

## *A Método e sua trajetória\**

**Hugo Marques da Rosa**  
Presidente da Corporação Método

### **O veleiro e a empresa**

Dividirei este depoimento em três partes, falando sobre minha experiência anterior à Método, sobre a empresa propriamente dita, terminando pelo que pensamos do futuro.

Em primeiro lugar, porém, exporei a visão que tenho sobre a administração de empresas. Muitas vezes as pessoas se queixam de que é difícil planejar, porque planejam e depois vem um pacote e vem outro pacote e a economia está em constante mutação.

Acredito que administrar é uma atividade semelhante a velejar. Não sou velejador, devo conhecer tanto de vela quanto vocês, mas sei que quando alguém vai velejar parte de determinado ponto, planejando chegar a outro. Podemos considerar esse outro ponto como um objetivo estratégico, o qual, para ser atingido, deve considerar as correntes e os ventos — o veleiro só se movimenta se houver corrente ou vento; quanto mais forte for o vento, mais rápido anda o bom velejador, que tira partido dos movimentos do mar; tira partido até daquilo que, para o mau velejador poderia ser fator negativo, chegando a causar o afundamento do veleiro.

Condições do tempo é exatamente aquilo com que o velejador trabalha. Quando sai de um ponto para atingir

seu objetivo, traça determinado plano de navegação, plano esse individual. Se tomarmos uma competição qualquer, como a Santos-Rio, por exemplo, cada comandante fará seu próprio plano de navegação; não existirão dois planos iguais: os barcos são diferentes; o tamanho das velas é diferente; o peso do barco, o número de tripulantes, o calado são diferentes. Enfim, cada barco dentro d'água, com o mesmo vento, comportar-se-á de maneira diferente. Não existem, portanto, regras para a elaboração desses planos. Cada comandante traçará seu próprio plano de navegação.

Esse plano de navegação será constantemente alterado em função de mudanças das condições do tempo. De repente, ocorre uma calmaria ou o vento torna-se mais forte. O objetivo final, porém, continua o mesmo. Dessa forma, embora ocorram mudanças nas condições do tempo, o objetivo final sempre será chegar lá. O comandante sempre consegue levar o veleiro ao seu destino. Ele poderá demorar mais ou menos tempo, mas acabará chegando, desde que tenha um mínimo de conhecimento, conhecimento rudimentar de utilização de vela, conseguirá chegar. Se for um bom velejador, provavelmente chegará mais rápido.

Acredito ser essa a importância do objetivo estratégico: pode existir sem-

pre, independentemente das condições ambientais serem as mais adversas possíveis. O que deve acontecer é uma adaptação, a qual, mesmo mudando a trajetória inicialmente traçada, não significa alteração do objetivo estratégico. Acho que essa seria a diferença básica entre tática e estratégia. Pode-se mudar a tática, mas o objetivo estratégico permanece o mesmo.

Apenas como curiosidade, o termo derrota não significa o **barco afundar**. Derrota, literalmente, segundo o Aurélio, é “o caminho percorrido por uma embarcação numa viagem por mar”. A trajetória que a embarcação faz no mar é uma derrota. Derrota não é fracasso, é o caminho que a embarcação faz. Nenhuma embarcação chega ao seu destino sem derrota.

Gostaria ainda de fazer uma última consideração nesta breve introdução quanto ao enfoque que darei neste depoimento sobre a Método Engenharia. Apesar de a Corporação Método ser formada por outras empresas, vou abordar exclusivamente a trajetória da Método Engenharia, até porque ela é nosso carro-chefe, respondendo por mais de 80% do faturamento de toda a Corporação.

Sou o presidente da Corporação Método e tenho um sócio, presidente da Método Engenharia, numa socie-

---

\* Depoimento realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 16 de maio de 1990, ao Programa História Empresarial Viva, coordenado pelo Professor Cleber Aquino.

dade com apenas dois sócios, cada um detendo 50% do capital; tudo o que vou contar foi feito a quatro mãos. A Método Engenharia é o produto de uma sociedade de duas pessoas com personalidades muito diferentes, cujo resultado é exatamente a consequência da interação e da soma dessas duas personalidades. Dentro da empresa sempre tivemos maior vocação para determinadas áreas. A minha sempre foi pelas áreas de marketing, financeira e, algumas vezes, recursos humanos. A vocação de meu sócio — Victor Henrique Foroni — é para produção, além de, às vezes, dedicar-se também a finanças e recursos humanos.

Como deve-se proceder para dirigir uma sociedade com partes rigorosamente iguais? Dizem que a empresa deve ter sempre um número ímpar de sócios; alguém para desempatar. Como se desempata em uma sociedade formada por pessoas com personalidades muito diferentes, na qual as funções são divididas?

Temos, dentro da empresa, um processo de decisão no qual cada sócio tem a última palavra em sua área. Isso não significa serem as decisões tomadas unilateralmente. O que costumo fazer quando tenho novas idéias é discuti-las com meu sócio. Quando sua opinião é frontalmente contrária à minha, e isso acontece com frequência, não significa que simplesmente vou decidir pela minha idéia ou abandoná-la. Procuo o desempate ouvindo outras pessoas da organização, e até pessoas de fora dela, numa tentativa de obter subsídios sobre a questão. Procuo levar em conta não o **achômetro**, no qual as pessoas **acham** que a posição A ou B está correta, mas os argumentos que usam para defender uma ou outra posição. A decisão é sempre tomada em cima de argumentos.

É dessa forma que dirigimos a organização: se eu tiver determinada opinião, contrária à de meu sócio, e perceber, conversando com cinco pessoas, que todas elas têm também opinião contrária à minha, provavelmente estarei errado e então deverei reformular meu pensamento. Provavelmente irei decidir diferentemente daquilo que de início havia pensado, porém a decisão é minha. Esta é a fôr-

mula que encontramos para conseguir conviver.

### Antecedentes

Antes de focalizar a Método Engenharia, contarei alguma coisa sobre experiências anteriores, as quais influenciaram decisivamente minha vida profissional.

Nasci no Rio Grande do Sul e dentro de minha família nunca tive a menor experiência empresarial. Meu pai estudou Medicina porque foi tuberculoso e, à época, tuberculose era doença de difícil cura. Ele conseguiu se restabelecer e decidiu estudar Medicina com especialização em fisiologia. Foi, inclusive, o primeiro fisiólogo especializado no Rio Grande do Sul. Por essa característica pode-se perceber que foi um idealista. Seu objetivo na Medicina era atender pessoas com a mesma doença que havia tido e conhecia. Esses fatos transmitiram-me componente de idealismo muito forte.

Outra influência importante referese ao curso secundário. Os cursos básicos — à época ginásio e científico — foram feitos no Colégio de Aplicação da Faculdade de Filosofia da Universidade do Rio Grande do Sul. Cursei a primeira classe experimental desse colégio. As aulas eram ministradas por estudantes da Faculdade de Filosofia. Eram professores jovens e o sistema de ensino enfatizava muito a liberdade e o sistema participativo dentro da classe. Não havia provas; o sistema de aprovação era pela avaliação dos professores. Não havia sabinas, como ocorria em outras escolas. A avaliação era feita basicamente em função do desempenho e da participação dos alunos durante as aulas, durante os debates e pelos trabalhos em grupo. Normalmente as atividades eram feitas em grupo. Assim, tive meu primeiro contato com um sistema participativo.

Participação não é uma técnica de administração, é uma cultura. Cultura não se forma de uma hora para outra: é algo que trazemos dentro de nós, que formamos e que passa a nos pertencer. Assim, minha primeira experiência com o sistema participativo começou no ginásio.

O objetivo do curso, para nós alunos, era muito claro: estudávamos

para aprender, não para fazer provas, porque não as tínhamos; não tínhamos igualmente sabinas; e nunca se falou na figura do vestibular, normalmente a preocupação dos alunos do segundo grau. Em minha classe não se falava em vestibular. Os estudantes começavam a pensar nele no científico — segundo ou terceiro ano —, para decidir qual vestibular iriam fazer.

Em nossa escola havia a tradição de aprovar praticamente 100% dos alunos que prestavam vestibular. Não havia preocupação. Como estudava-se para aprender, ser aprovado no vestibular era consequência natural de se ter aprendido. À época, eu achava absurdo uma pessoa estudar para fazer vestibular. Ela estudava para aprender e esse aprendizado era utilizado no vestibular e no resto de sua vida. Assim, achava dispensável o cursinho. No dia em que a pessoa nasce, ela começa a preparar-se para o vestibular, como começa a preparar-se para a vida. A vida é um processo de contínua preparação.

Essas foram as influências mais marcantes que tive; somadas às minhas características intrínsecas, favoreceram o desenvolvimento de uma personalidade perfeccionista e detalhista. Além do que, sendo uma pessoa tímida, esse fator também teve alguma implicação sobre meu futuro desenvolvimento profissional. Acho que a personalidade se forma exatamente na primeira infância e na adolescência. Fiz vestibular para Engenharia no Rio Grande do Sul e após cursar o primeiro ano de faculdade resolvi vir para São Paulo e prestar novo vestibular.

Não houve razão especial para esse procedimento, foi um conjunto de fatores, um deles, por exemplo, escapar do serviço militar. Vindo para São Paulo, teria possibilidade de conseguir dispensa; se ficasse no Rio Grande do Sul seria obrigado a fazer o CPOR. Além do mais, já tendo cursado o primeiro ano da faculdade, não achara no curso o que buscava. Queria frequentar uma faculdade que exigisse mais de mim. Aprovado no vestibular para a Escola Politécnica, cursei novamente o primeiro ano, porque optara pelo curso de Engenharia Mecânica e a Politécnica, embora tivesse o mesmo currículo, não aceitava as no-

tas obtidas no Rio Grande do Sul. Cursei novamente o primeiro ano para poder fazer provas, obter notas e frequentar o curso escolhido.

Chegando a São Paulo, uma das dificuldades a serem enfrentadas era não poder contar com qualquer tipo de apoio financeiro de minha família para me manter; meu pai havia falecido e minha família sobrevivia com pensões que ele deixara. Eu teria necessariamente que morar na universidade. O conjunto residencial da Universidade de São Paulo — o Crusp — tinha poucas vagas, disputadas por muitos candidatos. Além disso, à época, havia o conceito de que as pessoas vindas de outros estados para estudar em São Paulo, provavelmente, tinham recursos; assim, na triagem, eu automaticamente estava eliminado. Nessa ocasião, o Crusp tinha um bloco de apartamentos destinado a estudantes de pós-graduação e professores vindos de fora, o qual ficava, praticamente, o tempo todo desocupado. Eu e um grupo de estudantes recém-chegados à universidade invadimos e ficamos morando no bloco G do Crusp.

Por dois anos, inicialmente como invasor e depois num apartamento regular, residí no Crusp mediante acordo com a Reitoria e a administração do Crusp, pelo qual se permitiu aumentar o número de estudantes por apartamento — de dois para três. Durante esse período consegui cursar a universidade e sobreviver praticamente sem renda alguma, porque nada se pagava pelo alojamento. Conseguia tomar café, almoçar e jantar de graça no restaurante do Crusp; entrando pelos fundos, pegava uma bandeja e não pagava a refeição.

Foi uma experiência muito rica, porque no Crusp conviviam estudantes de todos os cursos da Universidade de São Paulo: Letras, Filosofia, História, Geografia, Física, Matemática, convivência essa que compensava a aridez do curso de Engenharia. Além disso, nessa época, o Crusp era o centro do movimento estudantil do Brasil. Todas as coisas começavam e terminavam no Crusp, todas as assembleias, toda a movimentação da universidade. Dessa forma passei a ter contato também com o movimento estudantil. Nunca militei em qualquer das organizações existentes, mas par-

ticipava das assembleias, dos movimentos, e comecei a formar consciência de cidadão, porque na oportunidade o movimento estudantil preocupava-se com grandes questões, criticava a ditadura, o arrocho salarial, enfim, os grandes temas nacionais. O movimento estudantil estava muito mais voltado para a política e para a situação nacional, do que para as demandas específicas dos estudantes, fomentando a consciência social.

Ao findar os anos 60 começa uma fase mais dura de repressão, sendo o movimento estudantil reprimido de forma mais intensa. O ano de 1968 foi marcado por uma série de importantes acontecimentos em todo o mundo. Em nível estudantil, houve um forte movimento na França; tivemos a Primavera de Praga; no mundo inteiro ocorreram movimentos na busca de liberdade, de forma geral reprimidos.

Depois de algumas invasões por órgãos de segurança, no final de 1968 o Crusp foi fechado. Para mim, gerando grave problema, pois não tinha como me manter fora dele. Havia cursado dois anos de faculdade e tinha mais três pela frente, sem a menor condição de me manter. Nessa época o estudante universitário tinha duas possibilidades de sobreviver: tornar-se professor de cursinho ou fazer estágio em alguma empresa. Um estágio não seria o suficiente para enfrentar meus problemas e, pelos fatos já mencionados, tinha aversão ideológica a cursinhos e recusava-me a imaginar que pudesse sobreviver dando esse tipo de aula.

Nos anos 1968, 1969, tinha de sobreviver de alguma forma. Como trabalhar, se estudava de manhã e à tarde? Só havia uma maneira: ser empresário. Sendo empresário, não teria compromissos de horário, poderia trabalhar entre uma aula e outra, na hora do almoço, seria possível. Além do mais, como empresário teria autonomia, teria independência, não ficaria restrito a determinado compromisso com uma empresa. Mas, como ser empresário se eu não tinha condição de sobreviver? Eu dispunha de uma poupança familiar de oito mil cruzeiros. Para se ter idéia do seu valor, à época, um Corcel — o carro do momento — custava doze mil cruzeiros; portanto, a poupança de que dispunha para ini-

ciar um negócio equivalia a dois terços do valor de um Corcel.

### Concepção e experiências iniciais

Em sociedade com alguns colegas montei, em Diadema, uma fábrica de blocos de concreto para a construção civil. Por que uma fábrica de blocos? Porque foi o que apareceu. Havia alguém que tinha máquinas de fazer blocos. Estas máquinas estavam encostadas e podiam ser alugadas. Alugamos também um terreno, com determinado prazo de carência para pagar o primeiro aluguel em troca de benfeitorias a serem feitas. Com as máquinas conseguimos, igualmente, carência para iniciar o pagamento dos primeiros aluguéis. A empresa foi montada quase sem investimento. A mencionada poupança não chegou a ser totalmente integralizada. Parte dela acabou sendo gasta para minha sobrevivência.

A fábrica de blocos era uma indústria que começava a funcionar às sete horas da manhã. Eu ia para Diadema muito cedo, abria a fábrica e, quando começava a funcionar, vinha para a faculdade, assinava as listas, voltava para a fábrica, ficava lá algum tempo; à tarde voltava para a universidade para assinar as novas listas. Foi assim durante 1969 e 1970. Consegui fazer com que as coisas andassem razoavelmente bem dessa forma.

Dos fatos marcantes dessa época, ocupou o primeiro lugar a absoluta inexperiência. Para se ter idéia, quando conseguimos montar a fábrica e começar a produzir os primeiros blocos, a primeira venda foi feita à vista. Não se imaginava como vender a prazo sem capital de giro.

Os blocos da primeira venda foram entregues ao cliente — uma construção ao lado da fábrica. O apontador da obra assinou o canhoto, com o qual fui ao cliente para receber o valor da venda. Chegando ao caixa, fui questionado: “Cadê a fatura e a duplicata?” Pensei: “Bom, o cara tá querendo me enrolar. Que história é essa de fatura e duplicata?” E o caixa finalizou: “Não, sem fatura e duplicata não pago”. Sai pensando: “O que eu vou fazer? O que será essa história de fatura e duplicata?”

Fui ao escritório de contabilidade contratado para organizar a empresa.

Falei com o contador: “Escuta, fiz uma venda à vista, fui receber e agora o sujeito diz que só paga se eu levar fatura e duplicata. Que história é essa?” Explicou-me o que era fatura. Entendi no início; a duplicata é que demorou para eu entender: “Não pode ser um recibo?” “Não, tem de ser uma duplicata”. Procurei uma gráfica, a qual aprontou, em vinte e quatro horas, pelo menos uma fatura e uma duplicata. Consegui receber e aprendi do que se tratava. (Como já mencionado, a empresa foi tocada desde o início a quatro mãos. Apesar de usar a primeira pessoa, nem todas essas atividades foram necessariamente feitas por mim.)

Iniciamos nossas atividades com pouquíssimos trabalhadores, meia dúzia deles, e conhecíamos visualmente as pessoas. Chegando à fábrica às sete horas, em uma manhã notei a ausência de um dos operários e perguntei: “Onde é que está o fulano?” “Ele não veio, não vem mais, pediu demissão”. Fiquei profundamente chocado por ser um empresário idealista, um sujeito que queria o melhor possível para os seus trabalhadores e, de repente, um deles pedia demissão, não queria trabalhar na empresa, não me queria como patrão. Era meu primeiro grande problema a ser administrado na área de recursos humanos. O que fazer? Peguei o endereço do cidadão e fui à casa dele para conversar, saber o porquê de não querer mais trabalhar na empresa. Sem saber, eu estava fazendo minha primeira entrevista de desligamento.

Começamos também nosso aprendizado sobre marketing e concorrência. Tínhamos um concorrente japonês, com uma fábrica aparentemente igual à nossa. Ele morava no próprio local da fábrica. A casa ficava em cima do escritório. Na fábrica trabalhavam ele e a mulher, que cuidava também do escritório. Como tinham um caminhão, ele levantava-se às quatro, cinco horas, ia ao porto buscar areia, à pedreira buscar pedrisco, buscar cimento. Às sete horas já ia para a máquina fabricar blocos que, vendidos, eram transportados e entregues por ele em seu caminhão. A empresa era pequena e vendia para a própria região.

No ABCD os blocos eram muito usados em autoconstruções. As pes-

soas compravam terrenos nesses loteamentos clandestinos que proliferavam na periferia de São Paulo, construindo as casas com seus próprios recursos. Compravam os blocos observando o menor preço. O japonês tinha custo menor do que o nosso, porque ele mesmo operava, não tinha trabalhadores, não pagava encargos sociais e nem impostos. Como a venda era feita a pessoas físicas, vendia praticamente tudo sem nota. Era um tipo de concorrência difícil de ser enfrentado.

Além dessa empresa havia a Reago, pertencente à Camargo Correia, com duas das mais modernas máquinas de fazer blocos existentes no Brasil, que com pedreira própria, enorme capacidade de produção e grande capacidade financeira conseguia realizar vendas com pagamento a longo prazo, entre outras vantagens.

Se nas vendas menores enfrentávamos a concorrência do japonês, nas maiores, para empresas construtoras, para empresas organizadas, enfrentávamos um forte concorrente e com preços menores. E nosso produto não tinha qualquer diferencial de qualidade que justificasse um custo mais alto. Como sair dessa situação? Encontramos duas saídas.

Havia, como ainda atualmente existe, legislação obrigando pessoas que têm terrenos desocupados a murá-los e fazerem calçadas. Como tínhamos um colega de faculdade que trabalhava na prefeitura, conseguíamos receber informações sobre proprietários que estavam sendo notificados para murarem seus terrenos. O sujeito recebia a notificação da prefeitura e no dia seguinte recebia uma visita nossa, oferecendo-nos para construir o muro para ele. E nesse tipo de prestação de serviços também tínhamos concorrentes, porque, como hoje, havia enorme número de empresas especializadas na construção de muros e calçadas; mas, com a fábrica de blocos, tínhamos vantagem competitiva, porque normalmente essas empresas compravam blocos de terceiros. Como chegávamos junto com a notificação da prefeitura, o cliente não precisava procurar pelo serviço e por vantagem competitiva, pois nosso custo era menor por utilizarmos os blocos que fabricávamos.

Essa foi a saída típica de marketing: descobrimos um segmento do mercado no qual usar nosso produto e com vantagem competitiva.

Além dessa, descobrimos outra saída: o bloco é um produto muito pesado, de baixa densidade de custo, ou seja, tanto a matéria-prima quanto o transporte têm custo elevado relativamente ao peso do produto. Além de considerar-se o ICM incidente sobre as vendas.

Se os blocos fossem fabricados no próprio canteiro da obra haveria economia de frete e de impostos, porque não existiria incidência de ICM. Assim, começamos a oferecer às construtoras — no caso de grandes conjuntos habitacionais a serem construídos com blocos — a montagem de uma fábrica de blocos no próprio canteiro da obra. Com a isenção de frete e imposto, com a matéria-prima comprada em nome da construtora, tínhamos condições de cobrar apenas pelo nosso serviço e ter preço mais competitivo.

A partir dessa experiência surgiu nossa primeira obra. Uma empresa construtora havia iniciado a construção de um conjunto de casas populares em São Bernardo. Terminada a primeira fase, já dispunha, inclusive, de uma fábrica de blocos montada dentro do canteiro da obra. Contrariamente, a construtora deveria ter murado o terreno já na primeira fase e não o fizera. Oferecemos nossos serviços para a execução dos muros e a administração da fábrica de blocos, conseguindo formalizar o contrato.

Depois de executar essa primeira etapa, a construtora estava completamente desarticulada. Havia sido estruturada especificamente para esse empreendimento, não era uma construtora com atividade regular. Terminada a fase inicial, por dificuldades financeiras, o dono da empresa havia desmontado toda a equipe. Quando aparecemos, nos propôs a administração e a execução da obra. Eram 28 casas, a serem construídas no prazo muito curto de 90 dias.

Aceitamos o desafio; era nossa primeira chance de fazer uma coisa maior. Havia, porém, uma dificuldade: nunca tínhamos entrado numa obra. Para se ter idéia do que isso significava (e não estou falando de

forma figurada, mas literal), numa das primeiras visitas à obra um sujeito perguntou: “E as esquadrias?” Anotei para verificar em casa o que era essa história de esquadrias. Depois descobri que eram portas, janelas. Por que o cara não falou de uma vez que eram portas e janelas? Nós não entendíamos absolutamente nada de construção civil, não tínhamos a menor experiência.

Percebemos que não éramos os únicos a não entender, não conhecer o setor. O engenheiro responsável por essa construtora nunca apareceu na obra, durante todo o tempo em que a estivemos tocando. O projeto resumia-se a uma planta da prefeitura. Não havia o menor detalhamento de como executá-la, quer dizer, o como fazer era o mestre da obra quem determinava.

Quanto aos suprimentos, também não havia planejamento. Como nessa época eu ainda cursava a faculdade, fazendo mecânica de produção, comecei a perceber que a construção civil era uma área extremamente fértil para um engenheiro de produção, o que não ocorria em uma indústria mecânica.

De modo geral a indústria mecânica estabeleceu-se no Brasil com a vinda de multinacionais como, por exemplo, a indústria automobilística. Toda a indústria de autopeças foi implantada no Brasil a partir da indústria automobilística, com tecnologia, equipamentos e processos trazidos do exterior.

O próprio processo de treinamento de pessoal feito pelo Senai é importado, não desenvolvido no Brasil. Numa indústria desse tipo seriam necessários grandes investimentos para a consecução de pequenos avanços. Entretanto, em um setor como o da construção civil, totalmente desorganizado, com pequenos investimentos conseguiam-se grandes avanços. Quanto mais desorganizado um setor, quanto mais primitivo o estágio de organização de determinado setor, maiores avanços são conseguidos com os mesmos recursos. Assim, a construção civil pareceu-me um terreno extremamente fértil. Inclusive, foi-me propiciada a oportunidade de, nessa experiência, elaborar meu trabalho de formatura, sobre planejamento e contro-

le de produção em construção civil dentro de uma obra.

Ao término dessa primeira obra recebemos convite para auxiliar na administração de uma construtora concordatária, mas com certo volume de bons contratos. Aceito o convite, fomos tentar gerir essa empresa. Foi uma rica experiência administrar na crise, dentro de maior grau de dificuldade. Adquirimos grande experiência em relacionamento com bancos, fornecedores, planejamento financeiro; foi uma espécie de **madureza** em administração financeira.

Essa empresa também fazia obras públicas. Foi nosso primeiro contato com o setor que, aliás, não diferia muito do das obras privadas. Os projetos eram bastante rudimentares, as obras dirigidas pelos mestres, não havendo na empresa outro engenheiro, além do dono. A parte de suprimentos era absolutamente desorganizada. O dono da empresa perguntava ao mestre o que estava faltando. Recebia dele um pedacinho de papel de saco de cimento no qual escrevera, com lápis de carpinteiro, a relação de materiais necessários. O dono da empresa passava ao comprador que telefonava para o fornecedor, comprava o material e anotava, ali ao lado, o preço da mercadoria. Não havia gestão de suprimentos.

De qualquer forma, a empresa não tinha estrutura de empresa. O engenheiro começava a trabalhar como profissional liberal, fazendo obras. De repente, surgem mais algumas obras e ele começa a montar uma pequena estrutura: um pequeno escritório, uma secretária. Depois de algum tempo, um mensageiro e a empresa ia crescendo, apesar de o engenheiro não deixar de ser um profissional liberal. Muitas vezes, no nascedouro das empresas construtoras, no Brasil, é que as empresas são geridas, são organizadas como um prolongamento de uma atividade profissional liberal.

Apesar do pouco contato, imagino que o mesmo ocorra em alguns hospitais. O sujeito é médico, instala uma pequena clínica que vai crescendo e, de repente, está dirigindo um hospital, como se fosse um profissional liberal que começou a ter muitos pacientes — uma clientela muito grande — tendo de montar uma estrutura para aten-

dê-los; mas essa não é uma estrutura de empresa. No Brasil é comum que o dono de uma empresa construtora seja engenheiro civil e o dono de um hospital, médico. Em lugar algum, entretanto, está escrito que médico tem de ser dono de hospital e a melhor pessoa para administrá-lo, ou que a melhor pessoa para administrar uma construtora seja o engenheiro civil.

Após a experiência com a construtora concordatária, da qual saímos com um patrimônio em cessões de crédito, fomos convidados a trabalhar com outra empresa construtora — mais organizada, mas com um sócio extremamente centralizador, incapaz de delegar decisões — e a única coisa positiva dessa experiência foi exatamente a lição aprendida pelo lado negativo, ou seja, não ser possível realizar algo sem autonomia, sem liberdade.

Foi essa falta de autonomia que nos levou a montar nossa própria empresa em 1973. Como foi montada a Método? Militando no setor de construção civil há alguns anos, mantínhamos algumas relações que nos proporcionaram a oportunidade.

### **Nascimento e primeiros passos**

Havia uma empresa fabricante de herbicidas e inseticidas líquidos planejando sua mudança. Comprara terreno para construir uma nova fábrica extremamente poluente e, como a fábrica anterior, situava-se em região onde a Cetesb não permitia seu funcionamento. Teria de se mudar. Na fase de planejamento da mudança, a antiga fábrica pegou fogo. Apesar de o produto ser vendido durante o ano inteiro, as entregas eram concentradas num único mês, em função da época de safra. Para cumprir os compromissos assumidos, precisava construir urgentemente uma fábrica. Tinha o terreno, mas não o projeto, e em 45 dias precisava começar a montagem dos equipamentos da nova fábrica para iniciar a produção nos próximos 90 dias.

Resolvemos fazer uma proposta para a execução dessa obra. Ainda não tínhamos uma empresa. Precisávamos de um nome e de papel timbrado para elaborar a proposta. Sentamos, fizemos uma lista e escolhemos

o nome **Método** porque tinha a ver com o que pensávamos em termos de organização de uma empresa e, ao mesmo tempo, era uma palavra comum. Já havíamos percebido que uma das coisas importantes para a imagem de uma empresa construtora era a tradição. Como montar uma empresa nova que tivesse tradição? Resolvemos adotar como nome uma palavra que fosse absolutamente comum, lida pelas pessoas nos jornais, nas revistas, no dia a dia, e escrita com um tipo de letra parecido com a de jornal. Ao verem **Método** escrito com aquele tipo de letra as pessoas deveriam achar que já tinham visto aquilo 50, 100 vezes na vida, ficando a impressão de uma empresa muito antiga, conhecida. E isso funcionou. Com menos de um ano de atividade, encontrávamos pessoas que diziam: “Já conheço a empresa de vocês há alguns anos”.

Havíamos escolhido o nome, o tipo de letra para o logotipo, mas precisávamos de papel timbrado. A esposa do Victor Henrique Foroni escreveu **Método** com **letraset** em uma folha de papel, da qual tiramos cópias xerox. Assim foi composta nossa primeira proposta. Até hoje as nossas placas utilizadas em obras são em branco e preto, assim como toda a nossa comunicação visual. Isso porque só existia xerox em branco e preto (e por sermos corinthianos).

Quanto ao cenário econômico-político dessa época, era o considerado milagre brasileiro: o Brasil era uma ilha de prosperidade. Em fins de 1973, com o primeiro choque do petróleo, o Brasil adotou alguns mecanismos para minimizar o problema. A economia mundial retraiu-se, todos os países desenvolvidos instituíram o racionamento, economizando combustível; o Brasil optou pelo endividamento.

Politicamente, enfrentávamos a mais dura fase do regime militar. O Brasil crescia e com ele o PIB, a taxas de 10%, 12% ao ano. A construção civil crescia sistematicamente acima das taxas do PIB, numa média de 15% ao ano, considerado normal na ocasião. Hoje, pensar num crescimento de 15% ao ano é absurdo, naquela época era taxa real. Nossa opção por um setor dos que mais cresciam à época, além de ser fértil para investimento, desenvolvimento de novas tecno-

logias e racionalização de produção, foi coincidência.

Iniciando em 1969 as primeiras experiências empresariais, em 1973, depois de quatro anos, havíamos adquirido experiência, mas nosso patrimônio continuava integralizado pelas cessões de crédito mencionadas, absolutamente irrecíveis, mesmo sendo documentos contábeis perfeitos.

A Método tinha por objetivo básico inicial crescer. Por que? Porque quando se parte do zero, tem-se que crescer, criar uma massa crítica, sem pensar em racionalização: aumento de produtividade de zero é zero! Assim, o objetivo básico dos primeiros tempos foi crescer, a qualquer custo, de qualquer maneira, para depois, tendo volume de negócio, poder organizar e racionalizar.

Tínhamos visão um pouco mais estruturada de marketing, além da assessoria externa de uma grande empresa prestadora de serviços na área de assessoria de imprensa, a qual produzia um jornal interno, o que na época era absoluta novidade. Eram poucas as empresas no Brasil que contavam com assessoria de imprensa e no setor de construção civil provavelmente nenhuma.

Esse jornal interno — o **Hora Prêmio** — foi um dos precursores do jornalismo de empresa no Brasil, fato que desconhecíamos, divulgado pela **Folha de São Paulo**, numa matéria retrospectiva sobre os primeiros jornais de empresa em nosso país. Era dirigido aos trabalhadores da obra.

Já àquela época percebíamos que era preciso atuar sobre os trabalhadores e o **Hora Prêmio**, em formato de jornal, feito com papel de jornal, tinha visual semelhante ao **Notícias Populares** e era distribuído aos funcionários, além de ser enviado aos clientes.

A assessoria de imprensa não gerava notícias que, na época, eram muito poucas. Precisávamos gerar eventos, inventar coisas, para conseguir divulgar a empresa. O Victor Henrique Foroni, numa ocasião, foi fazer uma palestra no Encontro Nacional da Construção; preparou um texto cujo objetivo era exatamente gerar notícia, e conseguiu. Praticamente todos os jornais noticiaram o fato, porque era um trabalho que questionava a formação profissional do Senai.

O mercado de construção civil era muito favorável. Havia grandes projetos em execução. As grandes empresas brasileiras dedicavam-se a grandes obras — hidrelétricas, rodovias —, de tal porte que as como o metrô de São Paulo e a ponte Rio-Niterói foram inicialmente executadas por médias empresas.

Em um mercado que crescia 15% ao ano, com empresas não aparelhadas do ponto de vista tecnológico para enfrentar esse crescimento, sobravam obras. A Método, no início, direcionou-se mais para o segmento de obras públicas, pela facilidade oferecida no mercado. As empresas podiam optar pelo volume de obras que lhes interessava assumir num determinado momento.

Quando empresas do nosso porte ainda falavam em departamento pessoal, já pensávamos em área de recursos humanos. Nossa ambição era ir além de um departamento pessoal, era realmente constituir uma área de recursos humanos. A Método, desde o início de suas atividades, tinha um sistema de participação nos lucros para os funcionários, inicialmente restrito ao pessoal do escritório, inclusive a faxineira e os *office-boys*, uma vez que os funcionários de obras recebiam prêmio de produtividade ao terminá-las.

Tínhamos ainda grande preocupação com clima organizacional e motivação, coisas de que também não se falava. A primeira pesquisa sobre clima organizacional da Método foi feita nessa fase, objetivando conhecer o que os funcionários viam como pontos negativos e como pontos positivos na empresa e o que nós, sócios da empresa, precisávamos fazer para melhorar o clima da organização. Desde então, já tínhamos a percepção de que o clima organizacional está intimamente relacionado com a atitude dos sócios, cuja atuação dá o tom desse clima na empresa.

Tínhamos dois estilos completamente diferentes de gestão e pela pesquisa feita queríamos conhecer como isso era visto pelo quadro de funcionários. A motivação dos funcionários era buscada, principalmente, pelo envolvimento dos sócios com os funcionários. Com pequeno quadro funcional, a proximidade era maior. Sema-

nalmente havia reuniões com os funcionários; toda sexta-feira fazíamos churrascos com a participação de todos; qualquer acontecimento era festejado na empresa, desde o aniversário do *office-boy*; gerando sentimento de equipe muito grande e sendo forte fator motivador.

Nessa primeira fase, iniciada em 1973 com a fundação da empresa, até 1982, foram feitas algumas tentativas de racionalização e industrialização em algumas obras. Uma das tentativas mais marcantes foi realizada na área de habitação popular. Elaboramos um projeto, e numa tentativa de industrialização, conseguimos viabilizá-lo. O projeto e seu custo eram competitivos com relação ao mercado, porém, naquela oportunidade, após a construção de 1000 casas — parte de um grande contrato realizado com a Cohab de São Paulo —, a contratante decidiu substituir o projeto pela construção de apartamentos. Nosso sistema não se adaptava ao novo projeto e, assim, nossas máquinas estão até hoje enferrujando. Tentativas desse tipo não foram bem-sucedidas porque, com o mercado muito favorável, era sempre mais fácil aumentar um cruzeiro no preço de venda do que reduzir um cruzeiro no custo, o que desestimulava qualquer tentativa de racionalização.

Na área financeira o objetivo prioritário era crescer com recursos próprios. A empresa deveria se apoiar nas próprias pernas, reinvestindo os lucros integralmente. Durante toda a história da Método, mas principalmente nessa época, os lucros eram integralmente reinvestidos — não uma grande parte, mas 100% dos lucros eram reinvestidos na empresa. Os sócios retiravam apenas *pro-labore* calculado em função do que achávamos que conseguiríamos receber fora da empresa, se fôssemos trabalhar como funcionários de outra organização, portanto, equivalente ao nosso valor no mercado de trabalho.

Nessa fase as características principais da administração eram a centralização das decisões, em estilo marcadamente paternalista, ênfase nos resultados e, basicamente, determinação e disposição de aceitar riscos.

Entre as dificuldades dos primeiros tempos, havia a sazonalidade das

obras, que eram pequenas, com prazo médio de seis meses e, geralmente, públicas, contratadas na mesma fase do ano — entre outubro e dezembro —, em função de orçamento, verba etc. Dessa forma, nosso faturamento era altamente oscilante, não havendo condição de manter quadro de pessoal estável, o que dificultava extremamente a possibilidade de racionalização e até de treinamento.

Havia um ciclo de crises com a redução das obras, quando fomos obrigados a reduzir a equipe. Com a contratação de novas obras, a iniciárem-se ao mesmo tempo, o quadro desfalcado gerava crise de produção. Comprando matéria-prima e com as obras não conseguindo decolar, não havia como pagar os materiais adquiridos, o que gerava crise financeira. Quando as obras finalmente entravam na fase em que conseguíamos começar a receber e saíamos da crise financeira, já surgia a crise comercial novamente. Era um ciclo de crises: comercial, produção, financeira; comercial, produção, financeira... Ciclo esse que não afetava somente a Método, mas a todas as empresas que executavam o mesmo tipo de obra. Não conseguíamos ter um período com produção andando normalmente e situação financeira equilibrada, além do crônico atraso de pagamento das obras públicas.

A situação agravou-se com a crise do início dos anos 80 chegando ao Brasil. A dívida externa tornou-se impagável e pelo acordo feito com o FMI houve restrições nos investimentos públicos.

O governo brasileiro foi forçado a cortar o déficit público e, não conseguindo cortar custeio, cortou o investimento. Cortar investimento no setor de construção civil significava cortar obras. Essa crise econômica foi particularmente grave nesse setor nos anos de 1983 e 1984.

Simultaneamente, começava a transição política no Brasil. Embora persistisse o regime militar, começava a haver liberdade de imprensa, já se começava a respirar um clima diferente no país. E a situação da empresa dentro disso? Em 1982 tivemos eleições municipais, quando nossas obras estavam muito concentradas em prefeituras de São Paulo e do interior.

Com vários prefeitos candidatando-se a outros cargos, essas obras eram realizadas com base no ritmo político, para serem inauguradas antes das eleições. Muitas obras foram executadas com atropelos sem verbas disponíveis para acompanhar o ritmo acelerado, andando à frente dos seus empenhos.

Executávamos uma grande obra contratada com a prefeitura de São Paulo, tocada em ritmo de quatorze horas por dia, em três turnos, incluindo sábados, domingos e feriados, na qual trabalhavam 1700 funcionários quando, de um dia para o outro, recebemos ordem da prefeitura para parar a obra e fomos forçados a demitir os 1700 funcionários, o mesmo ocorrendo com outras obras contratadas com outras prefeituras.

No primeiro semestre de 1982 contávamos com faturamento em torno de US\$ 4 milhões por mês, mantendo cerca de 3500 funcionários distribuídos entre a Método e as demais empresas da Corporação atuando em construção civil. Em seis meses esse contingente foi reduzido a 700, 800 funcionários, ou seja, um corte de 80% do quadro funcional. Aliado a isso, atrasos e não recebimento de correção monetária por atraso de pagamento por parte de órgãos públicos causaram a queda de nosso patrimônio líquido à metade. Em 31 de dezembro de 1982 nosso patrimônio líquido era a metade do possuído em 31 de dezembro de 1981, ou seja, a metade do que fora construído em quase dez anos perdida em seis meses.

## O crescimento e a transição

Começamos então a segunda etapa da Método, na qual a estratégia de recuperação era capitalizar rapidamente a empresa. A única forma que conhecíamos para isso era através de lucro. Nessa fase — 1983/1986 — o objetivo da empresa deixa de ser o crescimento e passa a ser o lucro. Continua o reinvestimento de 100% dos lucros, diminuindo a disposição de assumir riscos, principalmente riscos financeiros.

Foi enfatizado o controle, basicamente através da informatização da empresa. Inicia-se um grande esforço, inclusive com a criação da empresa **Método Informática**, cujo grande

objetivo era informatizar a Método em sua totalidade. Buscou-se a redução de riscos pela seleção de clientes e pela administração dos contratos, evitando-se executar obras sem recursos empenhados. Passamos a fazer a gestão financeira dos nossos clientes, quer dizer, conhecer a situação financeira de nossos clientes melhor do que eles mesmos.

Por razões distintas, meu sócio e eu nos afastamos um pouco da empresa, delegando a sua gestão a profissionais contratados. Inicia-se, então, a fase de transição, passando-se, inclusive, a buscar executivos para os postos mais altos da organização.

Dentro da estratégia de assumir menores riscos fizemos um esforço de diversificação, começando a atuar na área de telefonia, no mercado imobiliário e dando maior ênfase ao mercado de obras privadas. O objetivo não era deixar de contratar obras públicas, mas ter atuação equilibrada entre os dois setores — público e privado —, além de empreendimentos próprios na área de incorporação, a qual nos oferece a vantagem de sermos os agentes, decisores, podermos dimensionar nosso volume de negócios, contrabalançando, na área de incorporação, as oscilações dos outros dois segmentos.

Com a gestão da empresa profissionalizada, dediquei-me a algumas atividades associativas participando mais ativamente da Associação Paulista de Empreiteiras de Obras Públicas. Exerci a presidência da Associação durante duas gestões — de 1983 a 1987 — e aproveitei para fazer alguns cursos no exterior — França, Califórnia, Seattle e Tóquio (Japan Productivity Center) —, meu sócio fez esses mesmos cursos. Foi, portanto, um período em que saímos da empresa buscando conhecer o que estava acontecendo no país e fora dele, adquirir maior conhecimento sobre administração. Participar de entidades de classe.

Ao final desse período, em 1986, após treze anos de atividades, a empresa já havia se recuperado, tinha situação bastante sólida e boa imagem no mercado. A Método, nessa época, já começa a entrar no *ranking* das maiores empresas do setor, considerada, já no período 1986/1987, como a empresa em melhor situação financeira

dentro do setor. Saímos de uma crise financeira e em quatro anos a Método torna-se a empresa financeiramente mais sólida do setor no Brasil. Pela avaliação feita pela revista **Exame**, na edição **Maiores e Melhores**, somos a empresa de melhor saúde financeira do setor nos últimos seis anos consecutivos.

Isso significava que nossos objetivos haviam sido atingidos. Porém, ao analisarmos nosso produto, constata-vamos serem nossas obras rigorosamente semelhantes às da concorrência. Talvez a qualidade não fosse rigorosamente igual à média, mas comparável à das melhores empresas do setor, o que pouco significava. As empresas do setor de construção civil são muito parecidas; nosso trabalhador é igual ao trabalhador das outras construtoras; o nosso engenheiro assemelha-se ao engenheiro das demais construtoras; e o nível de problemas que enfrentávamos era o mesmo que os outros tinham.

Essa análise nos demonstrou que, embora bem-sucedidos economicamente, nosso produto, intrinsecamente, tinha um valor igual ao dos outros. Talvez nosso sucesso resultasse de boa administração financeira, controles mais eficazes, reinvestimentos do lucro; mas nosso produto era semelhante ao de outras empresas e queríamos um produto diferenciado.

Surge, então, algo que poderia ser chamado de crise de produção — uma crise existencial dos sócios. Achávamos que só nos interessaria continuarmos com a empresa à medida que conseguíssemos fazer uma coisa melhor. Precisávamos de um desafio: realizar uma coisa melhor que o concorrente. Lucro, já havíamos provado que conseguíamos; já tínhamos provado a capacidade de conseguir. Só não havíamos conseguido provar sermos capazes de fazer uma coisa melhor.

### Tempos recentes

Partimos para a fase atual — de 1987 a 1990 —, na qual ocorre a volta dos sócios à operação da empresa, com definição de novos objetivos: produtividade, qualidade, agilidade e flexibilidade. Buscamos produtividade, para que a empresa seja mais competitiva. Qualidade, para termos **dife-**

**renciação** e não sermos obrigados a vencer a concorrência, simplesmente por ter preço menor. Concorrer pura e simplesmente com preço é praticar concorrência predatória. À medida que se tenha produto de qualidade notoriamente superior, é sempre possível melhor enfrentar a concorrência. Agilidade e flexibilidade estão ligadas ao processo do ambiente em que vivemos, tanto quanto ao país, como em nível mundial. Em qualquer setor, seja ele econômico, social ou político, as mudanças são cada vez mais rápidas. As empresas somente conseguem sobreviver se em ritmo de mudanças aceleradas respondendo com agilidade e flexibilidade. Agilidade relativamente à velocidade com que as empresas se adaptam às novas situações; flexibilidade quanto à própria capacidade de adaptação.

A estratégia para atingimento desses novos objetivos é mudar a cultura do setor, cultura essa considerada na construção civil como grande entrave para a melhoria de sua qualidade. Cultura influenciada por mercado excessivamente fácil e favorável, desfrutado durante longos anos; cultura marcada por uma série de vícios — problema, aliás, não só do setor de construção civil, mas da economia brasileira como um todo: a mentalidade dos cartórios, dos segmentos protegidos.

A construção civil foi um dos segmentos protegidos, por lei de defesa da engenharia nacional. Esta lei ao invés de defendê-la, acabou por prejudicá-la, em nada contribuindo para tornar as empresas do setor mais competitivas. O segmento de construção civil é marcadamente nacional, não por as empresas serem competitivas, mas por ter havido, de fato, reserva de mercado.

Do ponto de vista de gestão, era uma cultura bastante autoritária: a do mestre-feitor, figura predominante na indústria como um todo, hoje já abolida, mas que persiste na construção civil. Como resultado, o operário só trabalha se tiver alguém em cima dele, exigindo o trabalho.

Outra característica cultural é a execução da obra ser de responsabilidade do mestre. Em nossa área de atuação, que é a de edificações, a obra é feita pelo mestre. O engenheiro,

simplesmente, passeia pela obra. Quem determina como proceder, impõe o ritmo e a organização é o mestre da obra. E quem é o mestre da obra? É o indivíduo que se iniciou na construção civil como ajudante e, por ser habilidoso, começou a imitar o pedreiro, o carpinteiro, vindo a exercer essas funções e, posteriormente, com espírito de liderança virou feitor, virou encarregado, virou mestre, sem ter recebido qualquer treinamento. O processo de formação na construção civil é basicamente aprendido por imitação.

Considerando como entrave à realização de nossos objetivos a cultura do setor, tínhamos de mudá-la. Como se muda uma cultura? Começamos com a explicitação da filosofia da empresa, a qual contradizia a cultura do setor. Iniciamos um treinamento objetivo, procurando passar aos funcionários a filosofia da Método, que tem quatro princípios básicos.

O primeiro princípio é **fazer bem-feito**, baseado na convicção de que o sucesso da empresa está ligado à sua credibilidade, a qual só pode ser obtida com qualidade. Qualidade não se consegue pelo simples desejo. Não adianta uma empresa querer ter um produto de boa qualidade, ela precisa se organizar para obtê-lo. A qualidade começa pela organização da empresa como empresa, por sua estrutura organizacional, passando por todas as etapas envolvidas no processo. Um produto bem-feito é resultado de projeto bem-feito, marketing bem-feito, venda bem-feita, treinamento de pessoal bem-feito, além de área de recursos humanos capacitada, acompanhamento de produção, matéria-prima adequada. Não basta implantar controle de qualidade numa empresa se ele apenas demonstrar que o produto não é de boa qualidade.

O segundo princípio é que a empresa é **um veículo social**, propiciando o desenvolvimento das pessoas que nela atuam. É o desenvolvimento da empresa que alimenta o das pessoas e vice-versa, o desenvolvimento das pessoas alimenta o da empresa. Não existe empresa competente com funcionários incompetentes. Assim, é através do desenvolvimento dos funcionários que se consegue o desenvolvimento da empresa. E é essa a missão

social da empresa: desenvolver as pessoas, não só tecnicamente, mas socialmente, culturalmente. É o desenvolvimento do ser humano pleno — em nível cultural, social e político — que vai criar o desenvolvimento da empresa.

O terceiro princípio refere-se às relações de trabalho serem regidas por negociação e troca, num processo marcadamente democrático. A relação da empresa com seus funcionários é de negociação e troca, significando a abolição do paternalismo dentro da Método.

Finalmente, há o princípio da competência, condição essencial para a sobrevivência das empresas no final deste século, vivendo em processo de busca de liberdade, de democracia, extremamente acentuado. Hoje é constatado esse anseio mundial pela liberdade. Quando a filosofia da Método foi escrita, esses movimentos que estão mudando o mundo ainda não estavam em curso. Essa mudança percebida não ocorre apenas em nível de país, mas também nas estruturas familiar, escolar, empresarial, e na sociedade como um todo. Ao mesmo tempo, a democracia implica em regras de jogo muito claras. Dentro de um regime democrático não existe condição para favorecimento, cartório ou reserva de mercado. As empresas têm de se preparar para competir; só as empresas competentes conseguirão sobreviver dentro de um regime democrático.

Paralelamente, está ocorrendo um processo de internacionalização da economia. A concorrência não se limita mais às empresas nacionais. Mais cedo ou mais tarde a construção civil irá enfrentar a concorrência internacional e, acredito, será mais cedo do que se imagina.

Além disso, há outro tipo de competição em torno do mercado de trabalho. O setor foi abastecido durante longo tempo por migrantes vindos do interior para as capitais, pessoas totalmente despreparadas profissionalmente e para o convívio urbano. A construção civil teve a missão de urbanizar essas pessoas.

Esses migrantes, durante a crise ocorrida em 1983/1984, acabaram desempregados, descobrindo ser mais fácil sobreviver em outro tipo de ati-

vidade. A economia informal cresceu com atividades na área de serviços: vendedores ambulantes, vigilantes de prédio, catadores de papel.

Quando o setor de construção civil começou a se recuperar, os trabalhadores não retornaram, uma vez que, nas novas atividades, tinham melhores condições de trabalho e melhores ganhos.

Uma pesquisa feita junto a nossos funcionários revela que a maioria deles não quer seus filhos trabalhando na construção civil; preferem que sejam motoristas, metalúrgicos, entre as mais diferentes profissões.

Resta saber como o setor vai sobreviver sem trabalhadores. A migração de outras regiões do Brasil — do interior para as capitais — está terminando. Hoje, temos quase 70% da população brasileira nos grandes centros urbanos e apenas 30% no campo, inverso do que ocorria há 30 anos. Daqui para frente, o setor da construção civil vai ter de disputar esse trabalhador com o comércio, com a indústria, com outros tipos de atividade.

Para enfrentar a situação o setor precisa se preparar, pagando maiores salários e oferecendo melhores condições de trabalho. Como pagar maiores salários com baixa produtividade? O setor deverá se tornar competente. Terá de aumentar sua produtividade que, hoje, é aproximadamente um décimo da dos países desenvolvidos; ou seja, temos, em uma obra semelhante, dez vezes mais trabalhadores do que a França, a Alemanha, os Estados Unidos, o Canadá. Nossa produtividade precisa ser multiplicada por dez! Não é uma questão de aumentar 20 ou 30%.

Condição essencial para ser competente é enxergar antes, é enxergar longe. Esse é outro dado da nossa filosofia. É fundamental para que a empresa seja competente ter visão de futuro. Isso não significa antever a próxima medida que o governo vai ditar, o que seria impossível, mas os grandes movimentos da sociedade. Como estará o nosso país daqui a 20 anos? Daqui a 15 anos, como estará o mundo? Nossa preocupação no presente não deve ser com o plano econômico, ou como sobreviver no futuro próximo, mas como vamos fazer para virar o século, como vamos estar no ano 2010.

O empresário brasileiro precisa aprender a ter visão de futuro e começar a se preparar para enfrentar crises. Na Método esse processo foi iniciado com a explicitação da sua filosofia, e conseqüentes políticas de produção, recursos humanos e marketing, além de planejamento estratégico.

Não gosto muito de falar em planejamento estratégico — aquela história da rota do barco — que se modifica constantemente; prefiro falar em objetivos estratégicos a serem alcançados num prazo determinado de 10 a 15 anos. A forma de se atingir as metas propostas envolve intuição; talvez até se planeje a partir do objetivo estratégico. Mas o importante é saber o que fazer agora e onde se quer chegar. Não adianta um planejamento detalhado para os próximos cinco anos, se as condições estão continuamente mudando. Na Método, não temos planejamento estratégico, temos objetivos estratégicos.

Com relação à administração, para atingir esses objetivos, para que o processo de evolução possa acontecer, é preciso buscar novas tecnologias, não só em nível de produção, mas também de gestão. Para tanto, não bastaria escolher algum modelo que deu certo e tentar implantá-lo. Era necessário saber o que estava acontecendo no Brasil e no resto do mundo, observar casos bem-sucedidos, sem adotar qualquer desses casos como modelo, mas aproveitando idéias, estudando um conjunto de idéias que possa ser adaptado e criar um modelo próprio. Como no caso da história do veleiro, cada barco tem sua melhor maneira de ser pilotado, ou seja, não existe maneira ideal de dirigir uma empresa, existem maneiras de dirigir cada uma delas. Nessa fase, a busca de motivação dos funcionários foi colocada como questão essencial. Procurou-se motivá-los através de ambiente adequado de trabalho, ambiente democrático, sistema participativo. Conseguimos bom índice de motivação com uma gestão mais democrática da empresa. O que é gestão participativa?

Em primeiro lugar, encaro a gestão participativa como um processo. Não algo que a empresa tenha imposto por modelo: “a partir de hoje decidimos ter uma gestão participativa”. Só é possível praticar gestão participativa se a empresa tiver cultura apro-

priada para isso. Não posso afirmar que a Método, hoje, seja uma empresa participativa. Acredito que ela é mais participativa do que era há um ano e que, provavelmente, no próximo ano será ainda mais, pois não se trata de um estado, mas de um processo.

Dentro desse processo de participação, a condição básica é que a ideologia da empresa e sua filosofia estejam impregnadas nas pessoas e que essas pessoas passem a agir de acordo com tal ideologia. Há, inclusive, críticas a esse respeito na literatura, mas acredito ser condição essencial para que a gestão participativa ocorra a empresa ter forte ideologia, impregnada nas pessoas que a compõem. É o que eu chamo **vestir a cabeça**. Normalmente, os dirigentes querem que o funcionário vista a camisa da empresa. Eu prefiro que o funcionário **vista a cabeça da empresa**, ou seja, pense como a empresa pensa. Como se consegue isso? Esse procedimento faz parte de um processo de mudanças. Uma das formas de se conseguir a adesão do funcionário é fazer com que ele participe da formulação das políticas da empresa.

A filosofia da empresa é opção de seus acionistas, uma coisa não negociável: a pessoa concorda ou discorda. Mas as políticas, que são a tradução da filosofia para as ações, para o cotidiano da empresa, essas devem ser feitas em conjunto com os funcionários. Como exemplo, nossa política de recursos humanos foi escrita em conjunto com os funcionários. Foram escolhidos representantes de todos os segmentos de funcionários — *office-boys*, secretárias, engenheiros, gerentes — e a política de recursos humanos foi definida por esse grupo de funcionários, depois de uma série de discussões. A redação dessa política incluiu uma negociação e, a partir do momento em que é consensual, fica muito mais fácil ser aceita e praticada por todos.

Para implantar a gestão participativa é condição essencial a criação de uma cultura dentro da empresa e ideologia que permita isso. Dentro desse esquema participativo, um dado importante — mas não essencial — é a participação nos lucros, a qual precisa ser feita com certo cuidado, pois muitas vezes a busca do lucro compromete outros objetivos. Mesmo existindo

participação nos lucros dentro da empresa, não é através dela que se chega à gestão participativa.

Com relação aos limites da gestão participativa, não adianta discutir com um pedreiro o planejamento estratégico da empresa, isso seria uma simulação. Acho que as pessoas têm de contribuir dentro dos limites de sua competência, à medida de sua capacidade, nas coisas que lhe dizem respeito. As condições de trabalho, por exemplo, têm de ser profundamente discutidas com os funcionários, assim como a forma de remuneração, ou nossa política salarial.

### Perspectivas futuras e participação

A estrutura organizacional da Método, hoje, é muito decorrente de sua história, não foi planejada, foi acontecendo. As áreas foram sendo criadas de acordo com as necessidades; muitas vezes, a necessidade desapareceu, mas a área continuou. O mais importante na empresa não é exatamente aquilo que está no organograma. Um dos problemas que enfrentamos é relativo à estrutura organizacional inadequada, herança dessa história e sobre a qual a empresa precisa agir.

Um de nossos objetivos para o futuro é exatamente buscar uma nova estrutura organizacional, ou melhor, uma nova forma de organização. Esse trabalho já começou com a desmontagem do organograma. Há dois ou três anos, deliberadamente, não fazemos organograma da empresa. Não se sabe muito bem quem é subordinado a quem, e criar certa confusão favorece desmontar estrutura difícil de modificar, pois ela se protege. Para poder modificá-la é preciso apagar um pouquinho a memória de como ela era.

Estamos igualmente procurando reduzir os níveis hierárquicos. Na cúpula da empresa conseguimos praticamente eliminar dois deles. Tínhamos um diretor-superintendente de divisão dentro de cada departamento; hoje, praticamente, temos só dois níveis. Somos um processo em busca de nova organização. Não sei qual será — vai ter de ser buscada em conjunto com as pessoas que compõem a empresa.

Outra questão fundamental dentro da empresa é a comunicação. Para praticar gestão participativa, além de as

peças estarem imbuídas da ideologia da empresa, devem receber informações sobre tudo o que acontece dentro dela: a empresa precisa ser transparente, possibilitando às pessoas o acesso a dados que habitualmente são sigilosos, como fluxo de caixa — quanto a empresa tem disponível, quanto vai receber, qual o seu lucro, enfim, informações geralmente restritas à área financeira da empresa. Na Método isso é absolutamente transparente. É elaborado um relatório gerencial, distribuído aos gerentes da empresa. Todos têm condições de saber qual é o saldo de caixa da empresa naquele momento, quanto vai ter no fim do mês, se há dificuldade financeira, qual o quadro de pessoal, qual é o índice de rotatividade, de segurança do trabalho etc.

Para mim, gestão participativa é a pessoa ser parte da empresa; participar é ser parte e não colocar sugestão numa caixinha para ser examinada por um comitê. Participar é como ser parte de um corpo humano: cada célula do corpo humano tem o mesmo código genético. Se formos examinar o DNA de cada célula do corpo de uma pessoa, todas elas têm o mesmo código genético. Eu imagino que a empresa com gestão participativa seja uma coisa muito parecida. E para isso a comunicação é indispensável. Todo funcionário precisa ter acesso a todas as infor-

mações necessárias para poder pautar suas ações no dia-a-dia. Quando a Método recruta um executivo, fica muito atenta ao seu perfil, ao seu estilo de gerência e à sua forma de agir; se ele é uma pessoa autoritária, se pratica uma gestão mais democrática. O perfil do executivo da Método tem de estar intimamente relacionado com o tipo de gestão que a empresa pratica.

Os objetivos da Método para o futuro continuam sendo os mesmos atuais: produtividade, qualidade, flexibilidade e agilidade. A estratégia é a mesma, com uma pequena modificação: na área de recursos humanos enfatiza-se a busca de motivação pela auto-realização.

As pessoas, principalmente na **franja** superior da empresa, têm grande motivação pela auto-realização. Mas para se auto-realizar é necessário antes realizar e, para realizar, é preciso estar capacitado e qualificado. Assim, nosso esforço na área de recursos humanos volta-se para a Engenharia — objeto de nosso trabalho — e para o treinamento. Nesse sentido, foram feitos convênios com a Escola Politécnica, que montou um curso de pós-graduação específico para a Método, com um *currículo* específico para complementar a formação de seus engenheiros no que foi identificado, ao longo do tempo, como necessário.

Ao mesmo tempo, estamos fazendo uma *joint-venture* com uma empresa do Canadá, objetivando enviar nossos engenheiros para treinamento no exterior, recebendo os engenheiros canadenses, para treinar nosso pessoal aqui, e desenvolvermos trabalhos em conjunto. No futuro deveremos operar em conjunto com essa empresa. Quer dizer, nada melhor para nós defendermos da concorrência externa do que conhecer perfeitamente como as empresas atuam no exterior. Identificamos uma empresa que tem um perfil de produto muito parecido com o nosso e vamos conhecer sua tecnologia.

Finalizando, estamos hoje no meio de uma fase, adotando algumas mudanças de rumo. Talvez a principal delas seja a questão da motivação. Acreditávamos que pelo fato de terem ambiente propício, as pessoas iriam desenvolver alto potencial, através do qual obteríamos altas produtividade e qualidade. Verificamos que isso é importante, mas não suficiente, pois está faltando a ferramenta, que vamos procurar fornecer a partir de agora. Nossa ênfase atual é a área de produção, ou seja, o produto de qualidade. A Método tem hoje uma boa imagem, porém, um bom produto é o melhor marketing que podemos fazer.

### Nota do Editor

Com base no balanço encerrado em 31 de março de 1992 a Método detém um patrimônio líquido de US\$ 40,5 milhões e sempre manteve um elevado índice de liquidez: no exercí-

cio de 1991/92 gerou um lucro líquido de US\$ 8,5 milhões e um volume de faturamento de US\$ 103 milhões. Com 2500 empregados e um capital de giro de US\$ 17 milhões, tem sido

reconhecida como uma das melhores empresas do setor de construção civil. Em 1992, o valor da sua carteira de pedidos é de aproximadamente US\$ 400 milhões.