

Asea Brown Boveri: trajetória para a globalização*

Antônio Roberto de Azevedo Müller
Presidente da Asea Brown Boveri para a América Latina

A obra

O que é a Asea Brown Boveri, a ABB? É um grupo industrial que no início da década de 90 apresentou o volume total de entradas, ordens e pedidos de aproximadamente US\$ 30 bilhões. Classificada como trigésima quinta empresa no ranking mundial da revista *Fortune*, conta com cerca de 215 mil empregados no mundo inteiro. Como curiosidade, nessa classificação a primeira é a General Motors, seguida da Shell e da Exxon (Esso).

A ABB é a maior empresa mundial do setor de energia, sendo altamente especializada. Trabalha apenas no setor de energia (*power*), ao qual chamamos de engenharia elétrica. A empresa é organizada dentro desse princípio. Abrange as áreas de geração e transmissão de energia elétrica (transformadores, linhas de transmissão, disjuntores etc.). Na distribuição de energia elétrica a empresa trabalha tanto em cidades como em residências e fábricas, além de fornecer todos os equipamentos e sistemas para isso. Trabalha ainda em setores de indústrias (acionamentos industriais).

Seu mercado-alvo inclui, assim, toda a parte elétrica de uma fábrica de papel, de uma siderúrgica e de todas as grandes aplicações. Digamos, no **atacado** da eletricidade, vendendo eletricidade ou os seus controles. Trabalha também no setor dos transportes: fabrica locomotivas, trens, metrô, ônibus elétricos; constrói as instalações estacionárias, ou seja, a alimentação elétrica. No Metrô de São Paulo, por exemplo, toda a alimentação é feita pela ABB, tanto a alimentação de corrente como o controle da tração elétrica.

Atua há muitos anos na prioridade ambiental. Uma empresa de propriedade da ABB, chamada Fläkt, trabalha com a questão ambiental. Ela faz controle da poluição industrial provocada por fábricas de produtos químicos, de cimento; climatização e condicionamento do ar etc. Um dos grandes segmentos desse negócio são as cabines de pintura para a indústria automobilística, atividade altamente poluente quando não controlada.

Outro setor, decorrente dos anteriores, refere-se aos serviços financeiros. Uma empresa do porte da ABB tem necessidade de gestão

adequada de seu caixa, ou seja, de seus dinheiros, além de outras atividades tipo *trading* e financiamento: desde que para se vender uma usina hidroelétrica é necessário estruturar um financiamento. Esse financiamento pode ser (e aí é mais fácil) do Banco Mundial, do Banco Inter-Americano, ou pode ser programado a partir de bancos privados. Essa estruturação é coordenada pelo setor de serviços financeiros.

Pela quantidade de negócios menores, estes são agrupados no que chamamos **atividades diversas**. Alguns são extremamente interessantes como a robótica. A ABB é o segundo fabricante mundial de robôs, em importância, havendo quantidade enorme desses robôs industriais em operação, agrupados em setor específico da ABB. Após a construção de linhas de transmissão, a assistência técnica e os serviços executados, ou seja, consertos de grandes equipamentos, não são apenas uma atividade pós-venda, mas um dos negócios menores já referidos.

Como pode ser percebido, todo esse quadro está ligado ao setor de energia, especialmente de ener-

* Depoimento realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 25 de setembro de 1991, ao Programa História Empresarial Viva, coordenado pelo Professor Cléber Aquino.

gia elétrica. Como o grupo é muito grande, tem como filosofia ser rigoroso com suas atividades. O que não se enquadra no setor de energia, não interessa. Como exemplo, a ABB adquiriu recentemente uma grande organização nos Estados Unidos, a *Combustion Engineering*. Grupo norte-americano com várias atividades relacionadas às da ABB. Algumas de suas empresas, no entanto, não estavam inseridas em sua linha. Havia uma mina de caulim, porque o grupo também atuava no setor de papel e utilizava caulim para fabricá-lo. A primeira decisão tomada foi vender essa mina. A ABB tem intensa concentração na área de *power*, e isso em nível mundial.

Na América Latina é grande o volume de atividades, da ordem de US\$ 1,2 bilhão, e tem-se dez mil empregados. São mais de 40 empresas, 30 fábricas, e operações em quase todos os países, do México ao Chile e Argentina, incluindo o Brasil. Em alguns países não há produção; é o caso de Paraguai, Uruguai e países da América Central e do Caribe. Exceptuando-se esses, há fabricação em todos os demais, de acordo com o tamanho de seus mercados. O Brasil corresponde a aproximadamente 50% do total das atividades na América Latina. Observando-se a América Latina sob o ponto de vista industrial, o Brasil representa a metade do produto industrial. Assim, são de US\$ 500 a US\$ 600 milhões de volume de negócios, com mais ou menos cinco mil empregados no Brasil.

Para se ter idéia do que é a ABB, cabe lembrar quais são os seus concorrentes. No mundo, as outras grandes corporações que atuam no mesmo negócio, como Siemens, AEG, na Alemanha; General Electric, Westinghouse, nos EUA; CGE Alstom, na França; Mitsubishi, Toshiba, Hitachi, no Japão. No Brasil, grandes concorrentes em nível local são o Grupo Villares, que atua no setor de equipamentos elétricos; a WEG, no se-

tor específico de motores e transformadores. Na Argentina e no México há também concorrentes locais. Cada país tem, portanto, suas grandes empresas locais que, somadas aos concorrentes internacionais, dão idéia do universo concorrencial no qual a ABB atua.

A história da ABB

Na verdade, a ABB é uma empresa jovem. Foi fundada a 1^ª de janeiro de 1988, como resultado da fusão de outras duas empresas, estas sim centenárias: a Asea, sueca, e a suíça Brown Boveri. Foi uma fusão em nível mundial.

Na época perguntavam-nos como a fusão havia ocorrido, fazendo comparação com a Autolatina — fusão da Ford com a Volkswagen. A Autolatina, no entanto, foi uma fusão em nível regional, com operações em nível de Brasil e Argentina, nada acontecendo no restante do mundo. No caso da ABB, foi uma fusão em nível mundial, com repercussão local. No Brasil, tanto a Asea como a Brown Boveri tinham grandes operações que foram reunidas como reflexo da fusão mundial.

A Asea foi fundada em Estocolmo, na Suécia, há quase cem anos, em 1883. Um engenheiro empreendedor juntou-se a um amigo que tinha registrado a patente de máquinas elétricas e começaram a fabricar motores. Pouco mais tarde eles reuniram-se a um terceiro amigo resultando na empresa.

A Brown Boveri iniciou suas atividades mais ou menos à mesma época. Em 1991 comemorou cem anos, com muitas celebrações na Suíça, onde foi fundada por dois estrangeiros: um inglês, Charles Brown, e um alemão, Walter Boveri. Engenheiros, identificaram potencial de negócios no aproveitamento das quedas d'água dos rios dos Alpes. Montaram uma pequena fábrica para produzir geradores de eletricidade.

Interessante mencionar que já àquela época (estamos falando de

cem anos atrás) eles estabeleceram como filosofia da empresa um princípio válido, hoje, para a ABB: fabricar próximo aos mercados. Três anos depois surge uma oportunidade de mercado na Alemanha com a realização de concorrência para a construção de uma linha de transmissão. Ganharam a concorrência e abriram uma operação na Alemanha para construir a linha de transmissão. Foram pioneiros, pois a transmissão era em corrente alternada e na época só se trabalhava com corrente contínua. Para ganhar a concorrência eles tiveram de montar uma empresa local. Foi então criada a Brown Boveri na Alemanha. Como o mercado alemão era muito maior do que o suíço, a Brown Boveri da Alemanha cresceu muito mais do que a da Suíça. Foi assim que a empresa começou, já com uma perspectiva internacional.

O crescimento da empresa foi grande, porque progredia rapidamente o uso da eletricidade e era enorme o desenvolvimento industrial na Europa. Com esse espírito de busca de mercados, foram iniciadas operações na França e na Inglaterra. A empresa foi crescendo, e cresceu até para os nossos lados. O primeiro fornecimento importante da Brown Boveri para o Brasil foi bastante conhecido: os bondinhos do Pão-de-Açúcar eram da Brown Boveri. A inauguração ocorreu em 1912, com o início da construção cerca de quatro anos antes. Nesse ano foi inaugurado o percurso da Praia Vermelha até o Morro da Urca e, em 1913, da Urca até o pico do Pão-de-Açúcar. Desta forma, desde o princípio do século havia atividades da empresa no país. Naquele tempo, logicamente, elas limitavam-se à venda de equipamentos.

As atividades industriais foram iniciadas somente na década de 50, durante o governo Juscelino Kubitschek, quando ocorreu grande expansão industrial no Brasil. Em 1951, a Asea comprou um terreno em Guarulhos, onde perma-

nece até hoje, e começou a montar uma fábrica de pequenos transformadores. A Brown Boveri iniciou de maneira diferente, comprou uma participação minoritária em uma empresa que funcionava em São Paulo. Depois de alguns anos, transferindo tecnologia e aumentando a produção, ela acabou adquirindo integralmente a empresa. Em 1954 transferiu-se para novas instalações, em Osasco. Como pode ser visto, já no início dos anos 50 ambas as empresas estavam instaladas com importantes atividades industriais no Brasil.

O modelo descrito aqui foi utilizado em todo o mundo. Quando são iniciadas operações em um novo mercado, elas são feitas com vendas de produtos fabricados em outros lugares. Quando o mercado cresce e justifica uma atividade industrial, inicia-se, então, a fabricação local. Essa fabricação começa com o que faz mais sentido sob o ponto de vista econômico. Inicia-se a fabricação de painéis de controle e proteção. Importam-se os relés, muito complexos para fabricar, mas não a parte de chaparia, fiação, controle. Procedem-se assim porque é mais barato produzir localmente. No fundo, busca-se baixo custo com a mesma eficiência e a mesma tecnologia final de operação.

Tal esquema foi seguido em todas as partes do mundo. Ou seja, começa-se com uma atividade, um embrião empresarial. Estamos atuando no Equador, por exemplo, com uma empresa de 21 pessoas, montando painéis de controle e de proteção; não são fabricados lá os relés, mas são fornecidos os painéis localmente, por ser muito mais barato produzi-los do que levá-los do Brasil, da Alemanha ou da Suíça.

Globalização e fusão

A Asea e a Brown Boveri, na verdade, cresceram como concorrentes durante anos, confrontando-se todas as vezes em que se

encontravam numa concorrência. Em 1987, no entanto, sentindo a tendência internacional de abertura de mercados, a necessidade de racionalização e de redução de custos, ou melhor utilizavam seus recursos ou não iriam sobreviver. As duas empresas resolveram, então, unir as suas operações. Cabe mencionar que praticamente não houve dinheiro envolvido. Foram feitas avaliações dos ativos, do valor dos negócios das duas empresas que, finalmente, se fundiram, transformando-se em uma terceira.

Nesse ponto, quero ressaltar o que acredito ser muito importante e condicionar toda a nossa vida daí para a frente. Trata-se da rapidez com que as coisas ocorrem. É um princípio fundamental dentro de nossa empresa, dentro da ABB. O primeiro contato, a primeira reunião para tratar do projeto de fusão das operações das duas empresas ocorreu em maio de 1987. Eram dois representantes da Brown Boveri e dois da Asea que participaram de uma reunião em algum ponto da Europa. O primeiro contato foi para discutir as vantagens estratégicas de uma fusão e o que se poderia ganhar com isso. Três meses depois era feito um anúncio formal divulgando o que havia sido decidido e os acordos preliminares estavam assinados. Lembro-me que no dia 10 de agosto de 1987 recebi um telefonema da Suíça informando-me sobre o acontecido. Na época já eram duas empresas da ordem de US\$ 8 a US\$ 9 bilhões de vendas, com 80 a 90 mil empregados cada uma, espalhados pelo mundo inteiro. Apesar de esse porte, o tempo decorrido entre a decisão quanto à fusão e a sua concretização foi curtíssimo.

Assim, em agosto foi dado o primeiro passo e a nova empresa passou a existir formalmente em 1º de janeiro do ano seguinte. A operação tinha de ser aprovada pelos acionistas de cada uma das empresas, aprovada pelos governos de cada um dos dois países

etc. Isto porque a negociação envolvia outros aspectos, não era apenas uma decisão de executivos. Passados poucos meses a ABB iniciou sua existência, sendo hoje uma empresa muito jovem.

Esse é apenas um detalhe, mas podem ser imaginados os problemas vivenciados, até hoje, com a fusão de duas culturas totalmente diferentes. Um dia, duas empresas estão se degladiando, com filosofias e estratégias diferentes; no dia seguinte, os executivos de uma têm de se sentar à mesa e programar junto com seus ex-concorrentes uma estratégia única, racionalizando operações.

No Brasil, por exemplo, existiam fábricas em Osasco, Itapevi, Curitiba, todas da Brown Boveri. A Asea possuía uma grande fábrica em Guarulhos, produzindo praticamente as mesmas coisas. Então, tinha de ser definido onde seriam fabricados os grandes transformadores, onde seriam fabricados os grandes geradores. Obviamente, o pessoal da Brown Boveri queria produzi-los em suas fábricas e o da Asea fabricá-los na sua. Uma empresa estava habituada a raciocinar e a decidir de uma forma e a outra tinha maneira diversa de tomar decisões. Conseguir chegar a uma solução final, a mais racional nas circunstâncias, foi difícil pelo choque de culturas existente.

Outro exemplo ilustrativo da filosofia da nova empresa trata da redução do tempo entre uma decisão e sua execução. A ABB começou a funcionar, como já mencionado, no primeiro dia de janeiro de 1988. Em fevereiro houve uma reunião, na Europa, dos executivos de mais alto nível para discutir a nova empresa. Nessa reunião, realizada em Cannes no inverno de 1988, foram apresentadas as regras, as novas políticas e as estratégias da nova empresa. Um importante aspecto estratégico era que, dentro de uma perspectiva mundial, a ABB deveria estar presente no mercado norte-

americano. Naquela ocasião, reunidas as operações da Asea e da Brown Boveri, havia enorme concentração de negócios na Europa, pois ambas as empresas estavam lá sediadas. Apenas cerca de 8% do total dos negócios estavam nos Estados Unidos. Foi então anunciado que deveríamos crescer naquele país. Era necessário buscar um crescimento mais acelerado nos Estados Unidos do que no resto do mundo. Crescer em mercado enorme e muito competitivo era um desafio complicado. Tínhamos algumas operações no país, mas eram pequenas. Crescer a partir delas seria um lento processo. Assim, tomou-se a decisão de comprar empresas. Em maio foi anunciada a aquisição das divisões de transmissão e de distribuição e, também, manifestada a intenção de comprar a divisão de geração da *Westinghouse*. Adquiriu-se aproximadamente 60% da *Westinghouse*, uma das maiores companhias americanas no setor de energia. Novamente, como aconteceu com a comunicação da fusão da Asea e da Brown Boveri, anunciou-se a intenção de comprar a *Westinghouse*, ainda sujeita à aprovação dos vários órgãos do governo e dos acionistas. Na ocasião surgiu um problema. O governo norte-americano interpretou que, com a compra pela ABB da divisão de geração da *Westinghouse*, o grupo ficaria tão forte nesse setor nos Estados Unidos que poderia constituir posição monopolística. Como o governo norte-americano não permitiu a aquisição da divisão de geração, foram compradas apenas as divisões de transmissão e distribuição. A operação foi concluída poucos meses depois. No ano seguinte foi adquirida toda a *Combustion Engineering*, outra grande empresa do setor.

Hoje, a operação nos Estados Unidos atinge cerca de US\$ 7 bilhões. Individualmente, é o país onde se tem o maior volume de negócios, atingindo 23%; enquan-

to a Europa representa 57%. Como curiosidade, acrescento que a América Latina representa 4% do total das vendas da ABB.

O aspecto a ser enfatizado é que entre a decisão estratégica "aumentar o volume de negócios nos Estados Unidos se quisermos ser uma empresa global" e a concretização desse objetivo decorreu um curto período de tempo. Depois disso, dentro do plano de globalização da empresa, realizaram-se inúmeras grandes aquisições, tanto na Europa como fora dela, inclusive no Leste Europeu. A ABB é das empresas do Ocidente a com maior presença no Leste Europeu. São duas empresas na Polônia, três na Tchecoslováquia e uma na Hungria. Quanto a Alemanha Oriental, já não se fala mais, em decorrência da unificação.

A expansão no Leste Europeu, aliás, é fonte de muitas dores de cabeça. Comparados aos problemas da América Latina para atingir a eficiência internacional, os do Leste Europeu são mais graves. O que o comunismo desencadeou naqueles países é impossível de ser avaliado. A ausência da noção de propriedade privada, de noções de organização — cargo, nível hierárquico, funções — e custos torna difícil a gestão. Eu lhes dou um exemplo: mandamos para a Polônia um rapaz que estava trabalhando conosco, aqui, na América Latina. Ele foi para ser o *controller*. Depois de cerca de um ano eu o encontrei e ele comentava: "até agora eu não comeci o meu trabalho de *controller* porque sou vendedor, estou visitando clientes junto com os nossos vendedores porque o pessoal não sabe calcular seus custos para poder vender, não sabe como ofertar os produtos". Sendo o dono da empresa o Estado, não havia muita importância se dava ou não lucro; na verdade, eles não sabiam se gerava lucro ou prejuízo.

É preciso mudar o ambiente e toda a filosofia de controle, admi-

nistração, dentro de um horizonte de longo prazo. Criou-se um programa de treinamento, ao qual chamamos **Universidade do Leste**. Nestes últimos meses foram levados cerca de 450 profissionais entre engenheiros, pessoal de administração e executivos, à Alemanha e a outros lugares para um período intenso de treinamento em princípios elementares de administração. Descrição de cargo, função de um supervisor, função do operário com menor qualificação, níveis salariais são temas abordados, já que há casos de operários ganhando mais do que seu supervisor. É um problema complexo que requer tempo para sua solução. Por esse motivo, não me causa preocupação a possibilidade de desvio para o Leste Europeu de dinheiro que eventualmente poderia ser investido na América Latina. Eles ainda não têm capacidade de absorver grandes inversões a curto prazo. Investimentos serão feitos, sem dúvida alguma, mas a taxa com a qual isso vai ocorrer será mais baixa e em período muito mais lento do imaginado a princípio, porque não há uma estrutura capaz de absorver tais investimentos.

Para concluir a **história da ABB**, comentarei os investimentos feitos em pesquisa e desenvolvimento. Uma das razões fundamentais da fusão Asea e Brown Boveri foi unir os gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) das duas empresas. As empresas eram concorrentes e desenvolviam projetos paralelos. Com a fusão, puderam ser racionalizados os investimentos e aceleradas as pesquisas. Esses investimentos correspondem a 6,5%, 7% do faturamento total da empresa. No ano passado, foram gastos perto de US\$ 2 bilhões em pesquisas e desenvolvimento, fundamental neste tipo de empreendimento. Trabalhando em setores que requerem tecnologia de ponta, a atualização permanente é necessária. Se tivermos tecnologia atualizada seremos competitivos, por-

que nossos concorrentes também investem nessa ordem em P&D.

Os pioneiros

Mencionei rapidamente os senhores Brown e Boveri, pioneiros do final do século passado. Falarei agora sobre um pioneiro atual, Percy Barnevik. Ele é o nosso executivo-chefe, nosso CEO (*Chief Executive Officer*). Foi o idealizador da nova empresa, assim como da filosofia administrativa e empresarial que a ABB tem hoje. Percy Barnevik é um executivo conhecido na Europa, talvez o mais importante em todos os setores, embora não esteja trabalhando em setor de grande público. Apesar de a atividade não ser de conhecimento geral. A ABB só produz energia, mas ainda assim Percy Barnevik é reconhecido como um dos executivos mais importantes.

Primeiras experiências profissionais

São mais de 30 anos de trabalho profissional na América Latina e especialmente aqui no Brasil. Algumas informações sobre minha carreira pessoal, meu desenvolvimento profissional poderão trazer mensagens para quem está preparando sua própria carreira. Sou engenheiro eletricista, formado em 1955 pela Escola Nacional de Engenharia do Rio de Janeiro. Iniciei estágio na General Electric quando cursava o terceiro ano da faculdade. Foi fundamental para o desenvolvimento de minha carreira. O estágio era de 20 horas semanais flexíveis e por período integral em época de férias escolares. Havia rodízio, ou seja, dois ou três meses em cada setor da empresa, durante os três últimos anos de escola. Recomendo fortemente aos universitários tentarem algo semelhante, mesmo havendo sacrifício financeiro, de tempo, de sono e menor possibilidade de prática de esporte. Um estágio deve ser procurado, deve ser feito. O

estágio é o primeiro contato real com a vida profissional futura. É necessário, inclusive, para balizar tendências. Às vezes, influenciado por um parente, por um amigo, pode-se dizer querer trabalhar em vendas ou em fábrica, sem saber exatamente o sentido de tais palavras. O que faz realmente um engenheiro de vendas? O que faz um projetista? Ele fica, por vezes, sentado dias e dias atrás de uma prancheta, coligindo dados de alguns manuais. Não está projetando uma máquina novíssima, inovadora, que solucionará os problemas do mundo. Talvez um dia venha a fazer isso, mas somente depois de 20 anos de profissão. O que faz normalmente é bem diferente. Tem seus atrativos, mas é preciso a pessoa saber do que se trata. "Eu quero trabalhar na fábrica." Com esta afirmação, há que se colocar a mão na massa, voltar para casa com unhas sujas de graxa. Há quem não goste, tenha alergia. Então, o estágio possibilita à pessoa saber o que gostaria de fazer futuramente: trabalhar em administração, em setor financeiro, em marketing ou em outra atividade. O estágio é, portanto, muito bom. A preocupação financeira deve ficar para bem depois.

Tive essa boa oportunidade. Na época, a GE possuía um dos estágios melhor organizados no Brasil. Os estagiários dele participantes tinham aproveitamento real. Um dos riscos corridos em um estágio é a empresa achar que **precisa** ter um estagiário e este passar meses lendo folhetos e manuais ou ajudando a secretária a organizar o arquivo. Aprende-se pouco. É preciso tomar a iniciativa de buscar a informação junto ao engenheiro, ao supervisor. No meu caso, a GE era estruturada, bem-organizada.

Em função do estágio, pela falta de tempo, não participei de movimentos estudantis e nem de atividades em diretório acadêmico. Comecei a praticar esportes na fa-

culdade, como única atividade extracurricular. O esporte era o remo, praticado pela manhã: colocava-se o barco na água às 4:30h ou 4:45h. Havia, portanto, tempo para ir trabalhar ou para assistir às aulas. Hoje não faço mais remo, pratico *cooper*, porque isso dá para fazer sozinho. Viajo muito e sempre encontro na mala lugar para um tênis; já corri por este mundo afora, desde Hong Kong até Cingapura.

Outro fato significativo, e que também recomendo a quem tiver semelhante oportunidade, foi a chance de ao final do estágio ir para os Estados Unidos, convidado pela GE. Foi uma espécie de continuação de meu estágio aqui, no Brasil. Já formado, passei 18 meses nos Estados Unidos. Outra vez estágio, significando três meses trabalhando em cada setor da empresa. A orientação era bem-feita. Havia avaliação para verificar se o estagiário estava somente lendo folhetos ou fazendo arquivos. Havia investimento da empresa no programa de estágios. É claro que um estágio no exterior exige grande preparação.

À época a GE mantinha esse programa com certa regularidade. Na oportunidade havia cinco ou seis engenheiros recém-formados do Brasil no programa. Alguns voltaram antes do previsto, por não conseguirem conviver com alguns problemas. O primeiro deles era o idioma. Para participar de um estágio no exterior é preciso ter certo nível de conhecimento, de proficiência na língua do país para se ser realmente bem-sucedido. Se esse nível ideal não for atingido, apesar do interesse, a falta de comunicação e de entendimento total impossibilita o aprendizado. Essa condição é, portanto, muito importante.

Por outro lado, quando se tem a oportunidade de fazer um estágio desse tipo (e eu senti muito claramente isso), tem-se outra visão do mundo. Diria, na verdade, que se passa de Ptolomeu a Co-

pérfido: ao invés de o mundo girar em torno de nós, passa-se a ver o Brasil girando em torno de outras coisas, assim como os outros países. Coloca-se as coisas em sua perspectiva mais correta, tem-se contato com outras maneiras de encará-las.

Impressionei-me profundamente naquela época. Já era engenheiro, portanto, tinha uma formação razoável. Em meu primeiro estágio no exterior trabalhei durante três meses em uma fábrica de grandes máquinas geradoras e grandes motores. Trabalhava no segundo turno, de quatro da tarde à meia-noite. À hora do jantar, todos levavam seu saquinho com sanduíche, maçã ou o que fosse, sentavam sob as máquinas e conversavam. O que me marcou demasiadamente foi o grau de politização daquelas pessoas. Eram simples operários, sem grande instrução. Nos Estados Unidos, uma pessoa somente se submete a trabalhar nessas condições e horário, puxando cabos pesados para fazer as conexões e arrastando-se debaixo das máquinas, quando não consegue ocupação mais leve. Eu o fazia porque era estagiário, estava querendo aprender, tinha outra motivação. Eles faziam aquilo mês após mês, era o trabalho deles. Eram, então, pessoas com baixo nível de escolaridade, mas discutiam o desempenho dos deputados e senadores nos quais haviam votado: "o fulano não apresentou projeto algum", ou então, "o projeto que ele está apresentando agora é totalmente desligado da realidade". Isto ocorreu há 30 anos. Eu pensava: "quando chegaremos, no Brasil, a ter esse grau de politização, saber o que nossos representantes e dirigentes estão fazendo?" Se houver interesse de nossa parte, mudaremos esta situação que vivenciamos. A experiência no exterior abre-nos novos horizontes e possibilita-nos grande vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Na verdade, senti-me desanimado ao voltar dos Estados Uni-

dos, depois de um ano e meio, achando ter perdido tempo. Os colegas de trabalho que ficaram no Brasil haviam progredido. Alguns tinham sido promovidos, conheciam os negócios, estavam discutindo problemas e eu nada sabia. Pensei: "perdi um ano e meio de minha vida, devia ter ficado aqui e batalhado para conseguir alguma coisa". A primeira reação, apesar de ilusória, foi de perda. Na verdade, tinha feito no exterior (sem saber) investimento para o futuro. Adquiri conhecimento de como se vive em país do Primeiro Mundo, de como funciona uma grande empresa, o domínio do idioma. Recomendando a todos. Não importa que, ao voltar, se trabalhe em uma empresa brasileira, relacionada somente com o Brasil. Deve-se aprender uma língua e dominá-la. A inglesa é a mais fácil e a mais usada. No entanto, quem tem pais franceses ou alemães ou japoneses deve procurar falar bem essa língua. Não adianta conhecer três ou quatro idiomas pela metade porque, ao utilizá-los em uma conversa, se percebe a dificuldade de entendimento. O aprendizado de uma língua é muito importante, tanto para quem trabalha em uma empresa multinacional como em uma local.

Em termos de carreira profissional, trabalhei em diversos lugares. Na GE, tive a oportunidade de atuar em diferentes setores, em várias cidades. Trabalhei praticamente em todos os locais onde a GE tinha atividades na época: Rio de Janeiro, Campinas, voltei para o Rio, e depois novamente para São Paulo. Havia uma oportunidade, eu a aceitava.

É muito importante o espírito com o qual se encara os primeiros anos de carreira: a idéia de investimento no futuro, a idéia de aprendizado. Há que se ter a humildade de fazer perguntas e muito mais em acatar a resposta recebida. Quando se é universitário, quando se é recém-formado, fica-se complexado achando não poder

demonstrar falta de domínio no assunto. Quando se está frente a uma situação, sabendo que alguém tem uma resposta, deve-se perguntar sem inibição. Somente assim se cresce.

Lembro-me de um fato ocorrido logo após retornar dos Estados Unidos, quando era engenheiro do setor de serviços. A GE havia doado todo um laboratório de máquinas elétricas para uma escola técnica e mandou-me fazer sua instalação. Eu conhecia bem a parte elétrica, mas nunca havia trabalhado em obra civil e precisava fazer bases de concreto, dutos, entre outras coisas. Desenhei o projeto, mandei fazê-lo e acompanhei-o. Percebi que um dos operários estava incomodado, como se algo não estivesse certo. Perguntei a ele o que era. Respondeu-me: "ah, doutor, será que não seria melhor assim?" Discuti com ele qual a melhor maneira de fazer. Fizemos do jeito sugerido por ele. Se tivéssemos feito da minha maneira não funcionaria, pois eu tinha posto um tipo de duto dentro do concreto que entupiria, não sendo possível, depois, puxar o fio. Quando terminamos o trabalho aquele operário fez um comentário, que me marcou muito: "puxa, doutor (estou falando de uma pessoa de quase 60 anos, que até falava mal), eu acho que o senhor vai longe, porque o senhor faz pergunta". Assim, acredito ser tal atitude muito importante.

Trabalhei na GE por 24 anos, comecei ainda muito jovem. Em 1978 a Brown Boveri convidou-me a vir para São Paulo e ser Diretor de Vendas na empresa. Quando fui à Europa para a entrevista, alguém disse que eu seria *Verkauf Direktor*. O que significaria? Senti, então, que precisava falar alemão, porque a Brown Boveri era uma empresa suíça. Estudei alemão por oito anos (nunca se é velho demais para aprender).

Após alguns anos, dentro da Brown Boveri, de Diretor de Vendas fui promovido a Diretor de

Operações, significando ter sob minha responsabilidade todas as operações da empresa. Quando ocorreu a fusão, em 1988, eu era Diretor Geral, responsável pela empresa no Brasil. Fui convidado para ser o presidente para a América Latina, enquanto o presidente da Asea, na época, passou a presidir a ABB no Brasil.

Desenvolvimento pessoal

Sou filho de militar, oficial do Exército, tenho um irmão e fui criado por minha mãe, pois meu pai foi para Recife durante a guerra. Os exemplos dados por minha mãe foram muito importantes, porque no princípio as dificuldades financeiras eram muito grandes. O conceito de dar valor ao trabalho e ao dinheiro ganho foi um dos que ela me passou. Estou casado há 31 anos e tenho quatro filhos.

Muito importante também para meu desenvolvimento pessoal foi a influência de minha esposa em termos de princípios cristãos, transmitindo-me um sentido de vida diferente: não valorizar apenas o seu aspecto material. Considero muito importante, portanto insisto que se deve ter alguma visão acima do trabalho de todo o dia, significando uma visão transcendental de nossa existência, ou seja, do sentido de nossa vida. Neste mundo cão em que vivemos, estamos em contato direto com muitos problemas como corrupção, política no mau sentido, politicagem, gente que quer crescer burlando regras e leis, passando por cima das outras pessoas. Enfim, há tantas distorções que são imprescindíveis princípios morais sadios, objetivos muito claros e elevados. Há riscos de se perder no meio do caminho ou se aderir a essa situação. Vi vários colegas caírem nessa armadilha. Além do mais, trata-se de fonte que ajuda a agüentar os períodos mais difíceis. A vida não é sempre tranqüila, existem períodos difíceis, pes-

soal ou profissionalmente. Muitos profissionais bons estão perdendo o emprego atualmente.

Na ABB, aqui, depois de enorme período de redução, há três anos passou-se de 4400 empregados para, aproximadamente, 2500. Estão sendo despedidos agora mais 500, pela falta de encomendas. A ABB vende para o governo, vende usinas hidroelétricas (em Itaipu, mais de 60% da parte elétrica foram por ela fornecidas). Hoje não há obras e o pessoal competente está indo embora. É muito fácil, sentado em minha cadeira, lá em cima, dizer a um gerente: "você tem de cortar tantos por cento". No entanto, como seria se eu sentasse na cadeira dele ou fosse eu que tivesse de ir embora? Como se enfrenta um período desses? Deve existir firmeza de caráter muito grande para não enlouquecer, perder o balizamento, ou ter problemas cardíacos, como muitos tiveram.

Nesse sentido, além do dia-a-dia, além do aspecto econômico, é muito importante se ter tais princípios. Na verdade penso que, por tê-los, fui convidado para ser o presidente da empresa. Fui Diretor Geral (o título não era o de presidente) da Brown Boveri. Até então somente suíços ou estrangeiros haviam ocupado o cargo. Deve-se refletir um pouco sobre esse fato, porque é impossível para uma empresa no exterior controlar tudo o que se passa em uma unidade aqui, tão longe. Pode ser descoberto que o profissional agiu erroneamente e, então, despedi-lo, mas os atos errôneos já foram feitos. Dessa forma, é preciso haver grande confiança e esta é adquirida no contato do dia-a-dia, não através de palavras bonitas ou afirmando se ter este ou aquele princípio, mas vivendo os princípios que se tem.

Empresário ou executivo

Não sou um empresário, sou um executivo. Empresário é aquele

dono do seu negócio, aquele que criou o seu negócio e o fez crescer. Não tenho o temperamento necessário para ser empresário. Não tenho, digamos, ambição financeira em nível pessoal suficiente para tanto. Acredito não ser capaz de aplicar em minha vida financeira pessoal os conceitos utilizados na ABB de controle financeiro, de planejamento. Penso que se um dia montasse uma empresa, ela faliria, porque eu não conseguiria controlar meus custos pessoais de forma adequada. Este é um tema para reflexão, sobre o qual se deve meditar um pouco mais. Com frequência, a primeira idéia do jovem é ser o dono de seu negócio. Há que se conversar sobre isso, pensar sobre o assunto e decidir se existe temperamento adequado para ser o dono do seu negócio. Às vezes, pode-se ser melhor sucedido como um executivo, como um técnico ou como um gerente profissional. Aprende-se a fazer isso, treinando para tanto, para gerir bens de terceiros. Tem o mesmo charme, o mesmo desafio e o mesmo potencial, só que se está gerindo o bem de outros, dos acionistas.

Dentro da ABB temos uma filosofia muito interessante. A empresa é muito grande. Na verdade, é uma **federação de pequenas empresas**, tendo cerca de 1200 companhias organizadas. A ABB está organizada no que chamamos de **centros de lucro**. São quatro mil centros de lucro. Ela empenha-se no treinamento para que seus executivos pensem como empresários. Como se fosse deles realmente o negócio que gerenciam, com graus de iniciativa, criatividade e liberdade. Delegam-se a eles essas responsabilidades, para que façam o negócio funcionar. Acredito ter o executivo necessidade de grande treinamento. Ele tem de ser preparado pela empresa e deve se preparar, ele próprio. Esse trabalho de desenvolvimento é muito importante.

Por que fui escolhido para presidir essa empresa? Penso que o

relato a seguir valerá como mensagem para os que estão iniciando suas carreiras.

Nunca pensei em ser presidente de uma empresa. Tinha a ambição de crescer profissional e financeiramente, de ter promoções, todos têm essa expectativa. Buscar certa situação de maior tranquilidade. No entanto, ser presidente jamais me havia passado pela cabeça, inclusive porque na Brown Boveri, onde eu trabalhava, não existia o cargo de presidente, o título correspondente era diretor geral.

Acredito que essa escolha foi como um corolário do tipo de trabalho, em termos de filosofia, desenvolvido. Eu possuía o preparo técnico necessário, tinha trabalhado, feito cursos, aproveitado o investimento feito em mim. Tinha ainda capacitação gerencial — muito importante —, sabia como gerir a empresa. Detinha grande experiência aqui no Brasil e a confiança de meus diretores diretos.

É importante, também, se estar sempre preparado para o que possa acontecer. Eu estava no lugar certo, na hora certa.

Como Diretor de Operações, era responsável por toda a empresa. Havia o Diretor Geral do Brasil que controlava também as outras empresas da Brown Boveri no país. Esse Diretor Geral adoeceu, foi ficando mais e mais ausente, e tive de assumir várias atividades sob sua responsabilidade. De repente ele faleceu. Na verdade, eu tinha conhecimento de que uma outra pessoa estava sendo preparada para substituí-lo. Era suíço e viera para cá cerca de um ano antes. Era suíço! Ou seja, tinha a confiança dos diretores do exterior por ser suíço, apesar de não estar preparado para assumir o Brasil. Como controlar uma empresa (já bastante grande aqui, com faturamento de US\$ 150 milhões) nesse ambiente conturbado, de alta inflação etc.? Quem consegue sobreviver a planos do tipo Collor I ou II? Precisa-se ter vivência, conseguir ler nas entrelinhas dos jornais

o que está acontecendo, para conseguir gerir um negócio. O falecimento do antecessor ocorreu rápido demais. O suíço não teve tempo de aprender. Fui convidado para ser o presidente da empresa. Fui o primeiro brasileiro no cargo, em uma grande organização como essa. Sorte, então, se olharmos sob o meu ponto de vista.

O caso latino-americano foi semelhante. Quando houve a fusão eu era a pessoa com maior experiência no Brasil. A filosofia de descentralização da empresa exigia que fosse uma pessoa da região a responsável pelas operações da América Latina. Outra vez eu estava no lugar certo, na hora certa.

Qual o treinamento necessário para isso? Como alguém se prepara para um cargo desses? Trabalhando, investindo em si próprio. Existe uma preocupação muito grande do jovem, de modo geral, em ganhar dinheiro (sempre foi assim). Quer-se ganhar dinheiro rapidamente, mas faz-se a escolha errada. Surge, às vezes, a chance de ocupar um lugar no qual poder-se-á aprender e crescer mais, com aproveitamento a médio prazo. Entretanto, com frequência, opta-se por solução de mais dinheiro no curto prazo que, depois, no médio prazo, não funciona. É preciso ter em mente que uma carreira profissional é para a vida inteira!

Referentemente à questão de como sou avaliado como presidente da empresa, diria, na função que exerço hoje, como responsável também pelo Brasil, em primeiro lugar pelo resultado financeiro das empresas que estão sob minha responsabilidade. Temos orçamentos, temos de gerar determinado volume de negócios e determinado lucro. Esse lucro varia de circunstância para circunstância. Há períodos mais difíceis, outros mais fáceis, dentro de orçamentos preestabelecidos. O resultado diverso do previsto em um orçamento é o que conta. São considerados não só os resultados nu-

méricos, porque às vezes ocorrem mudanças no ambiente que afetam totalmente as previsões feitas. Avaliam-se, também, os planos de negócios, a rapidez de reação às mudanças do ambiente, a qualidade de serviços e produtos entregues. Em empresa como a ABB isso é extremamente importante.

Se fabricássemos, por exemplo, quatro mil geladeiras por mês e houvesse um cliente insatisfeito, seria um em milhares. A ABB aqui, no Brasil, tem cerca de 12 a 15 clientes importantes. Se um deles estiver aborrecido, preocupado ou não-satisfeito com o produto, toda a imagem da empresa, todo o negócio da empresa sofre. A qualidade é de grande importância.

A ABB tem, hoje, um programa muito importante, grande, formal, que trata da satisfação do cliente, de medir a satisfação do cliente. É comum quando da visita a um escritório pensar que todos estão contentes, porque as pessoas são muito gentis, servem cafezinho, conversam sobre diversos assuntos, ficando a impressão de tudo estar bem. Entretanto, temos feito algumas pesquisas, com a aplicação de alguns questionários, tratando a questão da satisfação do cliente de forma mais profunda. Muitos aspectos não são exatamente como imaginamos. Saber o que os clientes pensam e depois corrigir aquilo que não está funcionando muito bem é o objetivo do programa. É típico (não é só nosso tal problema) nas empresas, de modo geral, trabalhar muito bem até fazer uma venda. Depois, o chamado **pós-venda**, é uma calamidade. Parecem esquecer o cliente. A reclamação mais constante é: "depois da venda ninguém mais apareceu por aqui!" A medição e a avaliação da satisfação do cliente são muito importantes.

A administração da empresa

Administração. Este é um ponto relevante. Estou convencido que

conheço um pouco de administração. Além disso, a ABB está inovando os conceitos de administração, na forma de gerir os seus negócios.

A ABB é uma empresa global. Pensa em termos globais. Por atuar em 140 países tem de **pensar** em âmbito global, apesar de **agir** em nível local. **A arte de ser local em nível mundial** é sua filosofia.

A empresa é gerida como se fosse uma federação de pequenas empresas com um centro de coordenação. Entretanto, elas têm toda a liberdade, têm toda a delegação de autoridade para funcionar.

O que é uma empresa global? Em primeiro lugar, dizemos que a ABB não é uma multinacional. É mais que isso. É uma empresa multidoméstica. O que quer dizer multidoméstica? Significa termos nossa sede, nosso lar, nosso domicílio em todos os países onde funcionamos. Procura-se raciocinar, fazer os planos de trabalho em nível global, mas procurando-se limitar as operações em nível local. O que significa ser a ABB uma empresa operando efetivamente de forma global. Há muitas empresas que não são globais; são apenas empresas muito grandes que têm operações no estrangeiro. Como exemplo posso citar a General Electric, na qual iniciei minha carreira. Empresa enorme, duas vezes o tamanho da ABB, porém, com menos de 10% de suas operações fora dos Estados Unidos. Raciocina pelo mercado norte-americano, suas estratégias são em função do mercado norte-americano, embora tenha algumas operações estrangeiras em alguns mercados considerados importantes. É muito diferente de uma empresa que **funciona** no mundo todo.

A ABB é uma empresa internacional. Seu principal executivo, Percy Barnevik, é sueco e seu quartel-general, sua sede, é na Suíça. Entretanto, nesse quartel-general trabalham apenas cerca de 100 pessoas, enquanto a empresa tem

215 mil empregados. Seu idioma oficial é o inglês, tanto para reuniões como correspondências. Sua moeda é o dólar, apesar de ter crescido nos Estados Unidos há pouco tempo. Ou seja, os negócios na Alemanha, na Suíça, na Suécia, são traduzidos de marcos alemães, francos suíços, coroa sueca, respectivamente, para dólares. Todas as operações são medidas em dólar.

A empresa é dirigida por uma diretoria executiva, constituída de 13 membros: sete suecos, dois suíços, dois alemães, um americano e um holandês. São pessoas de origens diversas e não se concentram no escritório em Zurich, na Suíça, onde está a sede do Grupo: um está nos Estados Unidos, dois estão na Alemanha, e assim vai. Isso, então, é o que chamamos de uma empresa global.

A outra parte do conceito, ser uma empresa multidoméstica, tem a ver com a forma de organizar seu negócio, tão complexo. Desse conceito é extraído outro que, apesar de não ser novo, refere-se à maneira interessante de aplicação: a organização matricial, a matriz.

A ABB está organizada em uma matriz. Em um eixo dessa matriz estão as áreas de negócios — *Business Area* — chamadas de BA. No outro eixo estão as regiões, os países. A ordenada dos negócios, dos produtos, tem responsabilidade global. Por exemplo, temos um chefe da BA de transformadores de potência e 46 fábricas de transformadores no mundo inteiro. Essa pessoa, com pequeno grupo de dois ou três auxiliares, coordena a estratégia dessas fábricas, acompanha o desenvolvimento tecnológico dos transformadores, controla os custos para que sejam competitivos globalmente. Isto vale para cada uma das BAs, e são mais de 50. Na outra ordenada estão os países. Por exemplo, trabalhamos, aqui, no Brasil, com cerca de 24 diferentes áreas de negócios e a responsabilidade no país, assim como

a minha responsabilidade na América Latina, é o resultado das operações combinadas de todas essas operações locais. Temos transformadores, motores, entre essas 24 diferentes áreas. Quem gera resultado são as regiões, são as companhias. São elas que dão lucro, pagam dividendos para o acionista. O gerente do país, no Brasil, o *country manager*, tem vários chefes: reporta-se a mim e também aos chefes das 24 BAs na matriz. Ele tem de discutir com cada chefe de cada BA as linhas mestras dos respectivos produtos.

Se visualizarmos as operações, de modo geral, primeiramente temos a parte de estratégia, desenvolvimento de ações visando a atingir os objetivos do negócio. Depois, temos os orçamentos, os planos de operação e os planos de trabalho. Em terceiro lugar, as operações propriamente ditas. As BAs estão muito mais envolvidas na formulação, em nível mundial, de uma estratégia para o seu negócio. Dou um exemplo: analisando suas operações, a BA de transformadores pode concluir ter excesso de fábricas na Europa — três fábricas de transformadores na Alemanha, uma na Suíça, uma na Suécia, outra na Espanha — e que isso não tem sentido. A BA, então, analisa as características dessas fábricas, sua tecnologia, seus custos, os problemas sindicais em cada uma, entre outros aspectos, e conclui que deve fechar uma das fábricas na Alemanha. Seria muito difícil para o chefe da Alemanha — o presidente da área, lá — tomar uma decisão desse tipo. Ele preferiria manter o seu faturamento, evitar problemas com os sindicatos locais etc. A decisão mais acertada tem de vir daquele que analisa o global. Por outro lado, as empresas locais, em cada região, são responsáveis pela operação do dia-a-dia. A interação dá-se na elaboração dos orçamentos, ou seja, quando são preparados os planos de trabalho. O que se pode esperar desse mercado? Essa em-

presa vai crescer ou vai se manter nesse nível? Que tipo de resultado financeiro apresentará, dará lucro, quanto? Isso é trabalhado, desenvolvido e acordado pelos dois lados.

Como tudo na vida, definir tais princípios é extremamente simples, mas vivê-los, depois, é bastante complicado. De qualquer forma, essa é a maneira como são controladas as 1200 empresas que a ABB tem pelo mundo. Para poder proceder assim, são necessários muita coordenação, regras muito claras, sistema de medições financeiras muito claro.

A ABB tem um interessante sistema chamado *ABACUS*. Nele, cada uma de nossas empresas — essas 1200 companhias —, a cada mês, reporta diretamente seus resultados distribuídos pelas BAs correspondentes a seu mercado, através de terminais de um computador central, localizado na Suíça. O chefe de uma BA pode obter, também, através de seu terminal, o resultado das operações em nível mundial. Digita seus dados e imediatamente consegue saber quais foram os resultados de sua BA em todas as fábricas no mundo inteiro: quanto produziram, qual o lucro obtido nas operações de sua BA no Brasil, na Argentina, no México, na Alemanha etc. Isso traz todo um conceito diferente, porque ele não precisa ser remunerado pela tecnologia que produz. É recompensado pelo lucro gerado como um todo e que ele contabiliza também como seu. Assim, seu resultado será bom se os demais resultados forem bons. É o incentivo de que precisa. O incentivo para o gerente ou para o executivo é, no fundo, o resultado obtido em uma operação comparado com o orçamento, pelo sistema de medições.

Tem-se ainda outro sistema, o *MIND* — cérebro, mente —, que é a visão para a frente. O *ABACUS* refere-se à visão contábil dos resultados, o *MIND* à compilação permanentemente atu-

alizada de todos os projetos acima de US\$ 5 milhões que estão sendo trabalhados no mundo inteiro. Constitui um inventário fabuloso de projetos. Com base nesses dados são feitos os planos de trabalho: que segmentos de mercado podem ser estabelecidos como objetivo, onde estão esses mercados, o que fazer para conquistar nossa participação etc.

É importante a distinção entre empresa global, esta que estou descrevendo, e um negócio global, que procura atender demandas a partir de um país. As japonesas (Hitachi, Mitsubishi, Toshiba etc.), especificamente, são empresas fortíssimas, mas fazem toda a cobertura a partir de suas fábricas no Japão, tendo poucas operações fora dele.

Quanto à concorrência global, hoje no Brasil, na verdade em toda a América Latina, temos de estar muito atentos, porque nossos mercados estão mudando. A tendência mundial é de abertura. Não mais contamos com barreiras fechadas para o resto do mundo, protegendo a fabricação local, cujo concorrente era apenas o nosso vizinho do lado. Estamos agora competindo com os mais diversos países, forçando-nos a verificar se temos preços competitivos, se nossa tecnologia está atualizada e se nossa qualidade está em nível internacional. Em caso contrário, corremos o risco de perecer. Se for constatada alguma operação na qual não há condições de assim proceder, quanto mais cedo ela for encerrada, melhor, menos dinheiro será perdido. A ABB tem fechado algumas fábricas. Em 1991, no México, foi fechada uma fábrica inteira e encerradas várias operações em outra.

Esse conceito de operação que estou tentando transmitir é muito importante. A ABB não tem centros de custo, tem centros de lucro. Cada executivo, cada chefe de cada um desses quatro mil centros de lucro, é responsável pelo seu negócio como se ele fosse um negócio independente, ainda que

legalmente a entidade jurídica muitas vezes agrupe vários desses centros. Os resultados são publicados e esse executivo tem, a cada mês, seus lucros e perdas, seu balanço, seu fluxo de caixa, os resultados principais de sua operação. No Brasil, por exemplo, trabalhamos, como já mencionado, com produtos e negócios de 24 BAs.

Nas medições de resultado é dada grande ênfase ao que chamamos de **lucratividade**, não significando lucro sobre as vendas, mas lucro sobre o capital empregado. Refere-se ao retorno sobre o capital investido. Tenho de admitir que, após mais de 30 anos de experiência profissional, vim a reconhecer a importância dessa medição na ABB. O lucro sobre a venda é um aspecto relevante, mas se o valor imobilizado é grande demais, seu resultado, na verdade, é muito menor. Existe, então, grande trabalho gerencial para maximizar e melhorar o retorno sobre as vendas, gerando um lucro maior, assim como, de forma intensa, para o que chamamos de *asset management*, gerência de ativos, gerência de patrimônio. Ou seja, trabalhar em cima do capital de giro e do capital fixo e reduzi-los ao mínimo necessário para conduzir o negócio. A ABB possuía enorme quantidade de terrenos, prédios e fábricas mal-utilizada. Fez, então, grande racionalização e muitos desses bens foram vendidos. O dinheiro obtido foi usado para aquisições que aumentaram o volume de negócios. Em nível mundial teve um total de aquisições que custaram acima de US\$ 4 bilhões no período dos últimos dois anos e meio.

Esse é, hoje, um conceito muito importante que varia de empresa para empresa. Em meados de 1990, por exemplo, adquirimos a *Combustion Engineering*, grande empresa nos Estados Unidos, muito bem-sucedida e com filosofia empresarial totalmente diferente. À época dessa aquisição, a ABB tinha faturamento global de apro-

ximadamente US\$ 24 bilhões e cerca de 19 milhões de metros quadrados em áreas de fábricas distribuídas pelo mundo inteiro. A *Combustion* sozinha, com faturamento de poucos bilhões de dólares, era proprietária de 61 milhões de metros quadrados! Isto por ter investimentos em terrenos, entre outras coisas, que no futuro dariam resultados. Era sua filosofia empresarial. A da ABB é se concentrar somente no tipo de atividade que desenvolve. Quer que toda sua capacidade de investimento seja dirigida aos setores produtivos ligados diretamente ao seu tipo de negócio.

Outro fator muito importante é a descentralização. Trabalha-se com *staffs* reduzidíssimos. O *staff* na Suíça conta com cerca de 100 pessoas para controlar a empresa que tem 215 mil. Na América Latina também somos poucos: temos um *controller* com dois auxiliares e três secretárias. Além disso, só a infra-estrutura: um guarda, um motorista e uma copeira. Como não geramos lucros, todos os nossos custos são transferidos para as operações. Procuramos manter mínimos esses custos. Como o espírito é o centro de lucro, não podemos transferir elevado custo sobre o qual o responsável pela operação não tem controle. Um dos grandes problemas das corporações é a administração central ir crescendo enquanto exige do executivo, em níveis mais baixos, o corte de seus custos operacionais. Ao mesmo tempo lhe é transferido, sem que tenha controle, um custo enorme. É uma incongruência. Por isso, trabalhamos com um custo de *staff* muito pequeno, estando quase todos os custos operacionais sob a responsabilidade e o controle do executivo.

A comunicação é também importante, principalmente em uma empresa tão grande. Na ABB ela é extremamente importante: fazer chegar a todos seus princípios, suas informações, sua filosofia de trabalho em nível operacional. Te-

mos, com muita frequência, reuniões em vários níveis para levar essa mensagem e fazer com que seja compreendida perfeitamente. Há poucos dias foi realizada uma reunião, que ocorre anualmente e é chamada de *top management forum*, fórum da gerência mais alta, com 150 pessoas dessas 215 mil, na qual se discutiram os rumos da empresa, os resultados obtidos até agora, o que está acontecendo em todas as partes do mundo — recessão na Europa, nos Estados Unidos — e o que vamos fazer. Tal decisão, muito importante, é preciso que seja do conhecimento de todos. Depois de ter comprado tantas companhias em prazo tão curto, a decisão agora é nada mais adquirir, digerindo aquilo já comprado. Assim, é preciso afastar da cabeça dos executivos, por este mundo afora, a idéia de que vamos continuar crescendo através de aquisições. Essas linhas mestras são extremamente importantes — é a estratégia da empresa — e têm de ser conhecidas por todos.

Outra importante estratégia para uma empresa realmente global: os responsáveis pelas mais de 50 áreas de negócios foram solicitados a apresentar plano estratégico para os próximos cinco a dez anos, focalizando principalmente os investimentos, isto para assegurar que a ênfase dos mesmos não esteja na Europa, nem nos Estados Unidos, onde já temos instalações em demasia. A empresa tem de concentrar seus investimentos nos países em desenvolvimento. Tomara que sobre um pouco para nós, também, porque estamos perdendo a concorrência para a Ásia. Os investimentos atuais estão sendo direcionados a Coréia, Hong Kong, Cingapura, Taiwan, porque há condições deles serem bem aproveitados. Como a ABB definiu estar a prioridade nos países em desenvolvimento, estamos orientando nossos orçamentos, nossos planos locais ou de negócios dentro dessa visão global da empresa.

Foi gasto tempo enorme na referida reunião discutindo-se os concorrentes. Não estamos sozinhos no mercado. Temos uma filosofia e uma política, mas não podemos as considerar fantásticas. Não devemos esquecer que existem outras empresas, tão capazes quanto a ABB, disputando o mesmo mercado. Então, quais são as linhas principais, o que se consegue recolher com informações de revistas, de associações etc. sobre os nossos grandes concorrentes, aqueles referidos anteriormente?

Quanto à política da ABB, o mercado local é, de modo geral, responsabilidade da empresa local. Entretanto, como dispõe de sistema de alocação de mercado de exportação, ou seja, com várias empresas fabricando o mesmo produto no mundo inteiro, alguns aspectos são considerados para definir quem entrará numa concorrência, por exemplo no México. Procura-se fazer isso antecipadamente, sendo o custo a consideração principal. Verifica-se quem tem o melhor custo para entrar naquele tipo de produto, considerando região, transporte, características etc. Claro, às vezes existem considerações que superam isso, como a existência de financiamento, ou seja, com juros subsidiados a partir da Espanha, por exemplo. É a Espanha, então, que fornecerá ou pelo menos ofertará o produto.

Toda a produção é dirigida para maior eficiência e baixos custos. Há troca intensa de experiências, ou seja, com o conceito de BA temos acesso direto e imediato a toda a tecnologia desenvolvida em qualquer parte do mundo. Mesmo investindo grandemente em tecnologia aqui, o que é desenvolvido, descoberto, definido em outros locais está à disposição de qualquer uma das fábricas que produz aquele tipo de produto. Inclui-se nós participamos. Nossa operação aqui no Brasil é muito desenvolvida em transformadores de potência e de alta tensão. Forne-

ceamos quase todos os transformadores da linha de transmissão de Itaipu, tanto os de corrente contínua como os de corrente alternada, fabricados aqui há vários anos. Nossos engenheiros participam dos grupos de desenvolvimento de transformadores em nível mundial. No entanto, aquilo desenvolvido lá também está à disposição das empresas, aqui.

Mencionei que cada entidade funciona como uma empresa à parte. A ABB tem um conceito muito importante quanto à política de dividendos, a remuneração do acionista. Tem como política pagar aos acionistas entre 50% e 65% do lucro líquido da empresa. Não mencionei ainda, mas a ABB não tem ações em bolsa. A ABB é propriedade dos acionistas das antigas Asea (50%) e Brown Boveri (50%). Na bolsa de Estocolmo são negociadas ações da Asea e na bolsa de Zurich as da Brown Boveri. O valor dessas ações depende dos resultados da ABB que tem de pagar a esses acionistas, no mínimo, 50% do lucro líquido gerado a cada ano. As empresas do grupo trabalham em cima desse princípio básico.

Quanto à área de recursos humanos, creio não ser preciso enfatizar que, com essa grande descentralização, o treinamento é de imensa importância, principalmente o do homem local. Se objetivamos ser efetivamente multidomésticos, devemos ter o executivo local no comando da empresa.

Vejamos tal conceito aplicado na prática. Sou brasileiro, portanto latino-americano, e responsável pelas operações nesta região. Minha sede não está em Zurich, está aqui na América Latina.

Observando os países da América Latina, a ABB tem um argentino como chefe na Argentina, um chileno no Chile, um boliviano na Bolívia, um peruano no Peru, um equatoriano no Equador. No caso da Colômbia, o executivo não é ainda um colombiano, porque não havia alguém preparado quando

foi necessário mudar o comando lá. Quem está lá, hoje, é um suíço. Está sendo preparada sua substituição em alguns anos. Esse é também o caso da Venezuela, do México e, aqui, do Brasil. O espírito multidoméstico da ABB é muito importante e de grande valor na preparação de pessoal, no desenvolvimento de recursos humanos. Quando uma pessoa entra em um tipo de empresa como a ABB, sabe que não terá um teto, um limite, ditado por sua nacionalidade. Dependendo de sua qualificação, pode chegar até ao *board* da empresa, lá fora.

É extremamente importante viver a nossa época, viver o nosso contexto. Na verdade, a ABB surgiu do reconhecimento dessa situação, por perceber que existe essa tendência à globalização e a queda de fronteiras. Tanto a Asea como a Brown Boveri, por serem européias, estão muito influenciadas pela abertura da comunidade européia, a Europa-93.

A partir de então não haverá tantos países, será quase como se fosse um único país, sem fronteiras. Não existirá mais aquela reserva de mercado para o francês. A EDF, a **Eletróbás** da França, hoje, compra apenas de fabricantes franceses. Nada mais haverá desse tipo. Quando for privatizada, comprará de quem oferecer o melhor e o mais barato produto. Ela não limitará-se aos fabricantes franceses. Isso já ocorreu na Inglaterra. A ABB está vendendo produtos na Inglaterra que há pouco tempo não conseguia, por não os produzir lá. Daqui para a frente, interessa quem é mais eficiente, quem tem o melhor produto e o custo mais baixo. É importante que as empresas, isto é, seus executivos, sintam o que acontece no mercado em que atuam e organizem-se para ser bem-sucedidos nesse contexto.

Temos na ABB, como regra, reduzir o número do que chamamos de **expatriados** — executivos e especialistas trabalhando

fora de seus países de origem. Com o crescimento rápido, às vezes não há tempo para treinar o homem local e, então, ele é trazido de outros países. Entretanto, para conseguir atrair alguém, da Suíça ou da Alemanha, por exemplo, para vir trabalhar no Brasil, temos de lhe oferecer condições financeiras e outros benefícios que tornam seu custo para a empresa mais alto do que seria com um executivo local. Além disso, o **expatriado** não sente a situação local como quem nasceu e vive no país. Esse especialista é trazido por período determinado, durante o qual tem também a incumbência de desenvolver pessoa do local, a quem deve transmitir seus conhecimentos e sua experiência.

Finalizando, para crescermos e sermos bem-sucedidos, como empresa ou como indivíduo, temos de ser melhores do que os nossos concorrentes. Não é, portanto, apenas uma questão de valor absoluto, mas também de valor relativo. Temos de reconhecer quem é nosso concorrente. Temos de nos desenvolver e ser melhores que ele. Assim, teremos sucesso. Quero ilustrar esse conceito com uma historinha. Dois indivíduos, um deles japonês e o outro europeu, estavam passeando pelo mato quando, de repente, dão de frente com um leão. Ambos levam um susto tremendo: "o que vamos fazer?" Um olha para o outro, estão estupefatos. Passado o primeiro segundo, o japonês não titubeou: sentou-se, abriu uma maletinha que trazia e começou a calçar um tênis. O outro, apesar da situação, escarneceu: "você acha que vai correr mais rápido do que o leão?" O japonês retrucou: "claro que não! Mas vou correr mais rápido do que você!" Naquele contexto, concorrente do japonês era o europeu e ele tinha de ser melhor que o outro. Quer dizer, tem-se de saber com quem se está competindo e disputando o mercado. E isto deve ocorrer também em nossa vida profissional.