

*United Colors of Benetton: uma experiência de aprendizagem**

Alessandro Sinatra

Associate Dean for International Development, Business Policy
Department, Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Luigi
Bocconi — Milão, Itália

Antecedentes — indústria e produto

Em 1955, quando os irmãos Giuliana e Luciano Benetton iniciaram seu negócio, a indústria de malhas era fragmentada e tipicamente desenvolvida. Suas principais características eram as poucas barreiras para importação e exportação e a pequena taxaço de produtos. O poder de negociação era reduzido em toda a cadeia de produção. Esta era dispersa, existindo significativo número de oficinas domésticas com capacidades padronizadas e limitadas. A renda — em sua maioria oriunda do trabalho das mulheres — era um componente paralelo da receita familiar. O trabalho era intensivo e acessível e a produção feita em teares retilíneos, baratos e de tecnologia simples.

O lucro das empresas era baixo, não havendo cooperação estabelecida entre cliente/fornec-

edor, sendo os relacionamentos baseados em competição de preços ou puramente oportunistas. O acesso ao mercado ocorria através de canais longos e árduos.

“As malhas eram consideradas como componente necessário e padrão da vestimenta individual. Era normal o uso de cardigãs e suéteres pelos mais idosos sob os paletós durante os dias muito frios ou em casa; a gama de cores incluía azul, cinza, marrom e vinho” (Dubini & Sinatra, 1992). Eram produtos típicos, caracterizados por consumo **petrificado**.

O mercado apresentava-se segmentado pelos preços industriais, sendo parte significativa da demanda suprida por malhas caseiras. A produção britânica definiu os padrões do segmento principal em termos de estilo e qualidade. A caseira, direcionada principalmente aos jovens, exibia estilo mais criativo, dependendo da habilidade e do gosto da pessoa que

tecia as malhas. Estas eram consideradas por este segmento de mercado não só uma necessidade, uma proteção contra o frio, mas também uma vestimenta. No geral, por vários anos nenhuma inovação foi introduzida, tanto no estilo do produto como em seu processo de fabricação.

Os irmãos Giuliana e Luciano Benetton

O sucesso da Benetton deveu-se aos irmãos Giuliana e Luciano Benetton, os principais atores da primeira fase da empresa. Como Luciano Benetton possuía profundo conhecimento das regras da indústria de malhas e visão do mercado em potencial para o produto, aprendidos na prática, criou nova estrutura para a cadeia de produção de sua companhia. Giuliana Benetton, também conhecedora dessa indústria, introduziu inovações nas malhas através de pro-

* Depoimento apresentado no *The 1993 Global Management Development Forum*, realizado em Barcelona (Sitges) — Espanha, em junho de 1993. O autor responsabiliza-se pelo conteúdo deste estudo e agradece a todos que com ele colaboraram.

cesso de especialização adaptativa (Schot, 1971), estendendo os modelos caseiros criativos à produção industrial.

Durante essa fase amadureceram profundo compromisso com o futuro crescimento da empresa por meio de várias experiências, cuidadosas e de baixo risco, iniciando por áreas limitadas e controladas (amigos e mercados locais) e atingindo mercados internacionais mais competitivos (Roma). O processo de aprendizagem limitava-se aos dois irmãos.

Luciano Benetton, percebendo nos produtos significativo potencial de inovação e satisfação das necessidades do consumidor, em longo processo de maturação desenvolveu sua visão para a qual foi dirigida a idéia de negócios da Benetton. Os 30 anos seguintes foram marcados pelo comprometimento do grupo central de participantes da companhia com essa visão.

Luciano Benetton assumiu, desde o início, papel relevante, parecendo estar nele centrada a empresa. De fato, é difícil dizer se ela é produto exclusivo de sua criatividade e sua inteligência ou resultado de processo de aprendizado coletivo. Contudo, não há dúvida, a história da *United Colors of Benetton* não pode ser isolada da de sua vida e sua personalidade.

A família Benetton

A história e as características da família Benetton são tão importantes quanto as do próprio Luciano Benetton. O ambiente local externo, no qual se deu o desenvolvimento da companhia, forneceu-lhe fortes valores e legitimou seu papel de liderança.

A família estava acostumada a dificuldades e preparada para longo e árduo esforço. O grupo uniu-se em torno da necessidade de sobrevivência, representando a empresa a fonte comum. Inicialmente, todos os recursos foram supridos pela família, garantindo nos

anos seguintes o controle das funções mais importantes.

A cultura local a respeito dos Benetton auxiliou na administração da companhia. O papel de líder de Luciano Benetton, irmão mais velho, foi reconhecido pelos outros membros da família. Compartilhavam valores, necessidades, expectativas, preocupações. Cultivavam forte e comum compromisso nas idéias básicas de crescimento da empresa. Isto garantia relações harmônicas nas diversas áreas de responsabilidade e mecanismo de coordenação eficiente, evitando a burocracia e a rigidez de procedimentos mais formais. No entanto, esta característica foi, por longo período, o obstáculo mais importante na integração de gerentes profissionais de fora. Era difícil para eles entender seus papéis, suas responsabilidades e seus níveis de autonomia. O sistema de administração forte, mas completamente informal, comprimia-os antes que pudessem aprender a operá-lo.

O ambiente local

A localização geográfica foi elemento crucial para o sucesso, por oferecer à companhia importantes vantagens competitivas. As vocações anteriores da região eram a agricultura e as pequenas fábricas têxteis. O povo era tido como tenaz, trabalhador, com forte senso de família.

Nesse contexto, a empresa tinha acesso a mão-de-obra boa e profissional que poderia vir a ser usada de maneira flexível. A cultura local legitimava o trabalho em casa por permitir às mulheres cuidar de suas famílias e educar seus filhos, unindo assim a oportunidade da empresa à força de trabalho. Além disso, ela também era positiva com relação a economia e reinvestimento da renda. As pequenas fábricas possuíam grande potencial de crescimento quanto à utilização da capacidade de produção, sendo a remuneração propor-

cional a ela. A Benetton controlava, então, a capacidade de desenvolvimento da produção na área.

Os aspectos **brandos** da cultura local também ofereceram algumas vantagens diferenciais. O papel central da família, a importância das relações pessoais, o elevado valor dado à lealdade e à amizade eram compartilhados pelos Benetton e seus colaboradores.

Essas características criaram condição favorável única, na qual o sucesso da companhia coincidia com o do trabalho e com o social. Todas essas forças empenharam-se no crescimento e no lucro e desenvolveram forte sentimento positivo, oferecendo às partes envolvidas a perspectiva da emancipação de uma situação sócio-econômica muito difícil.

A idéia de negócios

É possível identificar, desde os primórdios da Benetton, suas **pedras fundamentais**: compromissos de longo prazo e diretrizes de aprendizado. Elas são a base da idéia de negócios da companhia.

Alguns dos compromissos de longo prazo de Luciano Benetton foram gerados pela situação particular de criação da empresa e outros tiveram origem em sua visão individual. Em outras palavras, sustenta-se a idéia de que a história da companhia foi influenciada por dois fatores distintos: um **introduzido** pelo ambiente externo e pela situação particular em que vivia a família Benetton — fatores do contexto real —; e outro, pelo produto da criatividade de Luciano Benetton.

Ele percebeu haver alto potencial para a inovação do produto e previu a possibilidade de mudança nas **regras do jogo** da indústria. Sua dinâmica pode ser considerada como uma profunda visão do futuro da empresa. Seu projeto permaneceu secreto e em potencial até o surgimento de uma oportunidade. Iniciou, então, sua implementação sistemática com

abordagem experimental, sem abandonar qualquer princípio original básico.

A escassez de dinheiro foi uma das mais importantes condições que influenciaram a idéia de negócios da companhia, especialmente em sua fase inicial, produzindo soluções inovadoras.

A crônica falta de recursos gerou o princípio dos projetos essenciais e propiciou soluções criativas, incorporadas à idéia de negócios. Criar soluções a fim de limitar a necessidade de recursos financeiros tornou-se valor constante na empresa. Produção através de terceiros, franquia na venda a varejo, inovação no processo de tingimento e, mais tarde, desenvolvimento do sistema de informação e progressos estratégicos, podem ser considerados como resultados da aplicação desse princípio.

A constante preocupação original em manter alto o grau de flexibilidade foi gerada pelo intenso desejo de limitar o risco de perda daquilo que havia sido acumulado. Flexibilidade é a palavra-chave, tanto para proteger a companhia de riscos como para manter a capacidade de responder a mudanças de mercado e necessidades do consumidor. A aversão pessoal de Luciano Benetton quanto à burocratização produziu também soluções importantes, otimizando e simplificando processos.

Um dos valores difundidos pela cultura agrícola local, e integrado à da companhia, foi a preocupação com economia e redução de custos. Esta atitude, essencial à sua sobrevivência inicial, nunca foi abandonada, permanecendo como um dos critérios constantes para a preparação de estratégias.

Os elementos básicos da idéia de negócios foram sempre claros, desde o período de incubação. Constituem, metaforicamente, o **padrão DNA** da Benetton. Concentrar a atenção em novos clientes e suas necessidades, reduzir custos por toda a cadeia industrial e encurtar a distância para alcan-

çar os clientes, comunicar efetivamente o novo **sistema de produtos** oferecido pela companhia, são algumas das **mensagens** embutidas no desenvolvimento das iniciativas tomadas durante anos.

O foco em novos clientes e suas necessidades gerou na Benetton **alta energia** para inovações. Luciano Benetton percebeu, antecipadamente, constituírem as novas gerações importante mercado em ascensão.

Os hábitos de consumo dos clientes sempre foram o principal ponto de atenção da empresa. Igualmente importante é a delimitação do **campo de estudo**. Luciano Benetton desenvolve suas pesquisas no contexto internacional. Seleciona o **campo de estudo** e, após, estipula o contexto de referência para esse estudo.

Essa dupla definição possibilita estabelecer um foco e decidir para onde dirigir a atenção. Inovações em produto e distribuição são geradas com significativa consistência. O compromisso é forte, tanto com os produtos quanto com o mercado, sendo difícil dizer se a companhia está voltada para o produto ou para o mercado.

O segundo **elemento** fundamental do DNA da Benetton dirige-se à mudança de estrutura da indústria, a fim de atingir eficiência (redução de custos) e resultados (diminuição de distância até os clientes).

A redução de custos é abordada desde o início da empresa, considerando ser prática comum o uso da terceirização. A constante busca de integração com seus fornecedores produziu, de fato, uma geração diferente de companhias. Uma geração caracterizada por estrutura de custos mais congruente com a fase específica da cadeia de valores. A Benetton absorve todos os custos gerados pela administração dessas companhias, fornece o apoio necessário e evita qualquer custo adicional para os terceiros.

A diminuição da distância até os clientes tornou-se real quando

foi oferecida a Luciano Benetton a oportunidade de abrir uma loja exclusiva de suas roupas. Essa idéia produziu o famoso **sistema de franquia da Benetton**. Neste caso, também, a inovação desenvolveu-se com a colaboração de outras pessoas.

O terceiro **elemento** diz respeito à política de comunicação da marca, concebida por Luciano Benetton desde a formulação de sua empresa. A idéia de comunicação da marca Benetton, assim como a de sistema do produto, é orgânica e tem por objetivo torná-la pública em seus vários aspectos. As mensagens, congruentes com a idéia do produto, são canalizadas através da mídia disponível, de acordo com o tamanho do mercado e os recursos financeiros. Inicialmente é feita através de *layout* e mobília das lojas, por intermédio da fábrica, das diferentes marcas; e, posteriormente, por meio de mídia. Neste caso, também, as idéias originais são desenvolvidas com o auxílio de outras pessoas — Tobia Scarpa e depois Oliviero Toscani —, que se tornaram importantes membros do núcleo da empresa.

O modelo de aprendizado para o desenvolvimento de competências

Luciano Benetton desenvolveu sua visão empresarial através de longo aprendizado experimental e pragmático. O período de incubação de sua idéia de negócios teve seus primeiros experimentos em **ambiente protegido** (vendas a amigos). Em seguida, foram feitos testes reais em Belluno com a marca fantasia. Posteriormente, houve a entrada no mercado mais competitivo de Roma. Estes são exemplos da abordagem experimental peculiar nunca por ele abandonada. Era muito cuidadoso e evitava falhas que poderiam destruir suas idéias. Seu objetivo foi manter liberdade suficiente para mudar e adaptar a idéia original até atingir desenvolvimento completo.

A lógica experimental seguida por Luciano Benetton tornou-se a abordagem sistemática de crescimento da companhia e pode ser sintetizada como apresentado na figura 1.

Essa lógica de crescimento não é original, se comparada aos primeiros passos de qualquer companhia. Alguns exemplos famosos podem ser relembrados como o da empresa *Head Sky*.

A intuição criativa de Luciano Benetton pode ser estendida a outras pessoas, devendo ser institucionalizada como característica da companhia. De fato, a estabilidade dos participantes era outra preocupação importante em sua mente. Aprendeu que o desenvolvimento de um ensaio inovador implicava em aumento de conhecimento incorporado pelas pessoas. Desde que estas continuassem na empresa, a nova capacidade desenvolvida seria preservada, impossibilitando sua imitação pelos concorrentes. Quando a inovação já estava desenvolvida e o tempo a espalhava dentro da empresa, a proteção contra as imitações era obtida com a diminuição da rotatividade de pessoal.

No princípio, as motivações usadas para manter os funcionários foram a amizade e a lealdade

à família, a divisão da propriedade intelectual da idéia de negócios e a participação nos resultados econômicos. Posteriormente, contrato de trabalho mais flexível com os ocupantes dos principais cargos manteria o pessoal ligado à companhia.

Quando Luciano Benetton já possuía visão global da indústria, compromisso pleno com sua idéia de negócios e acúmulo de experiências bem-sucedidas, percebeu ser insuficiente sua abrangência cognitiva sobre os diferentes ramos e decidiu contratar novos colaboradores. O mecanismo básico era compartilhar sua idéia de crescimento da empresa. Os critérios de seleção dos recursos humanos estavam ligados à capacidade potencial de conhecimento funcional e não ao conhecimento específico sobre a indústria.

Reutilizando a metáfora, Luciano Benetton passou a desempenhar o papel de **padrão DNA**, transmitindo seus elementos a outras pessoas — futuras mensageiras do DNA — que desenvolveriam as funções inovadoras. O relativo desconhecimento sobre a indústria por parte desses mensageiros facilitou a transmissão do modelo básico, evitando mal-entendidos gerados por crença anterior dife-

rente. O conhecimento funcional e o potencial individual garantiram a qualidade das soluções.

Desse modo, a companhia pôde operar e manter um esquema orgânico produtivo (Crossan, Lane & Hildebrand, 1991) com base:

- na visão básica compartilhada que garantiu o alto nível de integração;
- na abordagem experimental que estimulou a criação de conhecimento;
- nos diferentes conhecimentos prévios do pessoal que facilitaram as soluções inovadoras.

Desenvolvida uma solução inovadora e levando a experiência bem-sucedida à consolidação, estavam estabelecidos os mecanismos da organização. O modo como operavam consolidou os critérios de seleção. Nessa fase, a seleção de recursos humanos baseou-se principalmente nos resultados, objetivando identificar as melhores pessoas para cargos de liderança nas várias áreas da empresa. Tendo a companhia adquirido maior dimensão e massa crítica, a atenção foi então direcionada para as áreas funcionais.

A carência de recursos financeiros, as diferentes vantagens características da área geográfica e

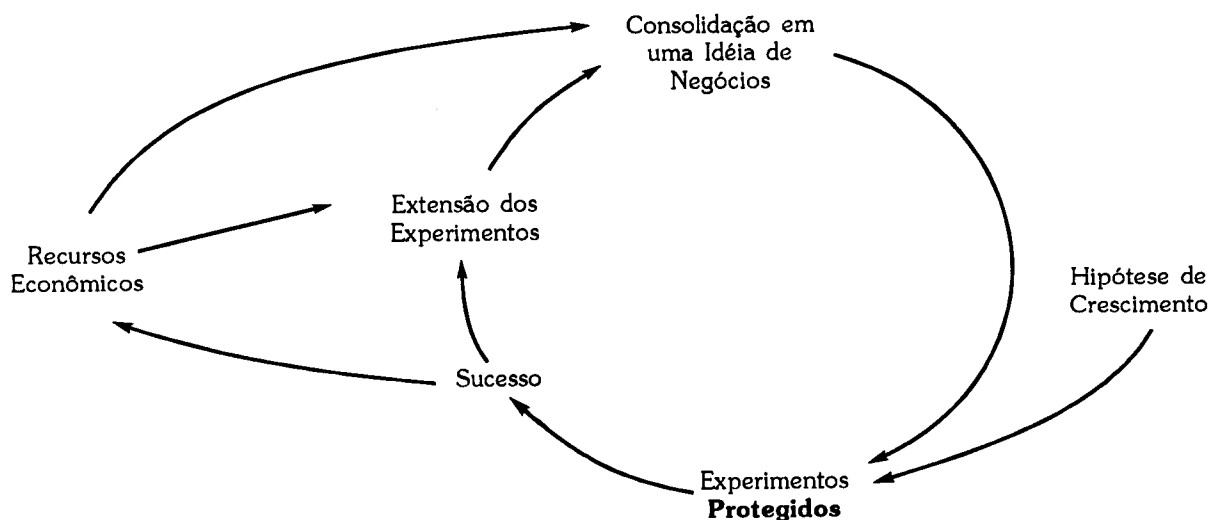


Figura 1: Modelo de Aprendizado Experimental

o forte compromisso com a flexibilidade levaram Luciano Benetton a terceirizar a produção. No entanto, não seguiu as **regras** estabelecidas na indústria. Não explorava completamente sua força de negociação e compartilhava com os terceiros os seus riscos de iniciantes. No começo não havia mecanismos para administrar esse relacionamento. Na medida que a experiência se acumulava, o modelo original de aprendizado pelo crescimento era reforçado. Os critérios básicos para a escolha do núcleo interno eram a mentalidade experimental e a seleção de empresários inovadores.

Resultados e crescimento sempre foram os compromissos de curto prazo mais importantes para

os diversos participantes, oferecendo medida simples e objetiva do sucesso que reforça a credibilidade individual.

Luciano Benetton escolhe seus agentes distribuidores pessoalmente. Esses agentes tornam-se atores-chave na empresa. Envolvem-se na seleção das coleções — a decisão mais importante dos novos empresários — e a companhia oferece-lhes serviço extremamente eficiente, a fim de crescerem com rapidez. Luciano Benetton não hesita em dividir com eles porcentagem importante do lucro (40% sobre o valor dos produtos enviados) e lhes dar poder, baseado em suas capacidades de crescimento. O aumento nas vendas é, de fato, o combustível essencial para o fun-

cionamento da idéia de negócios. Ele oferece-lhes a chance de crescer com a companhia, proporcionando oportunidades de nela investirem e esperando deles entendimento mútuo, fé na idéia e lealdade. Quanto ao aspecto profissional, eles são selecionados com base em sua motivação, sendo-lhes oferecida a oportunidade de exercer seus empreendimentos, criando seus próprios universos.

Os mecanismos organizacionais usados para identificar o melhor desempenho entre os agentes são ligeiramente diferentes daqueles utilizados para os terceiros. Neste caso, o modelo é indireto e tem duas voltas. Uma cria a energia para aprender e crescer (figura 2) e a outra (figura 3) facilita o

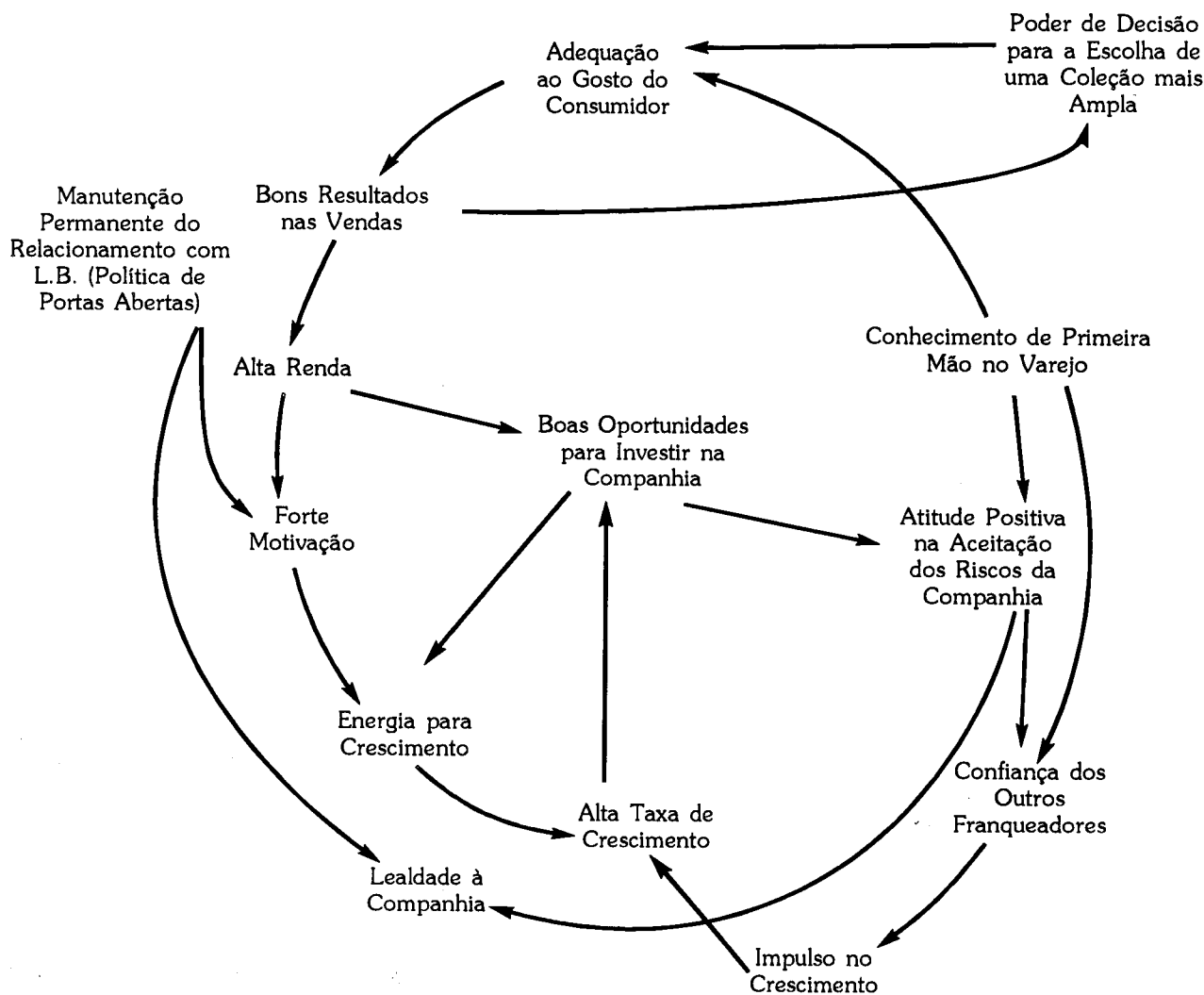


Figura 2: Mecanismo de Aprendizado da Distribuição — Criação de Energia

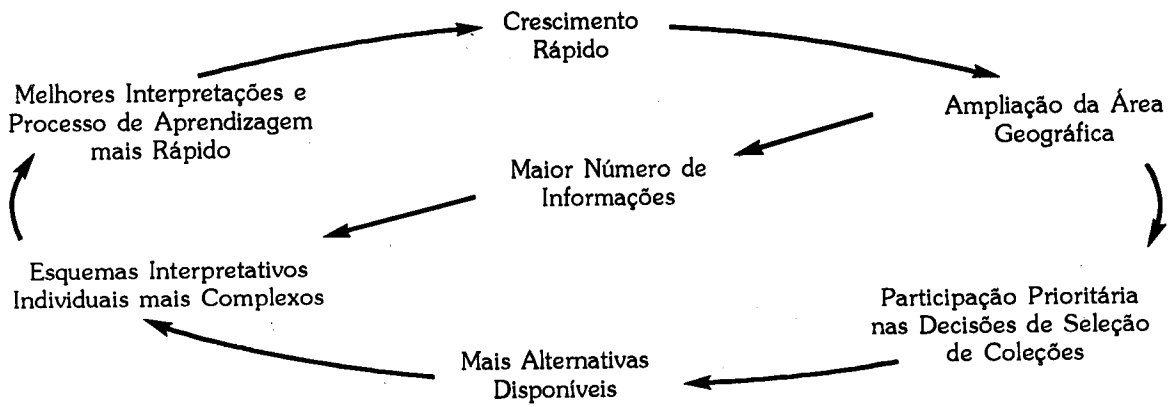


Figura 3: Mecanismo de Aprendizado da Distribuição — Facilitação do Processo

processo, oferecendo condições para o aumento da qualidade da aprendizagem.

Como pode ser constatado na figura 2, não há mecanismo central direto para indicar o comportamento dos agentes. Entretanto, as condições criadas orientam fortemente esse comportamento. As principais alavancas de impulso são dinheiro e supremacia, além de investimentos na companhia. O acesso direto a Luciano Benetton é também importantíssimo.

A segunda volta (figura 3) está igualmente centrada no crescimento. Neste caso, os bons resultados são recompensados com a legitimação de maior poder decisivo na escolha de coleções. **Efeito secundário** importante é a exposição do pessoal a campo experimental mais complexo. Isto interfere no nível do aprendizado por serem desenvolvidos esquemas

mais complicados, aumentando a qualidade de interpretação (Neisser, 1976). No desenvolvimento posterior da companhia, esta será uma área relevante no sistema de informação, visando a criação de mecanismos institucionais para aprendizado mais rápido e, possivelmente, incorporação desse conhecimento à empresa.

A estrutura básica do modelo de aprendizagem, descrita anteriormente, é a mesma para as áreas voltadas aos negócios e às funções vitais. Contudo, são diferentes os mecanismos organizacionais para a institucionalização.

Relativamente às áreas orientadas para as funções vitais, é impossível estabelecer mecanismo para selecionar os melhores desempenhos e atribuir-lhes papel de maior importância, como acontece com fornecedores e agentes. Na verdade, somente um partici-

pante opera em cada função. O conhecimento que a pessoa criará e as soluções inovadoras dependerão de suas características profissionais e seu esforço inovador pessoal.

O critério utilizado para seleção é a contratação de pessoal vindo das melhores **escolas** (*Venice University, Banca d'Itália, 3M* etc.). O mecanismo de aplicação de energia para a produção de inovações está em oportunidades atrativas oferecidas pela companhia a esses profissionais para que conduzam experimentos ousados e desafiadores em seu campo de atuação. Os profissionais e gerentes são motivados por recompensas diferentes, voltadas mais ao seu ambiente de referência do que a uma empresa específica. O resumo do **mecanismo de fornecimento de energia** pode ser observado na figura 4.



Figura 4: Mecanismo de Fornecimento de Energia para o Aprendizado Funcional

O modelo de aprendizagem da Benetton é composto por cinco elementos básicos, visando à criação de conhecimento:

- esforço individual para aprender;
- abordagem experimental;
- potencial dos recursos;
- linhas de compromisso claras e estáveis como mecanismos de integração;
- amizade, lealdade e senso de identidade com o empreendimento usados para conservar as pessoas na companhia.

Há forte identificação com a Benetton, não só dentro dela, mas também entre os empregados dos fornecedores. Grande ênfase é atribuída aos mecanismos, gerando esforços para o aprendizado e compromisso com as inovações. Podem ser identificadas duas categorias de mecanismos motivadores, uma **específica** e outra **geral**.

Os mecanismos motivadores específicos são projetados com referência particular ao grupo de pessoas para o qual estão direcionados. Diferentes pessoas são sensíveis a distintas recompensas como dinheiro, poder, *status* profissional. Luciano Benetton tem pleno entendimento quanto às recompensas mais relevantes para elas. Consegue estabelecer um **acordo dinâmico**, transformando-o depois em um mecanismo específico na organização.

Os mecanismos motivadores gerais estão voltados para todos os tipos de pessoas, integram-se profundamente aos critérios de seleção de fontes, sendo parte da estratégia da companhia. Reforçam a abordagem de aprendizado experimental, operacionalizando o conceito geral. Luciano Benetton oferece às suas fontes crescente **campo de aprendizado**, liberdade para experimentar e adequada aceitação de falhas. Estas condições, enquanto elementos relevantes da estratégia da empresa, funcionam como mecanismos motivadores **gerais** ligados às características das fontes selecionadas.

A terceira área de envolvimento pessoal direto de Luciano Benetton é a seleção e o recrutamento das fontes. A **transmissão** das mensagens principais do **DNA** da companhia e a avaliação do potencial criativo/risco das fontes nunca são delegadas a outras pessoas. Ele participa, inflexivelmente, de cada **pedra fundamental** do modelo. A seleção e os contratos são suas ferramentas operativas para gerenciar o processo.

Estratégia de diversificação

A estratégia de diversificação foi iniciada em 1981 com a aquisição da *Fiorucci S.p.A.* O objetivo era acelerar o massivo incremento de novas competências em negócio relacionado, mas diferente.

A fase de diversificação é a história de um processo de aprendizado estéril. A *Fiorucci* foi vendida quatro anos depois, após esta famosa marca ter perdido a maior parte de seu charme. O *Calzaturificio di Varese* criou muitos problemas e a *Toleman* desenvolveu-se como entidade separada.

As aquisições bem-sucedidas, *Infactor* e *Nolan & Norton*, contribuíram de maneira relevante para o negócio original. Aparentemente, o modelo de aprendizado original é incompatível com sistemas complexos e culturalmente estabelecidos.

A campanha nos EUA

A força da idéia de negócios e os compromissos com as **pedras fundamentais** tornaram-se fraquezas críticas no mercado norte-americano. As diferenças de ambiente externo exigiam mudança radical na idéia de negócios original, mas com a entrada agressiva no mercado não houve tempo de tentar um novo modelo estratégico. A indústria norte-americana é fortemente concentrada, tanto na produção como na rede varejista.

A competição era muito acirrada e os competidores tinham mas-

sa crítica algumas vezes maior do que a da Benetton. As **regras do jogo** na indústria estavam consolidadas e eram administradas pelos produtores dominantes.

Luciano Benetton decidiu adotar a estratégia européia, recusando adaptações, recrutando estilistas locais, aplicando a mesma abordagem **informal** no varejo. Nos primeiros anos foi sustentado pela explosão do *made in Italy*, mas os sinais de dificuldades apareciam claramente refletidos em sua idéia de negócios. Analisando essa experiência sob o prisma do modelo de aprendizado original, ele percebeu não se adaptarem alguns de seus elementos-chave. Os mecanismos de integração não eram tão efetivos. A integração real com a cultura local não era garantida pelos participantes principais incorporados à empresa, a liberdade para tentativas era procurada no modelo original e, finalmente, a lógica experimental tradicional (consolidar a estratégia após cuidadosos experimentos protegidos) foi abandonada.

A experiência norte-americana, contudo, não desmentiu o modelo de aprendizado da Benetton. Ela simplesmente reafirmou sua importância para o sucesso da companhia. A campanha nos EUA parece, em outras palavras, o efeito de uma típica síndrome de sucesso que levou a empresa por atalhos perigosos, impedindo o aprendizado das **diferenças** e a preparação de estratégia de sucesso diferente.

Diversificação no setor financeiro

A entrada da Benetton no mercado financeiro internacional obteve respeitável sucesso. Palmeri conduziu a companhia para o mercado internacional de ações com grande habilidade e sob total confiança de Luciano Benetton. No final da operação a imagem da corporação estava em alta e a empresa havia obtido os recursos financeiros necessários.

Nessa onda de entusiasmo, criada pelo sucesso, foi iniciado plano de diversificação no setor financeiro da indústria. Surgiu, então, a falta de recursos humanos para a administração desse novo negócio.

A queda no mercado financeiro e o ciclo negativo na indústria ocasionaram alguns problemas. Rapidamente, a Benetton decidiu usar os recursos criados, abrindo nova área para diversificação, administrada independentemente pela *Edizioni S.p.A.*, *holding* da família Benetton.

Essa **aventura** financeira foi uma significativa experiência de aprendizado para a companhia. O processo planejado era condizente com o modelo experimental original de crescimento. Os resultados das experiências foram muito bons, tanto por satisfazerem as necessidades emergentes como por identificarem novo papel institucional para administrar a diversificação.

Outro fruto desse processo de aprendizagem foi a nova hipótese de crescimento que consistia em entrar em negócio afim, com posição já dominante no segmento da indústria, administrado com a autonomia necessária pela *Edizioni Holding*. Esta é utilizada para gerar embriões, como o sistema de licenças, protegendo seu crescimento autônomo até estarem suficientemente desenvolvidos.

As novas perspectivas

Recentemente, outros passos importantes foram dados. Luciano Benetton aprendeu ser possível **cunhar** diferentes sólidas culturas com o DNA original da Benetton e requerer o crescimento interno alto grau de complexidade, ocasionado pela grande variedade de vestimentas e tipos de lojas, que eleva os custos e reduz o lucro.

Aprendeu claramente, também, que novas hipóteses de crescimento geradas a partir da idéia original podem ser interessantes, mas precisam ser desenvolvidas em entidade separada.

A constituição da *Edizioni Holding* foi uma decisão empresarial importante. Esta nova companhia tornou a função do mecanismo original de aprendizado não só criadora de soluções inovadoras, mas também um novo negócio, oferecendo-lhes proteção contra empresas já estabelecidas e permitindo-lhes o desenvolvimento autônomo.

Em outras palavras, a criação da nova estrutura gerou condições para recriar o modelo de aprendizado em nível mais elevado (novo negócio *versus* novas soluções), evitando a utilização de recursos financeiros em negócios ainda não desenvolvidos.

A *Edizioni Holding* é estrutura-chave para aplicação do mecanismo de aprendizado na estratégia de diversificação da Benetton. A experiência com licenças cria novo ponto convergente para experimentos. A licença por si só não afeta a idéia de negócios original, mas aumenta o potencial de comunicação, uma de suas **pedras fundamentais**. As sinergias são o ponto de diversificação.

Os fortes símbolos utilizados nas últimas campanhas publicitárias estão consoantes com os conteúdos **imateriais** que a Benetton quer **passar** aos consumidores e criam profunda fidelidade. Enquanto isso, a companhia obtém arrecadação com licenças, pois os produtores licenciados alcançam maior número de consumidores.

A estratégia de comunicação da Benetton (propaganda, lojas, produtos) é o elo com o segmento de mercado que permite a venda das marcas licenciadas. A Benetton estaria criando um novo meio de publicidade? A indústria da comuni-

cação será seu principal campo no futuro?

Os elementos-chave do modelo de aprendizagem passam a ser o número de atores envolvidos nas funções, a integração na estrutura da empresa, o uso de mecanismos de recompensa especializados pertencentes à companhia e a **aderência** institucional para manter os funcionários. Luciano Benetton encontra-se relativamente descentralizado nesse modelo, mas parece estar apto a trabalhar independentemente.

Conclusões

A análise da *United Colors of Benetton* privilegiou a perspectiva de aprendizagem. Abordou-se a discussão com duas hipóteses geradas com relação ao caso Benetton:

- o processo organizacional de aprendizado da companhia não existe. Seu sucesso está ligado aos participantes envolvidos;
- é possível identificar mecanismos de aprendizado organizacionais que amplificam os resultados individuais e tendem a institucionalizar o aprendizado social.

Argumentou-se ser a empresa caracterizada por diferentes fases de aprendizado em seus diversos estágios de desenvolvimento. Cada um deles converge para objetivos diferentes, envolve distintos atores e/ou processos políticos diversos.

As características e a importância da liderança são diferentes em cada um desses estágios. Comprometimento de longo prazo com algumas diretrizes principais pode ser identificado. Esses compromissos correspondem ao caminho de aprendizado seguido pela empresa. Algumas particularidades ambientais podem ser identificadas como mecanismos de reforço para esses compromissos.

A Benetton, com sede em Ponzano Veneto, no Nordeste da Itália, possui hoje mais de 5000 lojas em 100 países. A maior

parte de seu faturamento provém da Itália, dos Estados Unidos e do Japão. Investe apenas 4% do orçamento em propaganda, neles in-

cluídos os gastos com Fórmula 1, time de basquete e escola de arte (Revista *Veja*, v.26, n.33, 18 ago. 1993).

Referências Bibliográficas

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; HILDEBRAND, T. *Organizational learning: theory to practice*. The Western Business School, The University of Western Ontario, Oct. 1991. (Working Paper Series).

DUBINI, P. & SINATRA, A. Predicting success after the acquisition: the creation of a corporate profile.

In: SINATRA, A; VON KROGH, G.; SINGH, A. *Predicting success after the acquisition: the creation of a corporate profile — Managing corporate acquisitions: a comparative analysis*. New York, McMillan, 1992.

NEISSER, U. *Cognitive psychology*. S. Francisco, W.H. Freeman and Company, 1976.

SCHOT, D.A. *Beyond the stable state*. New York, Random House, 1971.

SINATRA, A. *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione e strategie de consolidamento*. Torino, UTET, 1989.

SINATRA, A. *Strategie d'impresa nei settori maturi*. Milano, Gioffrè, 1983.