

7 lições para fazer sucesso no Brasil | 17.03.2004

Estudo reúne conselhos valiosos às empresas que estejam interessadas em tocar projetos em países turbulentos

Por David Cohen

EXAME

Existem diversos estudos de casos listando práticas empresariais bem-sucedidas. Em comum, a maioria deles se concentra em histórias ocorridas em países ricos. E é por isso que o trabalho do professor de Harvard Donald Sull e do consultor de empresas Martín Escobari chama a atenção. Eles decidiram concentrar seus esforços noutra direção -- mais exatamente em como algumas empresas conseguem ganhar dinheiro em países instáveis. O foco do estudo de Sull e Escobari é o Brasil. O resultado pode ser conferido em Sucesso Made in Brasil - Os Segredos das Empresas Brasileiras Que Dão Certo, livro que será publicado neste mês pela editora Elsevier/Campus.

O livro analisa o caso de dez companhias nacionais que enfrentaram a complicada década de 90, com seus altos e baixos econômicos. E apresenta os percalços, os riscos e os momentos em que as empresas selecionadas revelaram possuir a qualidade gerencial que as diferenciou da concorrência. As companhias citadas no livro são conglomerados conhecidos: a empresa de logística ALL, a AmBev, a Aracruz, de papel e celulose, a Embraer, o banco Itaú, a empresa de cosméticos Natura, o Pão de Açúcar, a empresa de engenharia Promon, a Sabó Retentores e o grupo Votorantim.

Os autores trabalham com uma definição clássica que reúne três pontos para identificar um país turbulento. O primeiro deles é o grau de complexidade das nações, fundamental para emperrar ou impulsionar o empreendimento. De acordo com os estudiosos, é mais difícil administrar em países nos quais o sucesso de um negócio depende de muitos fatores. No caso do Brasil, o bom desempenho de uma companhia está subordinado a um sem-número de itens, como o alto custo do capital, as insuficiências de infra-estrutura, o baixo nível de educação da força de trabalho, a carga tributária -- fatores do chamado custo Brasil. Além disso, executivos e empresários têm de se preocupar com as oscilações inflacionárias, o risco de mudanças cambiais, a contaminação da economia pelos solavancos políticos, a fluidez das regras macroeconômicas, a abertura de seus mercados à concorrência estrangeira, e por aí vai. Até mesmo o desdobramento da denúncia de corrupção feita contra o assessor de um ministro de Estado influencia nas decisões de negócio.

Outra característica comum aos ambientes turbulentos é a chamada "dinâmica de funcionamento" da empresa. Isso quer dizer o seguinte: além de o sucesso depender de uma coleção de fatores, esses fatores são variáveis. Para complicar, há o terceiro item: quando um dos fatores varia, os outros acabam variando junto. Daí a razão pela qual Sull e Escobari dão um valor especial ao trabalho das companhias sediadas em nações turbulentas. A idéia é que o ambiente brasileiro, em especial, prenuncia a instabilidade que vem aumentando no mundo inteiro.

De acordo com o livro, empresários que atuam no Brasil acabam adotando regras próprias. "Quando cheguei aqui, percebi que no MBA de Harvard não tinha aprendido quase nada que me ajudasse a ser bem-sucedido no Brasil", diz Escobari, um boliviano que trabalhou para a GP Investimentos, ajudou a fundar a empresa de vendas pela internet Submarino, presidiu a Officenet Brasil e hoje é um dos três sócios da consultoria de estratégia e finanças Orange Advisory, com sede em São Paulo. Um exemplo: num país estável, dá-se como certo que sairão bem as empresas que

conseguirem se posicionar à frente da concorrência. Em ambientes instáveis, a lógica é outra. Trabalhar exclusivamente de olho na concorrência pode atrapalhar a detecção de ameaças inesperadas ou de oportunidades. Outra regra própria de ambientes turbulentos: um princípio tradicional recomenda que, para aumentar os lucros, a empresa deve utilizar o máximo possível dos seus recursos, seja capital, seja as capacidades de seu pessoal. No Brasil, Sull e Escobari verificaram que as companhias mais bem-sucedidas mantêm alguns recursos inativos, com os quais podem enfrentar desafios inesperados ou aproveitar oportunidades. Os ensinamentos contidos no livro podem ser reunidos em sete grandes lições. São elas:

1. Oportunidades de ouro e ameaças de morte subita

- Uma das características do ambiente instável é que ele potencializa as oportunidades e as ameaças à empresa. É crucial, portanto, que os executivos aprendam a reconhecer os solavancos e a lidar com eles. Uma das atribuições mais importantes do líder, nessas ocasiões, é acertar na definição de um esforço principal, de modo a jogar toda a atenção da empresa num objetivo -- geralmente, a "salvação da lavoura". Um bom exemplo é a Embraer. A queda do Muro de Berlim, em 1989, marcou reduções drásticas nos gastos com defesa em todo o mundo, e uma recessão global fez com que as companhias aéreas diminuíssem encomendas de aviões. Mesmo com o mercado contra, a empresa investiu 280 milhões de dólares em um novo modelo turboélice, o CBA 123, que não vendeu porque a demanda estava mudando para jatos de distâncias curtas. A empresa só saiu da crise com a demissão de 30% de sua força de trabalho e o auxílio do governo. Em 1994, com a privatização, o novo presidente, Maurício Botelho, enxergou uma oportunidade de ouro no desenvolvimento do jato ERJ 145, de 50 lugares. Praticamente todos os outros projetos de desenvolvimento de produtos foram cancelados em prol do "programa de salvação" da Embraer. Deu certo.

2. Espera ativa

- Quando não estão confrontados com uma ameaça nem com uma grande oportunidade, o conselho do livro aos empresários é que se mantenham alertas. A metáfora utilizada é a da pesca submarina. Nesse esporte, o atleta precisa ter fôlego para ficar parado até que apareça um peixe, e então caçá-lo o mais rapidamente possível. A estratégia foi adotada com maestria pelo banco Itaú na aquisição de bancos durante a privatização. Para fazer isso, os executivos da cúpula da empresa devem monitorar a situação do mercado constantemente para antecipar possíveis choques. Outras medidas: identificar mudanças que possam evoluir para riscos, formar estoques de recursos de reserva, melhorar continuamente a eficiência das operações e construir flexibilidade na organização.

3. EXECUÇÃO COMPETITIVA

- Quando uma empresa tem um sucesso impressionante, como a Brahma nos anos 90, os observadores tendem a atribuir seu triunfo a uma grande estratégia, dizem Sull e Escobari. Mas várias companhias usadas para efeito de comparação adotaram ações muito semelhantes às das companhias mais bem-sucedidas. O livro nota que o caminho certo nem sempre faz toda a diferença. Muitas vezes o que conta é a velocidade empregada na ação. "Ao implementar mudanças, a diferença em eficiência entre a empresa mais rápida e a mais lenta pode crescer com o tempo, passando de um pequeno hiato para um abismo profundo", diz o livro.

4. TRIAGEM

- O termo vem da medicina e designa o processo pelo qual uma equipe de emergência identifica se o paciente está fora de perigo, condenado à morte ou em estado

duvidoso. A maior parte dos recursos é dedicada aos que requerem cuidados, mas podem sobreviver. A mesma coisa deve ser feita na empresa, em situações de emergência. Na implementação de uma triagem, segundo os autores, deve-se criar um senso de crise. Um modo de fazer isso é liquidar ícones do passado. No Pão de Açúcar, que passou por uma reestruturação no começo da década de 90, o símbolo sacrificado foi uma vistosa sede, localizada numa região cara de São Paulo, substituída pelas instalações mais velhas, em região mais modesta. A troca de endereço continha uma mensagem: os novos tempos seriam de frugalidade.

5. HIERARQUIA FLEXIVEL

- A maior parte da literatura sobre estratégia diz que empresas em ambientes turbulentos devem manter estruturas altamente descentralizadas. Nos dez exemplos estudados, no entanto, os altos executivos eram extremamente ativos no acompanhamento do mercado e na determinação das prioridades. A isso se conjugava uma grande autonomia da média gerência e dos funcionários de linha de frente para atingir os objetivos. Um exemplo desse tópico é a ALL, de logística. Ao se tornar presidente, Alexandre Behring organizou entrevistas com mais de 100 funcionários durante três meses. "Quando encontrávamos alguém com brilho nos olhos, dávamos a ele espaço, autoridade, treinamento gerencial e então um novo desafio", diz Behring.

ORGANIZAÇÃO CONECTADA

- Para sobreviver num mundo turbulento, dizem os autores do estudo, as empresas precisam gerir parcerias com clientes, fornecedores, investidores, distribuidores e quem mais vier. Esta é, por exemplo, a grande solução encontrada pela empresa de engenharia Promon depois que o governo parou de encomendar grandes obras de engenharia. A companhia prosperou porque desenvolveu habilidade em formar parcerias. Outro exemplo é a Sabó Retentores, empresa de autopeças nacional, que se viu subitamente exposta à concorrência das grandes empresas estrangeiras. A companhia optou por comprar uma fabricante alemã, a Kaco, com forte atuação em desenvolvimento de produtos, para manter-se atualizada em tecnologia. Também a Embraer é especialista em estabelecer parcerias com clientes, envolvendo-os nos projetos de desenvolvimento de aviões e dividindo os riscos do empreendimento.

7. LIDERANÇA NA TURBULENCIA

- Hierarquia flexível não significa falta de comando. O que o estudo encontrou entre as empresas mais bem-sucedidas foi uma "pilotagem ativa". O livro cita três ações essenciais para o gestor: manter a pressão, gerir a cultura e adotar os valores da espera ativa.

Para chegar aos ensinamentos baseados nos estudos de caso das dez empresas-modelo, Sull e Escobari partiram de uma lista de 700 companhias que figuram nos rankings de EXAME e da Gazeta Mercantil. Em seguida, entrevistaram professores de negócios, executivos de ponta, jornalistas da área econômica e consultores, que indicaram as 30 melhores da amostra. Entrevistas preliminares com os executivos, análise de dados financeiros e comparação com empresas internacionais de ponta completaram o processo. É um modelo semelhante ao adotado no estudo Feitas para Durar, clássico de Jim Collins e Jerry Porras, comparando empresas líderes e rivais de menos sucesso, para chegar aos elementos que fazem a diferença. "A maior parte da literatura econômica neoclássica se baseia na tese de que os mercados tendem ao equilíbrio", escrevem os autores. "Mas a turbulência muda a dinâmica competitiva."

**Maurício Botelho * Embraer**

Privatizada em 1994, a companhia passou de uma situação de insolvência para um faturamento de 2,6 bilhões de dólares em 2002 e 40% de participação no mercado de jatos regionais. No mesmo período, a canadense Bombardier perdeu 50% de participação e a terceira maior do setor, Fairchild Dornier, faliu.

Lição: esforço principal.

Ao assumir a presidência, Botelho viu a oportunidade de mercado para jatos médios e concentrou os esforços na fabricação do ERJ 145. Quase todos os demais projetos foram abandonados. Outra lição da empresa é a forma como envolve os clientes no desenvolvimento de seus produtos, dividindo custos e riscos.

**Guilherme Leal * Natura**

A companhia de cosméticos passou de uma receita de 150 milhões de reais, em 1993, para 1,6 bilhão, em 2002.

Lição: empresa conectada.

Para concorrer em inovação, a Natura fez parcerias com universidades francesas e americanas. Com isso, consegue obter quase 40% da receita com produtos novos, embora invista só 3% do lucro líquido em pesquisa -- dez vezes menos que os concorrentes.

**Roberto Setubal * Itau**

Após os choques no setor em 1986, 1994 e 1999, o Itaú emergiu como o banco mais rentável da América Latina.

Lição: espera ativa.

Entre 1995 e 2002, o Itaú comprou oito grandes bancos, porque soube se preparar para a privatização -- investiu em sondagens prévias, baratas e focadas, feitas por executivos seniores (a tendência geral, ao contrário, é alocar profissionais mais experientes para crises).

**Luiz E. Gemignani * Promon**

Com o declínio das obras do governo, a Promon se reinventou. A força de trabalho caiu de 4 000 para 1 500 pessoas e a receita passou de 200 milhões de reais, em 1990, para a faixa do 1,5 bilhão.

Lição: organização conectada.

A estratégia é de parcerias, que lhe dão agilidade para reunir e dispersar recursos de acordo com a demanda. Como é ela que tem acesso ao cliente, obtém margens mais altas.

**Alexandre Behring * All**

Num setor em que a maioria das empresas está fora dos trilhos, a América Latina Logística, privatizada em 1996, aumentou sua receita em 370% em cinco anos.

Lição: hierarquia flexível.

Uma grande onda de demissões, que diminuiu a força de trabalho de 12 000 para 2 000 pessoas, foi seguida por uma política de treinamento e oportunidades. A empresa é obcecada por metas. Cada executivo tem atrás de sua cadeira uma tabela com os objetivos a cumprir e o progresso obtido até o momento.

**Newton Chiaparini * Sabó**

A abertura do mercado automotivo à concorrência internacional, em 1990, acabou com 19 das 20 maiores empresas nacionais de autopeças. A Sabó foi a exceção.

Lição: organização conectada.

A vantagem da Sabó era seu relacionamento com a Opel alemã, subsidiária da GM. Para manter a qualidade que lhe permitiria competir globalmente, ela comprou uma empresa alemã, a Kaco, forte em pesquisa.



Antonio Ermírio De Morais * Votorantim

O grupo cresceu muito na década de 90. Em 2001, sua receita chegou a 9 bilhões de dólares, com 23% de margem de lucro líquido.

Lição: triagem

. Quando o governo reduziu ou eliminou tarifas de importação, em 1990, a Votorantim teve de se reestruturar para atingir o padrão internacional, onde isso era possível, ou abandonar setores em que não conseguiria competir -- inclusive na área têxtil, que deu origem ao grupo, em 1918.