente brincar com quadrados, retângulos e linhas no organograma da empresa, esses executivos se concentraram em construir processos centrais na organização, que sustentem o espírito empreendedor das pessoas, que integrem recursos e conhecimentos entre os negócios, a fim de que novas competências sejam construídas, e que criem a ambição e a sensação de desafio para impulsionar toda a empresa rumo à renovação contínua por meio da criação de valores. Em vez de ser construtores de sistemas, esses executivos assumiram o papel de desenvolver pessoas, criando um contexto no qual cada indivíduo na empresa possa realizar o melhor do seu pleno potencial. Essencialmente, eles substituíram a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas por propósito, processo e pessoas, lastreados em valores que servem como guias e âncoras de suas próprias funções e tarefas na organização.

É importante enfatizar que a nova filosofia não implica uma completa rejeição da antiga doutrina. É por isso que no título deste capítulo não dissemos de estratégia, estrutura e sistemas **para** propósito, processos e pessoas. O que dissemos foi **ir além de** estratégia, estrutura e sistemas e **chegar a** propósito, processos

e pessoas, sempre lastreados em valores. Esse último ponto – valores – é fundamental. Apesar de a carta de valores ser comum em todas as organizações, em muitas ela não passa de um belo quadro colocado na parede. Lastrear-se em valores significa todas as pessoas da organização terem os valores nas entranhas; significa fazer deles as premissas das ações e do processo decisório. As descrições das empresas nos capítulos anteriores mostram, com certeza, que a Natura tem uma estratégia, a Caloi possui uma estrutura definida e a Embraer opera com sistemas fortes e eficazes. Entretanto, a diferença vital entre essas empresas e muitas outras é que gestores como Edson Vaz Musa, Luiz Seabra, Guilherme Leal, Pedro Passos, Fábio Barbosa, Geraldo Carbone e Maurício Botelho ampliaram seu foco para bem além dos instrumentos de estratégia, estrutura e sistemas, abraçando um modelo menos claro porém mais dinâmico da filosofia de propósito, processo e pessoas lastreados em valores. Essa fundamental diferença filosófica define a essência que distingue tais empresas e explica por que elas estão prosperando, enquanto tantas outras tropeçam e até são banidas do mercado.

O fato de terem sido criadas em épocas diferentes fez com que tais empresas tivessem de aprender uma abordagem nova para conseguir sobreviver e prosperar. O que as torna tão especiais é justamente a coragem e a tenacidade de mudar para o novo modelo.

Para que essa mudança filosófica abranja toda a empresa, seu ponto de partida é a cúpula. Compete aos seus integrantes liderar a transição da empresa indo além da estratégia, até o propósito; além da estrutura, até os processos; e além dos sistemas, até as pessoas – sempre lastreados nos seus valores fundamentais.

Indo além da estratégia, até o propósito

É difícil qualquer presidente resistir à ideia de ser o onisciente estrategista da empresa. Estratégia é um conceito muito atraente, tanto do ponto de vista intelectual quanto do emocional, e a imprensa especializada do mundo inteiro está sempre cheia de histórias que têm um extraordinário presidente que salvou a empresa pessoalmente redirecionando a estratégia. Esse fato reforça constantemente a imagem heroica do presidente como uma espécie de general do exército montado em seu enorme cavalo, imaginando grandiosas estratégias e liderando as tropas rumo à vitória no campo de batalha.

Quando as empresas eram menores e menos diversificadas, operando num ambiente mais simples e previsível, era muito mais viável e exequível os altos dirigentes estabelecerem uma clara agenda estratégica. Aliás, nos primórdios de suas empresas, foi justamente o que fez na Coteminas José Alencar. Mas, à medida que elas vão crescendo e seu ambiente operacional vai se tornando cada vez mais complexo, os executivos passam a precisar de sistemas elaborados e funcionários especializados, sem os quais não conseguiriam rever, influenciar e aprovar os

planos e as propostas das divisões e das unidades de negócios. Com o passar do tempo, os processos cada vez mais formais de planejamento acabam por anular a utilidade dos próprios planos gerados, os quais não passam de planos genéricos, sem qualquer atratividade ou comprometimento dos gerentes de linha de frente.

Raramente o problema é a pessoa do presidente. O pressuposto de que ele deve ser o principal estrategista da empresa, com controle total para estabelecer os objetivos e determinar as prioridades da organização, é que não é mais sustentável. Não num ambiente operacional em que mudam rapidamente as experiências e os conhecimentos exigidos na tomada de decisões, e em que tais experiências e conhecimentos são normalmente encontrados na linha de frente de cada negócio, mais próximo do mercado. É impossível que informações estratégicas cheguem ao topo da hierarquia sem serem diluídas, distorcidas e postergadas. Mesmo se as informações sobrevivessem ilesas a essa tortuosa jornada rumo ao topo da hierarquia, raramente os altos dirigentes possuiriam o conhecimento atualizado, a formação ou a profundidade de visão que muitas vezes se fazem necessários para decifrar a complexidade do processo decisório e exercer julgamentos sofisticados exigidos pelas estratégias propostas.

Fora do Brasil, pessoas como Andy Grove, presidente do conselho da Intel, reconheceram essa limitação. Há muito tempo Grove admitiu honestamente que nem ele nem sua equipe do topo da organização conseguiam visualizar como o ambiente competitivo corroía a estratégia da empresa de ser um grande *player* tanto no negócio de *chip* de memória quanto no de microprocessadores. Entretanto, dois anos antes de os altos executivos reconhecerem que deveriam abandonar o negócio de memória, diversos líderes de projetos, gerentes de marketing e supervisores de fábricas já trabalhavam assiduamente num reajuste da estratégia da Intel, migrando recursos da área de memória para a de microprocessadores.

Em vista disso, Grove chegou à conclusão, um tanto constrangedora, de que nem ele nem sua equipe mais próxima tinham o controle que achavam ter da estratégia. Recordando-se dessa época ele comentou certa vez:

“Fomos enganados por nossa retórica estratégica, mas as pessoas das linhas de frente conseguiram perceber que tínhamos de abandonar os *chips* de memória. As pessoas formulam estratégias quando estão com a mão na massa. Nossa decisão estratégica mais significativa foi tomada não em resposta a um claro plano corporativo, mas por decisões de marketing e de investimento tomadas por gestores das linhas de frente que realmente sabiam o que estava acontecendo”.

À medida que refletia sobre as lições de que a decisão estratégica mais importante da história da Intel foi de fato iniciada por pessoas não pertencentes à cúpula, Grove reconhecia a necessidade de a direção da empresa ajustar seu raciocínio sobre como ela própria influenciava o rumo corporativo a ser seguido. Em vez de concentrar a atenção no aperfeiçoamento de instrumentos que lhes

permittedem elaborar estratégias com mais exatidão no topo, os líderes corporativos da Intel precisavam passar mais tempo formatando um contexto organizacional em que a iniciativa e o debate estratégico brotassem de baixo para cima.

Para a maioria dos dirigentes, é muito difícil aceitar essa ideia de “atenuar a intensidade do foco estratégico na cúpula da empresa”. Há o temor de que, com isso, eles pareçam indecisos e incompetentes. Temem que, a menos que eles próprios ofereçam um claro rumo estratégico, vão perder o respeito e a admiração dos funcionários. Por isso continuam tentando exercer o papel de gurus estratégicos, adotando processos de planejamento e controle incipientes, sistemas mecanicamente simplistas de incentivos e uma estratégia *top-down* imposta, apesar de não admitirem, a ferro e fogo. Tudo isso vai reduzindo mais ainda a motivação das pessoas na empresa.

Num ambiente desses, em que as pessoas não sabem nem se importam mais com o que a empresa é ou com as razões de ela ser como é, os dirigentes não podem se dar ao luxo de apenas aprimorar a lógica analítica dos processos estratégicos. Estratégias só conseguem gerar reações emocionais sólidas e duradouras quando fazem parte de um propósito organizacional mais amplo. Hoje em dia o maior desafio do líder é criar um significado, com o qual os funcionários possam se identificar e do qual se orgulhem.

O que é preciso então para chegar a esse propósito? Um elemento-chave é a elaboração de uma ambição, ou visão, compartilhada. Examinamos no Capítulo 4 a concorrência por sonhos e o exemplo de como a imensa ambição de José Alencar impulsionava toda a Coteminas, criando um enorme sentimento de orgulho e entusiasmo em todos os que tinham contato com aquela visão, ou dos precursores da Embraer durante muitos anos orquestrados por Dr. Ozires Silva. Contudo, o crescimento não é a única forma de garantir uma visão compartilhada. No Capítulo 9 vimos que na Natura foi estabelecido um profundo propósito, congregando a atenção de todos numa importante necessidade do ser humano: “bem estar bem”. Em si mesmo, ajudar as pessoas a sentir-se bem fez com que os funcionários pudessem se identificar com a empresa com orgulho e satisfação. Na Natura essa questão do “Bem estar bem” é um valor que conecta a razão de ser da empresa a algo maior.

Isso revela que somente uma visão ou ambição não é suficiente para criar o propósito. Não basta definir o que a empresa pretende alcançar. Para criar o propósito, é igualmente importante formatar um conjunto de valores compartilhados – uma descrição de que tipo de empresa ela deseja ser – e inculcar esses valores na alma da organização.

No Capítulo 7 discutimos o comprometimento do grupo Votorantim e da indiana Wipro com valores e crenças. Esses valores são o calcanhar de aquiles de muitas empresas brasileiras. Se uma organização está num ambiente de ineficiência ou corrompido, acaba desenvolvendo valores ruins, que lamentavelmente se

enraízam de forma profunda na psique das pessoas. O que se faz fora da empresa se reflete, inevitavelmente, dentro dela: agir com arrogância, enganar os outros, não ter respeito pelo indivíduo. Muitas empresas continuam carregando o fardo dos maus hábitos de antigamente. Não conseguem estabelecer um sentimento de propósito, mesmo que o enunciado de sua visão seja extremamente rigoroso. Essa inconsistência entre o enunciado – ou seja, o discurso – e a prática cotidiana pode ser mortal. A única solução seria agir com determinação para se livrar desses valores debilitantes. Tal inconsistência ainda é muito comum nas empresas brasileiras. Declarações de visão genéricas, isto é, que servem igualmente a muitas empresas, representam mais o desejo dos dirigentes ou ainda a vontade de ser politicamente correto do que a prática real.

Por último, para que um processo gerencial dinâmico funcione em todos os níveis da empresa, a visão e os valores têm de alcançar cada indivíduo. Esse conceito está no antigo provérbio “cada simples pedreiro tem de enxergar seu trabalho como ele de fato é: não mexer com tijolo e massa, mas sim construir a catedral”. Como enfatizamos no Capítulo 9, a tradução do nível individual para o propósito corporativo torna-se fonte de orgulho e de identidade pessoal. Os funcionários passam a ter um sentido maior que atua como uma base positiva para as ações que preconizamos nos capítulos anteriores.

Indo além da estrutura, até os processos

Talvez até mais do que a estratégia, a estrutura seja o sedutor canto da sereia para os altos executivos. A maioria deles entende que o controle da estrutura da empresa é um forte instrumento para formatar o rumo da organização e influencia as ações dos gestores nos níveis situados abaixo na hierarquia, sendo um tremendo símbolo de poder. À medida que as empresas crescem, essa preocupação dos altos gestores com a estrutura inevitavelmente gera uma organização complexa, com várias camadas e vários processos de gestão, cada vez mais confusos.

Justamente isso aconteceu em grandes empresas do mundo todo, à medida que a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas foi inexoravelmente se espalhando dos Estados Unidos para a Europa, depois para a Ásia e América Latina. Em meados dos anos 1980, o mundo inteiro enfrentava problemas graves, causados pelo fardo e pela complexidade das estruturas.

Na década de 1980, algumas das maiores empresas mundiais começaram a cair de um precipício. A lista é longa: nos Estados Unidos, IBM, Kodak, General Motors e Sears; na Europa, Philips, Siemens, ICI; no Japão, Matsushita, Hitachi, Mitsubishi. Em cada caso podia ser encontrada uma explicação para o problema, a qual se constituía em algum fator específico de tecnologia ou de mercado. No entanto, as causas subjacentes eram sempre as mesmas. Todas essas empresas de renome, prisioneiras do seu próprio sucesso, haviam sido vítimas da estagnação

estratégica e da miopia gerencial. Tais enfermidades foram causadas por suas próprias organizações, que se tornaram cada vez mais complexas. Estruturas sufocantes haviam castrado o espírito empreendedor. Além disso, a fragmentação e a divisionalização prejudicavam a difusão do conhecimento e o aprendizado entre as unidades. Mais ainda, relações hierárquicas projetadas para assegurar ordem, eficácia e controle acabaram sendo um “tiro que saiu pela culatra”, destruindo a capacidade de mudar e a inovação.

Foi o reconhecimento das limitações e das amarras das estruturas que desencadeou mundo afora uma gama de modismos: enxugar a máquina, realizar o *downsizing*, diminuir o quadro de pessoas, realizar a reengenharia. Tais modismos visavam acabar com estruturas inchadas e complexas. Ao simplificar as organizações, gestores descobriram um modo diferente de refletir sobre as empresas, migrando da estrutura para os processos.

A mudança de estrutura para processos, enquanto mola mestra da organização, inicialmente fez parte, de alguma forma, das agendas da gestão da qualidade total, do marketing e da gestão de *supply chain*. Todas essas agendas eram focadas em processos horizontais que abrangiam toda a organização, bem diferentes dos processos verticais de comando e controle, típicos do raciocínio da estrutura. A mudança, que ocorreu paulatinamente, acabou tornando-se um maremoto quando o processo de reengenharia passou pelo mundo corporativo, em meados dos anos 1990.

No Brasil e na Índia encontramos, em diversas empresas, relatórios de consultores sugerindo elaboradas soluções estruturais para os problemas estratégicos. São exemplos: criar uma “poderosa” matriz corporativa para melhorar a qualidade do raciocínio estratégico, estabelecer uma nova estrutura regional para aprimorar a coordenação e a integração estratégicas, acrescentar novos escalões gerenciais nas divisões para aumentar a orientação e o controle estratégicos. Influenciadas por essas ideias e sugestões, muitas empresas brasileiras adotaram o mesmo pensamento estrutural de organizações do mundo inteiro. Vale ressaltar a similaridade de respostas das consultorias mundo afora.

Agora, mais uma vez, é onde empresas como Natura, Alpargatas, Gerdau, Itaú e Embraer agiram como verdadeiras pioneiras, abrindo trilhas anteriormente inexistentes. À semelhança das melhores companhias fora do Brasil, também elas se concentraram no desenvolvimento de processos, não em elaboradas estruturas, tendo como foco como as organizações podem criar valor, e não como a cúpula pode exercer controle. Esse foco em processos se manifesta nessas empresas em muitos níveis diferentes. Todas elas melhoraram significativamente seus processos operacionais – por exemplo o de gerenciar fluxos financeiros, o de fabricar seus produtos ou o de prestar um serviço –, redesenhando seus fluxos de trabalho, muitas vezes com o apoio de novos métodos de tecnologia da informação. Num patamar mais acima, elas reformataram seus processos estratégicos

(lançamento de novos produtos, logística, aumento da sua participação em determinados clientes), questionando e mudando alguns aspectos fundamentais do seu modo habitual de fazer as coisas. Num patamar além, construíram as organizações como um todo, com base em quatro processos centrais: um *processo empreendedor*, para impulsionar o comportamento das empresas externamente, orientando-se pela busca de oportunidades; um *processo de integração*, para ligar e alavancar os diversos recursos e competências encontrados nas áreas da empresa; e um *processo de renovação*, para constantemente questionar os modelos existentes e evitar que fórmulas habituais de sucesso se ossificassem numa receita certa que pudesse levar a desastre no futuro; de reconhecer perigos súbitos e oportunidades inesperadas, mudando o curso anteriormente estabelecido sem perder o equilíbrio. Esse quarto processo é mais vital em países emergentes, tendo em vista a turbulência típica de tais mercados.

No Capítulo 11 descrevemos como o grupo Votorantim aproveitava o empreendedorismo de seus fundadores, e no Capítulo 12 ilustramos o mesmo foco no espírito empreendedor, mas nos aprofundamos na questão da estrutura no exemplo da British Petroleum.

A crença de uma empresa no processo empreendedor contém alguns traços marcantes e difíceis de adotar. Acreditar nesse processo, em um mercado competitivo pressupõe que indivíduos de nível mais operacional possam ter iniciativa. Essa é uma transição importante para as empresas brasileiras. O empreendedorismo da cúpula era suficiente na época da economia fechada. Agora não mais responde às necessidades. Portanto, para que a empresa escape da armadilha do sucesso, contexto e mecanismos devem ser criados para incentivar e permitir que esses indivíduos de fato tomem iniciativas. O processo de integração pressupõe e formata uma atmosfera de colaboração, baseado num ambiente de confiança e apoio. O processo de renovação aproveita a motivação humana natural de aprender e ter ambição, criando os recursos e os instrumentos que as pessoas precisam para dar vazão às suas capacidades.

Esse foco mais amplo, que vai além da estrutura, atingindo os processos, vem acompanhado do conceito sobre o que é a empresa. O foco estrutural é centrado no conceito da empresa como uma gama de atividades e tarefas. Nesse caso, organizar é uma questão de distribuir as atividades em subatividades e depois ligá-las novamente – mentalidade típica da engenharia. Em contraste, um foco nos processos empreendedores, de integração e de renovação, leva os gestores a enxergar a empresa não como um conjunto de atividades, mas como um sistema social alicerçado sobre as funções que as pessoas exercem e os relacionamentos que as conectam. Entretanto, cabe aqui ressaltar a dificuldade que existe no Brasil de implementar uma verdadeira gestão por processos.

É construída, então, uma organização com estrutura nova, como a descrita no caso da British Petroleum, no Capítulo 12. As funções dos gestores das linhas

de frente mudam: de implementadores operacionais, eles passam a ser chamados de aquecem o espírito empreendedor, sendo os pioneiros nesses processos e tendo o apoio dos executivos que estão acima deles (e que atuam como facilitadores) e dos dirigentes da empresa (que constroem a moldura dentro da qual tudo funciona). Além de facilitadores, os executivos de média gerência são a âncora do processo de integração, tecendo a ligação das iniciativas da linha de frente em definições estratégicas, além de alavancar as competências da organização por meio da transferência das melhores práticas e do uso compartilhado e coordenado de recursos. Finalmente, os líderes impulsionam o processo de renovação, estabelecendo metas ambiciosas e padrões de desempenho, elaborando a visão e os valores da empresa, além de constantemente questionar a organização para que ela não corra o risco de ossificar-se e para manter o impulso dinâmico do bom desempenho.

Indo além dos sistemas, até as pessoas

No Capítulo 12 descrevemos a radical metamorfose operada na British Petroleum, BP. Essa metamorfose transformou a empresa num modelo de organização totalmente diferente. O que motivou a mudança e qual a teoria que a embasa?

Já argumentamos que toda a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas foi desenvolvida para proteger a empresa da incerteza das idiossincrasias humanas, fazendo com que as pessoas fossem peças substituíveis. Dos três elementos dessa doutrina, os sistemas exercem o papel mais importante no processo de fazer com que o comportamento das pessoas seja tão rotineiro quanto o das máquinas. A grande mudança na BP foi justamente valorizar as pessoas, e não os sistemas.

Enquanto os altos executivos consideram os sistemas (de planejamento, de orçamento, de controle e outros) artérias vitais que ligam o topo ao nível operacional, para os indivíduos esses mesmos sistemas são como grilhões que os amarram e os imobilizam quando surgem problemas. São como cordas em marionetes, lá de cima controlam seus atos. Consequentemente, do modelo estratégia, estrutura e sistemas, esse último elemento talvez seja o que mais contribua para criar na linha de frente das grandes empresas um contexto sufocante, semelhante ao que descrevemos sobre o centro de Calcutá no verão, no Capítulo 9.

Além de levar a essas consequências, de baixa motivação e baixa autonomia, as estruturas altamente elaboradas dos sistemas impõem outro conjunto de problemas. Primeiramente, há um custo enorme em preparar, transmitir, consolidar e rever um crescente número de relatórios de cada um dos diversos sistemas que a maioria das empresas adota. Esse é um dos grandes motivos do descontrole burocrático que assola grandes organizações. De igual importância é o fato de que os prazos dos relatórios emitidos na maioria dos sistemas ficam cada vez mais defasados em relação às atuais necessidades dos negócios. Planos e relatórios

preparados anualmente, trimestralmente ou até mesmo mensalmente têm um valor bastante limitado para monitorar atividades de um negócio em que importantes eventos estratégicos muitas vezes acontecem semanal ou diariamente. Isso é ainda mais dramaticamente importante em empresas localizadas em países emergentes, como o Brasil ou a Índia. Para serem eficazes, sistemas precisam de um ambiente de relativa estabilidade. Num mundo de rápidas mudanças, eles se tornam sem valor e muitas vezes contraproducentes.

Essas limitações de um modelo orientado aos sistemas levaram a um dos mais populares modismos de gestão dos anos 1990: delegar poder e autonomia aos funcionários. Promovido por gurus da área de gestão, aclamado e oferecido por consultores, esse modismo significava tudo, desde um simples esquema de caixinha de sugestões dos funcionários até a implementação de uma radical reestruturação da empresa centrada em equipes autogeridas. Algumas dessas iniciativas foram cuidadosamente estruturadas para responder à nova realidade, mas muitas apenas falavam do conceito da boca para fora. O conceito era bastante atraente para muitos executivos sobrecarregados de trabalho, que achavam ótimo repassar parte de sua carga de problemas a subordinados. Usando o pedante termo *empowerment*, muitos executivos delegavam responsabilidades e decisões de forma ampla, rápida e sem o devido apoio, o que acarretava problemas para os que recebiam a carga.

Em culturas hierárquicas como a brasileira, esse processo obviamente tinha pouca chance de ser bem-sucedido. As pessoas não estavam acostumadas (não acreditavam que era para valer) e não tinham desenvolvido as competências necessárias. Portanto, o desempenho não corresponder ao esperado era a desculpa necessária para retomar a concentração de poder sem comprometer a imagem do chefe.

Novamente, dizemos que em empresas como a Natura e a Alpargatas encontramos uma filosofia semelhante à da BP. Em vez de depender de sistemas formais de planejamento estratégico, essas empresas influenciam seu rumo desenvolvendo e usando pessoas-chave. Em vez de impor sistemas de controle rigorosos para garantir obediência, cada uma, de sua própria maneira, usa relacionamentos interpessoais e interações diretas para formatar o comportamento das pessoas. Essas empresas não dependem de sistemas de informações abstratos, mas nutrem o alinhamento com uma rica e intensa comunicação pessoal com aqueles que têm acesso às informações e às experiências. Em nenhuma dessas empresas, delegar poder e autonomia é confundido com abdicar ou abrir mão. Pelo contrário, em vez de se omitir, os altos executivos trabalham com afinco para delegar autoridade, sim, mas também para dar apoio. Assim como na BP, eles “põem a mão na massa” e, se exigem das pessoas, também investem nelas para aumentar suas competências.

Quando conversamos com os executivos dessas empresas, a mensagem mais forte que percebemos foi de fé inabalável nas pessoas como fonte mais im-

portante de vantagem competitiva. Esse é um discurso muito comum, não apenas no Brasil. Empresários que não têm essa retórica temem parecer dinossauros do tempo atual. Porém, quando observamos e analisamos cuidadosamente as práticas, na maioria das vezes elas não estão sintonizadas com tal discurso, comprometendo a credibilidade dos gerentes. O que torna real o compromisso com as pessoas nessas organizações são práticas concretas. No Capítulo 10 descrevemos de que forma essas empresas, como o BankBoston, valorizam seus talentos como meio de demonstrar tais práticas.

As ações das empresas descritas e seus resultados positivos fazem cair por terra a premissa central de estratégia, estrutura e sistemas, que leva os executivos a minimizar o risco controlando os indivíduos. No novo modelo de gestão que surge no Brasil e na Índia, os dirigentes reconhecem que a diversidade de capacidades e talentos e a imprevisibilidade do ser humano possibilitam a iniciativa, a criatividade e o empreendedorismo. A tarefa mais básica dos líderes é recapturar esses valiosos atributos humanos e valores culturais brasileiros por vezes sufocados pelo sistema empresarial. Para isso precisam abandonar as amarras da doutrina de estratégia, estrutura e sistemas e abraçar a filosofia libertadora de propósito, processos e pessoas, lastreando-se sempre em valores.

CRIANDO VALOR PARA A SOCIEDADE

Na fundação da Natura, por exemplo, Luiz Seabra não começou com o desejo de construir uma empresa sob a filosofia de propósito, processos e pessoas lastreados em valores compartilhados. Essas palavras são nossas; expressam nossas interpretações do que essa empresa fez e continua fazendo, de acordo com o exame que realizamos de sua história.

Mas, afinal, como a Natura começou? O que existe de diferente ou especial nos seus donos que os fizeram adotar uma abordagem diferente de gestão? Os gestores da empresa não copiaram ninguém. Suas crenças e práticas brotavam dentro de si. Mas o que havia no âmago do seu ser que se manifestava nessa filosofia corporativa diferente?

Acreditamos que a grande fonte dessa nova doutrina se encontra nos pressupostos bastante diferentes sobre negócios e sobre o que uma empresa deve ser. A doutrina de estratégia, estrutura e sistemas fundamenta-se numa estreita visão econômica do que é uma empresa, numa perspectiva instrumental de suas funções dentro da sociedade como um todo. Por outro lado, Luiz Seabra tinha uma visão muito mais ampla, ancorada numa perspectiva mais moral e institucional. A visão que a Natura tem sobre seus relacionamentos, narrada no Capítulo 13, destaca o compromisso com valores, sendo compartilhada profundamente pelos três presidentes.

O conceito de estratégia é embasado na premissa de que o objetivo primordial da gestão é apropriar valor. Em nenhum lugar tal premissa é colocada com

mais clareza do que na teoria de Michael Porter sobre estratégia competitiva, teoria essa que influenciou profundamente o pensamento gerencial no mundo, inclusive no Brasil. Porter vê as empresas posicionadas no meio de um conjunto de forças competitivas que fazem com que elas lutem entre si, cada uma procurando criar o maior número de diferenciais em seus produtos e serviços. Nesse contexto, elas trabalham para que o mínimo possível de valores fique nas mãos de funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes diretos ou em potencial – e, por sua vez, todos esses atores tentam fazer o mesmo. Em resumo, estratégia é você garantir o seu espaço, se possível ocupando totalmente o do outro para que ele não mais sobreviva.

O problema é que, nessa visão, os interesses da empresa são fundamentalmente incompatíveis com os da sociedade como um todo. Para a sociedade, quanto mais livre é a concorrência entre as empresas, melhor. Mas para as empresas, individualmente, a finalidade estratégica é justamente limitar o jogo da concorrência para ficar com o máximo de valor para si. Para cumprir seu papel de aumentar os lucros, executivos devem bloquear a livre concorrência, o que é prejudicial para o bem-estar social. A destruição do bem-estar social não é apenas consequência da estratégia, mas um objetivo fundamental das empresas que visam o lucro acima de tudo.

Tal visão de que os interesses da empresa e os da sociedade estão em conflito não corresponde, ou não pode corresponder, à realidade das economias modernas. Nos últimos séculos, houve uma grande melhoria da qualidade de vida do ser humano, em grande parte devido à capacidade das empresas de aumentar sua produtividade, suas habilidades e seus talentos de forma a criar novos produtos e serviços. Nas economias já desenvolvidas, ou em desenvolvimento, a maior parte do valor econômico se cria não por meio do ideal da livre concorrência preconizado pelos economistas, mas sim em organizações eficientes e que funcionam bem, com equipes de pessoas agindo coletivamente, coordenadas por um propósito mais amplo da organização como um todo.

Quase todas as empresas que prosperaram não cumpriram essa tarefa simplesmente apropriando valor, com prejuízo do bem-estar social. Nas economias desenvolvidas, empresas vigorosas coexistem em mercados intensamente concorridos, num estado de tensão criativa, todas contribuindo para o progresso econômico, cada uma ao seu modo. Empresas agregam mais valor à sociedade quando criam continuamente novos produtos e serviços, quando encontram formas melhores de oferecer produtos e serviços já existentes e quando contribuem para o desenvolvimento das pessoas que estão a sua volta. Por outro lado, os mercados estão sempre pressionando as empresas para que, com o tempo, a maior parte do seu valor seja abocanhada por outras organizações. Nessa coexistência simbiótica e muitas vezes paradoxal, empresas e mercados, conjuntamente, impulsionam o processo de destruição criativa, que o economista austríaco Joseph Schumpeter demonstrou ser a locomotiva do progresso econômico.

O problema com a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas é que ela foca a atenção da gestão nas eficiências estáticas, e não nas dinâmicas. Eficiência estática tem tudo a ver com a exploração das atividades econômicas disponíveis com o máximo de eficiência. Eficiência dinâmica vem de inovações e melhorias, que criam novas opções, elevando o sistema a um patamar mais alto. Quando a fonte de valor não é questionada – e a falta de questionamento é a base da teoria de estratégia competitiva de Porter –, qualquer consideração de “quem ganha o quê?” necessariamente se torna um jogo de soma zero, ou seja, o lucro de um participante só pode vir pela perda de outro participante. Bem diferente disso é a visão de Schumpeter sobre o papel das empresas, focado na dinâmica de aumentar o bolo num jogo positivo, onde haverá mais para todos compartilharem. Nessa visão, em vez de simplesmente apropriar valor, as empresas funcionam como a principal locomotiva de descobertas da sociedade, e progredem ao criar continuamente novos valores com os recursos da sociedade, estimulando assim o progresso social e econômico.

Foi exatamente essa crença sobre os negócios que estimulou a Natura a progredir. Com profunda consciência do seu papel na sociedade e a firme crença de que a vida é um encadeamento de relações, a empresa procura atuar criando valor de forma ética com todos os seus *stakeholders*. Isso criou no âmago da organização o desejo de agregar valor à sociedade. Dessa convicção sobre o papel da empresa nasceu uma filosofia de gestão que impulsiona a organização rumo à prosperidade de que hoje desfruta, porém, mais do que isso, conquistando um prestígio e uma legitimidade que todo o Brasil reconhece.

Reconquistando a legitimidade corporativa

É nessa questão de legitimidade dos negócios que pretendemos encerrar este capítulo e o livro.

No século XX, e agora já no século XXI, as empresas conseguiram obter um grau extraordinário de legitimidade social, que tem sido causa e consequência de seu sucesso. Em meio ao declínio generalizado de outras instituições (como o estado, os partidos políticos e até mesmo a família), a empresa surge talvez como a instituição mais influente da sociedade moderna.

Mesmo assim os negócios ainda padecem de profunda ambivalência social – bastante admirados por poucos e vistos com profunda desconfiança por muitos. No Brasil e em outras partes do mundo, um executivo raramente aparece na TV ou em filmes como mocinho. Os executivos são, em sua maioria, olhados com muita desconfiança, ou seja, como os vilões.

Essa é uma percepção injusta, em vista do poderoso e positivo papel exercido pelas empresas no Brasil. Mesmo assim ela existe, e alguns poucos maus comportamentos visíveis de algumas empresas reforçam essa percepção popular e fazem dela um risco para as empresas sérias. A história nos ensina uma clara lição:

instituições declinam quando perdem sua legitimidade social. Foi isso que aconteceu com a classe política brasileira, que, muito lentamente, com alguns bons exemplos, tem tentado reverter essa imagem.

Longe de imaginar suas empresas como agentes da destruição do bem-estar social, quase todos os executivos brasileiros acreditam que sua função primordial é criar valor. Porém, pode ser que se sintam culpados pelo fato de suas empresas não estarem desempenhando seu papel na sociedade. Com essa omissão, deixaram que outros (economistas, políticos e jornalistas) definam a percepção que a opinião pública tem desses executivos e de suas instituições. Por sua vez, essas percepções seduziram muitos gestores a enxergar suas empresas de modo limitado. Nesse processo, tornaram-se vítimas inconscientes da lógica de apropriação de valor e enfraqueceram sua própria capacidade de criar novos valores para a sociedade.

É por isso que acreditamos que indivíduos como Antônio Ermírio de Moraes, Décio Silva, Edson Vaz Musa, Fábio Barbosa, Fernando Tigre, Geraldo Carbone, Guilherme Leal, João Bosco Silva, Jorge Gerdau Johannpeter, Josué Christiano Gomes da Silva, Luiz Seabra, Marconi Vianna, Maurício Botelho, Pedro Passos, Roberto Egydio Setubal e outros que descrevemos neste livro merecem um lugar de destaque na história empresarial do Brasil. Lá estão não por causa do desempenho econômico das empresas que comandam ou comandaram, mas porque retomaram a iniciativa de definir uma nova filosofia corporativa, que explicitamente articula uma visão de empresas como instituições de criação de valores para a sociedade. Nesse processo, também contribuíram para resgatar a legitimidade da profissão de empresário como contribuinte-chave para o progresso econômico e social do país. Coletivamente, eles são modelos a serem imitados no Brasil, demonstrando o espírito, a paixão e o compromisso moral que empreendedores e gestores são capazes de ter, características que a doutrina de estratégia, estrutura e sistemas quase conseguiu destruir.

Ideias fazem a diferença. Numa disciplina pragmática como gestão, fazem mais diferença ainda. O vácuo filosófico da doutrina de estratégia, estrutura e sistemas levou gestores a subverter sua própria prática e ficar presos na armadilha de um círculo vicioso. Há, porém, uma escolha. Quando a solução para um problema que persiste é “tentar com mais afinco”, geralmente há algo errado com os termos, e não com a execução. Por sorte nosso último conselho aos gestores é o seguinte: quando se está no buraco, a primeira coisa a fazer é parar de cavar. Surge agora no Brasil o esboço de uma filosofia muito diferente de gestão, ancorada na melhor compreensão da motivação individual, da motivação corporativa e da motivação de construção de uma sociedade melhor e mais justa. Chegou a hora de descartar o antigo paradigma de gestão e abraçar pronta e entusiasticamente o novo paradigma. Se isso não for feito, o *gap* que separa o poder econômico das empresas de sua legitimidade social continuará a aumentar, impedindo o crescimento potencial dos brasileiros, das suas empresas e do país.

Bibliografia

- BOWLBY, J. *Formação e rompimento de laços afetivos*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. *The global challenge: frameworks for internacional human resource management*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management*. New York: HarperBusiness, 1997.
- _____; MINTZBERG, Henry. *Diversifiction and diversifact*. California Management Review: Fall, 1994.
- _____; WESTNEY, D. Eleonor. *Organization theory and the multinational corporation*. New York: St. Martin's Press, 1993.
- _____; PIRAMAL, Gita; BARTLETT, Christopher A. *Managing Radical Change: what Indian Companies must do to become world-class*. India: Viking, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- HASPELAGH, Philippe; JAINISON, David. *Managing Acquisitive Growth*. New York: The Free Press, 1988.
- MARKIDES, Constantinos. *All the Right Moves*. Boston: HBS Press, 1999.
- PETERS, Tom; WATERMAN, Bob. *In Search of Excellence*. Warner Books, 1988.
- PIMENTA, Angela. A Construção da América. Revista *Exame*. São Paulo, 775, 18 set. 2002.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York, NY: The Free Press, 1980.
- SARSUR, Amyra M.; REZENDE, Rosângela P.; SANT'ANNA, Anderson S. *Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?* Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, outubro de 2003. (mimeo.)
- TANURE, Betania. *Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Gestão à brasileira: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.

- _____. “O desafio de equilibrar resultados de negócios e qualidade de vida”. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.) *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002. Cap 20, p. 365-382.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Frederik D. *The Discipline of Market Leaders*. Perseus Press, 1997.
- VASSALO, Cláudia. “Razão & Sensibilidade”. Revista *Exame*. São Paulo, 801, 17 set. 2003.
- WIND, Edgar. *Pagan Mysteries in the Renaissance*. Harmondsworth: Penguin Books, 1967.