
Mesa-Redonda Revista de Administração da Universidade de São Paulo/Harvard Business Review

No dia 7 de outubro de 1997 a Revista de Administração da Universidade de São Paulo, com o apoio da *Harvard Business Review*, realizou uma mesa-redonda sobre os desafios, as dificuldades e as oportunidades do cenário empresarial brasileiro.

Os temas abordados foram:

- A estratégia competitiva das empresas sediadas no Brasil que estão atuando ou se preparando para atuar no exterior.
- O impacto da abertura econômica e da globalização no Brasil e nas empresas.
- A formação dos profissionais do futuro.

Participaram dessa mesa-redonda:

- **Professor Jacques Marcovitch**
Editor da Revista de Administração da Universidade de São Paulo
- **Professora Maria Tereza Leme Fleury**
Editora-Associada da Revista de Administração da Universidade de São Paulo
- **Walter Kiechel**
Publisher da Harvard Business Review
- **Gilberto Krause**
Diretor Corporativo da Embraco S.A.
A Embraco, Empresa Brasileira de Compressores, foi fundada em 1971 e iniciou suas operações efetivamente em 1974. Em 1978 passou a exportar e a partir da década de 90 iniciou operações na Ásia e na Europa. Hoje a Embraco é considerada a segunda maior fabricante de compressores no mundo e faz parte do Grupo Brasmotor.
- **Jacks Rabinovich**
Diretor-Presidente do Grupo Vicunha
O Grupo Vicunha iniciou suas atividades em 1947 como uma empre-

sa têxtil. Hoje atua nos setores têxtil, siderúrgico e de telecomunicações, tendo participações na Companhia Siderúrgica Nacional, na Companhia Vale do Rio Doce e no consórcio que está explorando a Banda B nos estados da Bahia e de Sergipe.

- **Mauro Molchansky**
Diretor-Executivo da Globo Comunicações e Participações Ltda.
A Globopar foi fundada em 1973. Hoje atua nos setores de mídia e telecomunicações, mantendo importantes alianças estratégicas com empresas nacionais e estrangeiras. Faz parte das Organizações Globo, reconhecidas mundialmente por incluir empresas líderes nesses setores, tendo como carro-chefe a TV Globo, a quarta maior empresa de televisão aberta do mundo em termos de audiência.
- **Oscar Boronat**
Diretor-Presidente da Blindex Vidros de Segurança Ltda.
A Blindex foi fundada em 1951 como parte do Grupo Louis Dreyfus (França). Em 1979 foi adquirida pelo Grupo Pilkington (UK). É a detentora da marca com o selo vermelho no produto original, no segmento de vidros para a indústria automotiva. Além de produzir vidros para o setor automotivo, produz vidros para o mercado de construção civil e de linha branca. Atua globalmente, estando sua estrutura organizacional ajustada mundialmente para tal.
- **Sergio Foguel**
Vice-Presidente da Odebrecht S.A.
O grupo empresarial Odebrecht tem seus primórdios na década de 20 e o marco constitutivo em 1946 com a Construtora Norberto Odebrecht S.A. A partir da década de 70, iniciou o seu processo de internacionalização e diversificação. Hoje o grupo atua nas áreas de engenharia e construção civil, química e petroquímica e serviços de infra-estrutura, além de empreendimento na área de papel e celulose.
- **Victor Foroni**
Diretor-Presidente da Método Engenharia S.A.
A Método foi fundada em 1973. Desde essa época, está na vanguarda da construção civil, procurando constantemente inovar em suas práticas de gestão de recursos humanos.

Fotos: Fernando Fulanetti

Walter Kiechel, *publisher* da HBR

Jacques Marcovitch — Em nome da Universidade de São Paulo e dos editores da Revista de Administração da Universidade de São Paulo, agradeço a presença de todos. Temos hoje conosco o Sr. Walter Kiechel, *publisher* da *Harvard Business Review*. No encontro de preparação final desta mesa-redonda, observávamos como aqui no Brasil somos tão similares e, ao mesmo tempo, tão diferentes do resto do mundo. Similares quando falamos de práticas de administração e diferentes quando olhamos para as nossas dimensões demográficas, econômicas, políticas, culturais e sociais. O nosso desafio, hoje, será aprender novas práticas que poderão nos ser úteis e também a outros países que, assim como nós, estão tentando fazer com que a administração dos negócios torne-se um meio para a busca de desenvolvimento sustentado.

Walter Kiechel — É com muita honra que estou aqui. A missão da *Harvard Business Review*, que está comemorando seus 75 anos de atividades, não mudou desde a época de sua fundação. Ela continua sendo a de melhorar a prática da administração no mundo. Fazemos isso tentando eliminar os nossos preconceitos, aprendendo com executivos, como os que estão aqui presentes, com professores, e tentando transmitir esses aprendizados para um público maior. Temos, ainda, a consciência de que, por muito tempo, na *Harvard Business Review*, fomos ingênuos e não-sofisticados, pois olhamos para a administração somente com a perspectiva de executivos, professores e pensadores norte-americanos e, em alguma extensão, com a perspectiva de europeus e asiáticos. Assim, por muito tempo, não incorporamos aprendizados de outras partes do mundo e é justamente por estar tentando mudar essa situação que estou hoje aqui. Para iniciar, pergunto: O que as organizações brasileiras estão fazendo para conquistar mercados fora do Brasil? Por que elas decidiram se internacionalizar? Quais os resultados obtidos até agora? Quais os aprendizados desse processo e como

eles estão influenciando a maneira de fazer negócios no Brasil e no exterior?

Sergio Foguel — Para compreender o que está sendo feito no exterior, temos de dividir o negócio Odebrecht em três áreas diferentes. Na área de engenharia e construção atuamos no exterior desde 1979. Estamos hoje presentes em 19 países, além do Brasil, e prospectando negócios em outros três. Essa atividade no exterior representa metade das receitas dessa área de negócios e soma o total de US\$ 1 bilhão por ano. Aproximadamente metade dessas operações estão sendo feitas na Europa, nos Estados Unidos e, em escala menor, na Ásia. O remanescente está sendo feito na América Latina e na África. Na área de química e petroquímica não operamos no exterior, mas exportamos para cerca de 70 países. A exportação nesse segmento não constitui um de nossos principais negócios, uma vez que representa apenas 15% das vendas, significando algo em torno de US\$ 300 milhões por ano. Em nossa área de química e petroquímica a exportação não é tão relevante, pois nosso foco é o mercado brasileiro, apesar de irmos mantendo o mesmo nível de participação no mercado exterior por anos. Nossa terceira área de atuação é a de infra-estrutura e serviços públicos, no Brasil chamada de concessões de serviços públicos, na qual atuamos no exterior hoje com dois projetos significativos: a ponte sobre o rio Tejo, em Lisboa, e o acesso oeste à cidade de Buenos Aires. Eu diria que esta área de negócios resultou da área de engenharia e construção. As empresas de construção estão sendo levadas, cada vez mais, a visualizar as necessidades das comunidades e a buscar formas de atender a essas necessidades. Concessões foram as formas encontradas para a resolução do problema de trânsito intenso, tanto em Buenos Aires como em Lisboa. Quanto aos aprendizados, o mais importante foi ter vivenciado no exterior, alguns anos atrás, alguns processos que estão hoje acontecendo no Brasil. Decidimos iniciar nossas operações no exterior em países cujos espaços eram muito similares àqueles que tínhamos vivenciado no Brasil e onde poderíamos agregar valor às necessidades dos clientes. Em 1979, quando iniciamos as operações no Peru e depois no Chile, esses países apresentavam condições muito similares às do Brasil e de outros países da América Latina. Nesse período, também começamos a prospectar negócios na África, especialmente em Angola, uma vez que esse país, além de possuir certas características similares às do Brasil, se encontrava em um momento político muito particular. Na época em que decidimos atuar na América Latina, na África e na Ásia, as grandes construtoras mundiais não estavam atuando intensivamente nesses mercados. Gradualmente, começamos nosso movimento em direção à Europa e aos Estados Unidos, mercados mais abertos e competitivos. Nossa visão, nesse perío-

do, era a de que operar no exterior seria um requisito para mantermo-nos competitivos no Brasil, pois um dia as empresas de classe mundial estariam atuando aqui, e também porque já visualizávamos que nosso potencial de crescimento é maior do que as possibilidades do mercado brasileiro nos permitiriam.

Walter Kiechel — Existe uma teoria interessante que está em evolução no mundo sobre o desenvolvimento de mercados globais para produtos culturais, como programas de televisão. Nesse sentido, seria interessante ouvir a experiência da Rede Globo.

Mauro Molchansky — Começamos exportando as nossas famosas novelas, que foram traduzidas para o russo, o alemão e o japonês, entre outros idiomas, para aproximadamente 100 países. Essas exportações tornaram nossa organização bem-conhecida no mercado internacional, embora não significassem quantia expressiva diante do faturamento do grupo na área de emissoras de televisão. Hoje nossas exportações somam US\$ 30 milhões, comparadas a um faturamento de US\$ 1,5 bilhão nesse segmento. No âmbito da globalização, a experiência mais importante é a que iniciamos há três anos quando definimos que, além de atuar na mídia, gostaríamos de atuar em telecomunicações, que engloba televisão por assinatura e telefonia celular. Entramos no negócio de televisão por assinatura há três. Essa é uma indústria recente no Brasil. Para se ter uma idéia, temos hoje 2,5 milhões de assinantes no Brasil, contra um potencial de 12 a 15 milhões que deve ser atingido em um ano. Outro dado comparativo: a Argentina possui 4,5 milhões de assinantes. Como o Brasil apresenta elevado potencial nesse segmento, decidimos investir fortemente. Desde o início, já investimos aproximadamente US\$ 1,8 bilhão somente em infraestrutura que permitirá distribuir os sinais através de cabos de fibra óptica. Esse foi um passo significativo, conseguido por meio de alianças estratégicas. A mais importante delas é com a *News Corporation* dos Estados Unidos, por meio da qual entramos no mercado de televisão por assinatura via satélite. Essa aliança começou há um ano e meio. A empresa responsável pela distribuição desse produto é a *NETSAT*, que opera com a marca *SKY*. Essa experiência tem sido muito importante para o nosso grupo, pois nosso parceiro trouxe tecnologia, enviou técnicos, treinou nosso pessoal nessa área em que não existia conhecimento e auxiliou-nos a implantar o sistema na *NETSAT*. A segunda aliança importante de nosso grupo é com a *AT&T* para o atendimento à demanda de telefonia celular. A terceira aliança é com a *STET*, empresa de telecomunicações da Itália, também para atuar no segmento de telefonia celular. A propósito, o grupo *Vicunha* é nosso parceiro em um consórcio e já ganhamos licença para ex-

plorar os serviços de telefonia celular, na banda B, na Bahia e em Sergipe. Essas três alianças estratégicas têm sido importantes para a aprendizagem do grupo. Além disso, compramos 15% de uma emissora de televisão em Portugal. Embora participemos com apenas 15%, participação máxima permitida pela legislação portuguesa para empresas estrangeiras, agregamos enorme valor a essa empresa na área de organização e produção de programas, pois nossos outros parceiros nesse negócio são predominantemente da área financeira, além de um proveniente da área de mídia escrita, Ministro Pinto Balcemão. Os resultados obtidos por essa emissora estão sendo positivos e ela vem crescendo rapidamente. Estamos, inclusive, exportando para ela as nossas telenovelas.

Walter Kiechel — Um dos aspectos fascinantes da economia brasileira é que o processo de privatização ocorreu ao tempo em que o Brasil abriu a sua economia. O grupo *Vicunha* está bastante familiarizado com esse processo, uma vez que participou das privatizações da Companhia Siderúrgica Nacional (*CSN*) e da Companhia Vale do Rio Doce, além de possuir operações na área têxtil. Seria interessante ouvir sua experiência.

Jacks Rabinovich — O grupo *Vicunha* começou como um grupo têxtil. A empresa foi fundada por meu pai em 1946. Meus outros parceiros iniciaram suas atividades em 1947. Unimos nossas forças em 1965 para tornarmos o maior grupo têxtil. Certo dia, concluímos que nosso grupo era muito grande, aproximadamente duas vezes e meia maior do que o segundo grupo do mercado, e que poderíamos crescer ainda mais. Decidimos, então, diversificar. Antes de abordar a diversificação e a privatização, que foi o resultado do primeiro movimento, gostaria de falar mais sobre os têxteis. O mercado de têxteis no Brasil esteve fechado às importações durante quase 40 anos. A competição interna era acirrada, mas entre pessoas não totalmente habilitadas. Descobrimos não ser tão bons quanto pensávamos ser quando tivemos de exportar. Isso ocorreu no início da década de 70, quando o mercado interno estava ruim e tínhamos de exportar. Foi nesse período que nos deparamos com um problema chamado qualidade. Era algo novo para nós, pois antes o nosso maior problema era a produção. Produzíamos, o mercado queria comprar e não havia problema com a qualidade. Nossa primeira exportação foi para a União Soviética, em 1971 e 1972, e criou verdadeira revolução interna. Eles enviaram-nos as especificações dos produtos que queriam comprar e nós tivemos de atendê-las. Para tanto, tivemos de retrainar nosso pessoal, trocar equipamentos e, sobretudo, mudar nossa mentalidade. Tal situação tornou-nos mais conscientes em relação à questão da qualidade, algo extremamente incomum no Brasil, no segmento têxtil, na-

quela época. No entanto, nunca nos preparamos para competir na Ásia. Nossas vendas totalizam, hoje, aproximadamente US\$ 1,4 bilhão e exportamos cerca de US\$ 150 milhões por ano, o que corresponde a mais de 10%, pois no Brasil quando é efetuada uma venda são pagos 18% de impostos, representando de 13% a 15% do nosso volume físico de exportações. Esse é, de longe, o maior volume de exportações de um grupo têxtil brasileiro. Apesar de esses números serem pequenos, estamos preparados para competir no mundo dos têxteis. Contudo, não estamos preparados para competir com os asiáticos, cujos salários são muito baixos, especialmente na China, no Vietnã, em Sri Lanka e outros países em desenvolvimento da região. Também não estamos preparados para enfrentar o nosso governo. As taxas de câmbio atuais não são corretas e os custos das elevadas taxas de juros envolvidas na produção e dos transportes não nos tornam competitivos. Há sete anos descobrimos que éramos muito grandes e, devido a um alerta de um amigo norte-americano que havia perdido dinheiro por causa das leis anti-truste, decidimos diversificar, prevendo que essas leis poderiam chegar ao Brasil e nos prejudicar. Inicialmente, pensamos em atuar em química e petroquímica, mas como esse era um mercado muito fechado no Brasil não conseguimos. Partimos, então, em busca de outras oportunidades. Foi quando apareceu a oportunidade de entrarmos no processo de privatização da CSN, a maior companhia de aço da América Latina. Esse foi, para nós, um mundo inteiramente novo. Sentar no Conselho dos Acionistas com representantes dos trabalhadores, dos banqueiros, com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores etc. foi uma experiência totalmente nova para nós. Saber lidar com diferentes personalidades, diferentes passados, diferentes formas de conduzir os negócios fez parte desse aprendizado fantástico. O aprendizado de influenciar as pessoas quando se estava certo e de ser influenciado quando se estava errado fez parte dessa experiência. Além disso, aprendemos que uma das piores coisas que pode acontecer a um país, especialmente ao Brasil, é deixar que o Estado administre as empresas. Fomos capazes de reduzir a força de trabalho em 30% sem perder um centavo em vendas, além de aumentar a lucratividade. Somos capazes de reduzir ainda mais a força de trabalho, aumentando a lucratividade. Quando de sua criação, a CSN foi estabelecida em um lugar longe da costa e do mercado produtivo, pois seus fundadores temiam que na época da guerra os alemães pudessem bombardeá-la. Assim, foi escolhido um local entre as montanhas onde teve de ser constituída uma cidade para atender às necessidades da empresa. Como consequência, a cidade gira em torno da empresa e qualquer redução de mão-de-obra torna-se um processo com dimensões políticas e sociais. Por isso, reduzimos o quadro da CSN de 21 mil para 12 mil funcionários em quatro

anos e meio, em vez de em um ano e meio. A nova redução programada de 12 mil para 8 mil funcionários também está acontecendo de maneira gradual. A CSN criou, por sua vez, outras oportunidades de privatização. Com outros grupos, compramos sete estradas de ferro. Essas empresas estavam perdendo uma fortuna ao longo dos últimos anos e, com certeza, terão lucro no próximo ano, mesmo com a redução do preço do transporte. Tal situação é resultado de reorganização adequada, investimentos e aumento dos lucros com redução de preço. Algo simples de ser feito. No setor têxtil, constituímos uma *joint venture* com o grupo norte-americano *Dupont* no segmento de *nylon*. Iniciamos essa parceria em 1994 e já dispomos de uma fábrica no Brasil e outra na Argentina. Demos início, também, à construção de uma fábrica que será o *state of the art* do *nylon* no mundo, em Americana, São Paulo. Dessa forma, tornaremos-nos a maior força em *nylon* na América do Sul. Nosso mercado-alvo inicial será a América do Sul, não somente o Mercosul, e se ti-



Walter Kiechel e Jacques Marcovitch

vermos fôlego, capacidade e habilidade partiremos para a Europa. Essa *joint venture* tem sido muito interessante, pois como a *Dupont* investe bastante em pesquisa, possuímos sempre as últimas tecnologias, o que nos proporciona muitas oportunidades. Essas duas empresas são os maiores exportadores do setor. Em 1993 e 1994 a CSN era o segundo maior exportador do Brasil, com mais de US\$ 800 milhões em vendas, mas atualmente estamos reduzindo nossas exportações porque o mercado interno vem crescendo muito. Estamos construindo outra fábrica no Nordeste do Brasil, em Fortaleza, no Ceará, e tentando finalizar o contrato com a *Nucor*, empresa norte-americana precursora das *mini-mill*, que terá custos operacionais muito baixos. A CSN comprou, também, a maior parte da Companhia Vale do Rio Doce, a maior empresa de mineração de ferro do mundo, mas como a aquisição é muito

recente, não tecerei comentários sobre o assunto. Nosso grupo pretende continuar a diversificação nas áreas de têxteis, aço e derivados e telecomunicações. Nesse último segmento temos uma aliança com a Globo e a STET italiana para operar em telefonia celular nos estados da Bahia e de Sergipe e estamos aguardando a resposta final para podermos operar em outra região.

Walter Kiechel — Obrigado pela abordagem desse amplo horizonte das privatizações e do setor têxtil. Gostaria de ouvir de Oscar Boronat a experiência da Blindex, a qual está envolvida há vários anos com a *Pilkington*, um dos *global players* na área de vidros. Como é compatibilizado o fornecimento de produtos para uma indústria automotiva que está cada vez mais global com o fornecimento de vidro para o mercado doméstico de construção?

Oscar Boronat — Somos parte de um grupo multinacional que atende basicamente a dois segmentos, o automotivo e o de produtos voltados para a construção civil. Na área de produtos voltados à construção civil, para exportar é necessário adicionar algum tipo de valor e obter-se algumas vantagens em termos de recursos naturais, pois o vidro é um produto pesado e existem diversas linhas de produção espalhadas pelo mundo. Assim, a empresa só se torna competitiva se conseguir eliminar algumas desvantagens, como defasagem da taxa cambial, transporte caro e ineficiente, enfim, todos os elementos que compõem o chamado custo Brasil. A fim de eliminar essas desvantagens, precisamos adicionar valor e administrar bem algumas das vantagens naturais que possuímos. Nesta era da globalização, aprendemos que temos de buscar atender às necessidades de preço do cliente. Se sentarmos em Detroit para negociar um contrato global com a Ford, a GM ou outra montadora para atender às fábricas do México, da Austrália, da Itália, do Reino Unido e acharmos não ter a mínima condição de chegar a um preço global, estamos fora do negócio. Assim, estamos buscando, permanentemente, eliminar as desvantagens para permanecer no negócio. Isso tem sido alcançado devido a nossa elevada produtividade, atualização contínua de nossas linhas de produção e boa administração do patrimônio. Embora as exportações representem apenas 15% no mercado de vidro de *commodities* e 5% nos outros mercados, constituem atividade importante por causa da volatilidade da economia brasileira. Desde 1960, nosso mercado cresce 7% ao ano. No entanto, há oscilações que podem ir de -5% a +30%. Como na indústria de aço, os aumentos de produção só ocorrem em larga escala por causa do tamanho das linhas de produção, nossas exportações eram tratadas no passado como um mecanismo de ajuste de nossa capacidade. Estar ou não competindo no exterior

dependia, basicamente, do desempenho do nosso mercado interno. Hoje, com a globalização da economia e com a abertura do mercado brasileiro às indústrias estrangeiras, temos de atuar no exterior para garantir a nossa fatia do mercado.

Walter Kiechel — Obrigado. Mais tarde, talvez, voltaremos a explorar a sua experiência.

Maria Tereza Leme Fleury — Ontem, o Professor Jacques Marcovitch e eu estávamos procurando explicar a Walter Kiechel as oscilações que ocorrem na economia brasileira.

Oscar Boronat — Essas oscilações ocorrem de forma imprevisível. Durante o período de 1993 a 1994 crescemos 48% tendo duas linhas de produção de vidros planos. A fim de atendermos a esse crescimento, seria necessária outra linha de tamanho igual ao das existentes. Na década de 80, as oscilações aconteceram em períodos inferiores a um ano. No segmento automotivo, em alguns casos, tinha-se um *boom* no primeiro semestre e depois uma queda abrupta informada pela indústria um dia antes da entrega. Embora monitorássemos os indicadores do mercado, não era possível controlar tudo, pois essa indústria também exportava seus produtos. Neste ano, por exemplo, tivemos vendas recordes em junho, julho e agosto, mas no mês de setembro registramos um declínio que deve acentuar-se no mês de outubro e, talvez, mais ainda no de novembro, o que nos preocupa. Estávamos importando vidro para o mercado de reposição, pois nossas linhas encontravam-se 100% ocupadas com a produção de pára-brisas e outros vidros para carros, o que nos deixou sem capacidade produtiva para atender à demanda. Em consequência disso, estávamos importando do Chile e de outros países, mas, por causa da queda no segmento da indústria automotiva, teremos de reduzir significativamente a quantidade dos pedidos de importação. Lidar com essas situações não é fácil, dificulta o planejamento de longo prazo e exige bastante flexibilidade. Ser parte de um grupo multinacional ameniza a situação, pois consegue-se planejar a produção juntamente com outras unidades espalhadas pelo mundo.

Walter Kiechel — Gilberto Krause, talvez você fique surpreso ao saber que não é difícil encontrar na *Harvard Business Review* e em outras partes dos Estados Unidos pessoas com pouco conhecimento sobre o Brasil que não acreditam poder uma indústria brasileira exportar produtos de alta tecnologia. Seria mais fácil aceitarem a exportação de matérias-primas ou de produtos baseados em mão-de-obra barata ou, ainda, de produtos que recebem subsídios para a exportação. Nesse contexto, como a

Embraco consegue exportar compressores de classe mundial, exportações essas que representam cerca de 65% de suas receitas?

Gilberto Krause — A Embraco faz parte do grupo Brasmotor que também atua no setor da linha branca (*freezers*, geladeiras etc.). A Brasmotor, por sua vez, faz parte da *Whirpool* que, recentemente, comprou mais 30% das ações do grupo. Tornou-se, assim, a principal acionista do grupo Brasmotor e da Embraco. A Embraco produz, basicamente, compressores para *freezers* e geladeiras e todos os equipamentos que envolvem refrigeração. Nossa posição no mercado é a seguinte. Nossa maior fábrica, também considerada a maior fábrica de compressores do mundo, está localizada em Joinville, Santa Catarina, estado ao sul do Brasil. A construção dessa fábrica começou em 1971 e suas operações iniciaram-se em 1974. Recentemente, compramos uma fábrica em Torino, na Itália, que era bem conhecida nesse setor e há um ano e meio formamos uma *joint venture* com uma empresa situada em Beijing, na China. Além dessas três fábricas, possuímos amplo escritório em Atlanta, nos Estados Unidos, e detemos aproximadamente 18% da produção mundial de compressores. Decidimos operar no exterior por ser a produção dos compressores do tipo capital intensivo. Tínhamos duas opções: tornarmo-nos produtores regionais ou produzir em larga escala. Para obter-se produção de escala precisa-se considerar outros mercados, além do Brasil. Tomamos essa decisão em 1977, quando decidimos exportar primeiro para a América do Sul como forma de abrir caminhos para a conquista de mercados mais sofisticados, como o norte-americano e o europeu. Quando se entra no mercado de exportação, tem-se de nele permanecer, estando bom ou ruim, com taxas de câmbio favoráveis ou desfavoráveis, com ou sem inflação. Até 1990 estávamos exportando muito e o Brasil era uma espécie de santuário que praticamente impedia a importação de compressores. Em 1990, com a abertura da economia, conscientizamo-nos da necessidade de defender nossa posição no mercado interno. Como estávamos expostos ao mercado exportador, aprendemos a produzir com qualidade, produtividade, competição forte, fatores que nos auxiliaram no processo de consolidação de nossa posição no Brasil diante desse novo cenário. Apesar de a defasagem da taxa de câmbio do Plano Real ter colocado diversos exportadores em condições desfavoráveis, nós, que exportamos quase 65% de nossa produção, não fomos surpreendidos. Percebemos, rapidamente, que essa defasagem cambial poderia persistir por muito tempo e, então, decidimos nos tornar muito mais eficientes, flexíveis e conscientes quanto à realidade brasileira. Sabemos que os custos de mão-de-obra no Brasil são mais baixos do que os da Europa e dos Estados Unidos, mas sabemos também

que eles são mais altos do que os da Ásia. Assim, estamos na metade do caminho. Em relação às nossas atividades no Brasil, decidimos reduzir custos e cortar a mão-de-obra em 30%; estamos, ainda, em processo de reengenharia. As exportações já atingiram o seu *break-even* e, além de não estarmos mais perdendo dinheiro, temos expectativas de operar com lucro no mercado exportador. As vendas no mercado interno ainda estão mantendo a empresa viva. Além disso, estamos investindo no Brasil, na Itália e na China e pensando em transferir uma fábrica para o Leste europeu, a fim de reduzir os custos de mão-de-obra na Itália.

Walter Kiechel — Victor Foroni, minha compreensão é que a Método se encontra em um diferente estágio de desenvolvimento, se comparada com a Odebrecht, em termos de tempo de existência e de experiência no exterior. Além disso, sabe-se que a Método está envolvida em diversos processos para mudar as formas tradicionais de realizar seus negócios. Nessa perspectiva, seria interessante que você nos contasse como a Método está olhando para o mercado externo.

Victor Foroni — Nossa experiência no exterior é ainda reduzida. Estamos atuando apenas no Uruguai, em um projeto residencial. Nosso foco tem sido o mercado interno, no ramo de construção civil leve, isto é, construção de edifícios residenciais e áreas comerciais. Durante os últimos 20 anos, enfrentamos um período de alta inflação com pequenos investimentos nesse segmento e sem a concorrência de empresas multinacionais que não consideravam o Brasil atraente por causa de suas altas taxas de inflação. Em alguns casos, ela chegou a 40% por mês. A inflação servia como uma proteção natural. Além disso, a falta de investimentos nesse segmento tornava o País não-atrativo para as empresas estrangeiras. Com a estabilização da economia esse cenário mudou radicalmente. O mercado está bem maior. Só no segmento de construção de residências temos de construir cerca de dez milhões delas para balancear a demanda. Se considerarmos um preço médio de US\$ 50 mil e um prazo de dez anos para equilibrar essa demanda, teremos de investir cerca de US\$ 50 bilhões por ano somente no segmento de construção residencial, um mercado extremamente atrativo para qualquer empresa localizada em qualquer parte do mundo. É por isso que hoje já observamos a entrada dessas empresas e de grupos financeiros no País, assim como algumas mudanças em nossa legislação. Essas são as razões que estão nos levando à concentração muito maior no mercado interno do que no externo. Nossa estratégia de atuação para crescer e liderar o mercado tem sido a de formar *joint venture* com empresas multinacionais que detêm a *expertise* não possuída por nós. Nesse sentido, fizemos

uma aliança com uma empresa norte-americana, considerada a maior imobiliária do mundo, para explorar aqui o mercado de prédios comerciais, edifícios de escritórios, *shopping centers* etc. Além disso, formamos uma aliança com a *Wet in Wild* norte-americana para explorar o segmento de diversões e entretenimento, mais especificamente o de parques aquáticos. Estamos terminando a construção de um parque aquático próximo à cidade de São Paulo. Celebramos, também, uma aliança tecnológica com uma empresa canadense para a inovação das formas tradicionais de construção e outra com uma empresa norte-americana para construirmos utilizando o sistema de *dry-wall*. Estamos negociando outras alianças para trazeremos novas ferramentas tecnológicas e outros procedimentos que nos permitirão crescer mais rapidamente e atrair mais investimentos, elementos essenciais para a obtenção de lucro nesta atual conjuntura do mercado brasileiro.

Walter Kiechel — Administrar técnicas e novos procedimentos, um dos comentários feitos por praticamente todos, foi algo que permitiu o crescimento de suas empresas, nos últimos tempos, com maiores eficiência, produtividade e, em alguns casos, de maneira acelerada. Como isso foi conseguido? Vocês tiveram de mudar a forma de gerenciar a empresa, mudar a forma de organizar as pessoas dentro da empresa, enfim, de que maneira vocês mudaram suas organizações? Vocês tiveram de alterar o sistema de recompensas? Ou nada foi modificado e estão atuando da mesma forma que atuavam no passado, só que agora tentando expandir sua organização para novas áreas de negócios e novas oportunidades? Que experiências e fatores foram condicionantes para a atuação com maiores produtividade, eficiência e velocidade? Outro ponto que gostaria que vocês abordassem é a forma como estão conseguindo adicionar valor aos seus negócios, às alianças etc.

Oscar Boronat — Acredito que a vida se torna mais fácil quando se está expandindo dentro do próprio segmento de atuação, uma vez que já são conhecidos os recursos disponíveis e a maneira certa de desenvolver os recursos humanos para essa expansão. No nosso setor de vidros, que vem crescendo ano a ano em aproximadamente 7%, como disse anteriormente, isso torna-se mais fácil, pois

consegue-se compartilhar as oportunidades com aquelas pessoas que vêm crescendo junto com a empresa. Além disso, sendo parte de uma multinacional, temos acesso à última tecnologia disponível no setor, cabendo-nos o papel de identificar o momento certo de trazer essa última tecnologia para o País, a fim de estarmos sempre à frente do mercado. Nesses momentos de expansão, de construção de novas fábricas, aproveitamos para formar as pessoas dentro da nossa empresa, especialmente os jovens com excelente formação acadêmica. Esses jovens são inicialmente expostos a um treinamento sobre os negócios e

depois a uma experiência internacional para aprenderem sobre as melhores práticas disponíveis no mundo e, posteriormente, retornarem ao Brasil para atuar em um dos projetos específicos que surgiram com a expansão de nossas atividades. Dessa maneira, tem-se um jovem que aprendeu sobre o negócio, teve uma experiência internacional e atuou em um projeto específico, elementos que garantem estar essa pessoa preparada para assumir novos desafios, tanto na direção horizontal como na vertical. Como estamos adotando essa postura há mais de 30 anos, nossa cultura já está praticamente consolidada em toda a empresa, o que motiva as pessoas a acreditarem e a permanecerem nela.



Maria Tereza Leme Fleury e Walter Kiechel

Walter Kiechel — Possuir uma cultura consistente com a prática ajuda a criar uma plataforma para o desenvolvimento. Essa tem sido, também, a experiência da Odebrecht?

Sergio Foguel — Mais e mais acredito que sua conclusão tocou no cerne da questão do desenvolvimento diferenciado das organizações. Como pode-se criar um ambiente favorável ao aprendizado das pessoas dentro das organizações que, ao mesmo tempo, propicie melhoria na qualidade do processo de aprendizagem, a fim de obter-se pelo menos alguns poucos e autênticos momentos de descobertas? Refiro-me a descobertas que propiciam mudanças de paradigmas, isto é, mudanças na forma de enxergar os clientes, os negócios etc. Ao mesmo tempo em que penso sobre esse assunto, acredito na teoria que embasa a prática. Hoje, refletindo, concluo que existem dois pontos que nos ajudaram nesse processo. Um deles foi a nossa filoso-



Participantes da Mesa-Redonda RAUSP/HBR

fia, isto é, um conjunto de valores e conceitos que surgiram através da prática e nos auxiliaram na criação de um ambiente favorável ao processo de aprendizagem. Esse talvez seja o papel mais importante que os responsáveis por nossos contratos devem desempenhar. Nesse momento, o responsável por um contrato na Nanibia, por exemplo, está desempenhando sua responsabilidade por estabelecer os valores, os conceitos, a visão e a direção da empresa no local. Se esse responsável aprende a desenvolver essas atividades, aprende a formar uma equipe e a criar condições para que ela possa aprender, impulsionando o crescimento da empresa. Assim, o crescimento da organização não fica limitado a alguns especialistas do escritório central que se julgam as pessoas mais iluminadas da empresa e que sempre sabem o que tem de ser feito. Esse processo exige que se delegue aos responsáveis por um negócio desafios maiores do que as suas capacidades atuais. Isso é absolutamente crucial, pois as pessoas só se sentem desafiadas a aprender, a crescer, nessas situações. Nessas circunstâncias, a responsabilidade de seus líderes é auxiliá-los em tudo que necessitem, para que possam desempenhar a tarefa que lhes é confiada. Aceitar essa maneira de viver, bem como outros conceitos associados à aprendizagem, torna-se vital. O segundo aspecto importante para a formação de uma cultura consistente é a criação de políticas e de procedimentos que transformam as conversas do cotidiano, as ações e as tomadas de decisão em processos de aprendizado. Isso é alcançado através de processos de planejamento e comunicação que incentivem o processo de aprendizado. Recentemente, li um artigo de Charles Handy, na *Harvard Business Review*, que advogava que as organizações deveriam transformar-se em comunidades, como forma de facilitar a aprendiza-

gem. Embora ainda não tenhamos alcançado esse estágio, estamos a caminho. Um indicador dessa situação é que não ouço as pessoas falando que “a empresa fez isto ou aquilo”, mas que “nós fizemos isto ou aquilo”. Isso me leva a refletir sobre as parcerias. Internamente, vemos-nos como uma “confederação de empresários-parceiros”. Vivemos internamente e externamente em um mundo de parcerias. Eu estava aqui anotando as alianças externas que temos atualmente e lembrei-me de algumas com japoneses, coreanos, ingleses, norte-americanos, dinamarqueses, italianos, mexicanos e com a ABB — devo chamá-la de empresa sueca, suíça? Essa lista fez-me lembrar que, às vezes, possuí-

mos relações diferentes com os nossos parceiros. Com relação à CSN, por exemplo, somos clientes e, ao mesmo tempo, co-investidores no projeto de Itá. Às vezes, somos clientes, fornecedores, co-investidores, competimos em determinado lugar e somos parceiros em outro. Esse é o mundo das parcerias, com o qual estamos aprendendo a conviver. Aliás, o fato de termos vivenciado esse mundo no exterior antes de experimentá-lo aqui no Brasil foi muito valioso. Na construção civil residencial existe enorme diferença entre o que é feito no Brasil e o que é feito no exterior, com poucas exceções, como o trabalho belíssimo que a Método vem desenvolvendo nesse setor, inovando e melhorando continuamente a qualidade das construções. Na construção civil pesada atuamos exatamente da mesma forma, tanto no Brasil como na Tailândia ou na Califórnia. Não existem diferenças quanto a tecnologia, produtividade ou outro fator qualquer. Para sermos competitivos temos de adotar as melhores práticas disponíveis no mundo, independentemente das condições locais. No segmento de construção civil leve estamos trabalhando em apenas uma construção, a das futuras instalações de nossa organização. Nesse segmento, infelizmente, de um modo geral, no Brasil ainda empilha-se tijolos. Esses são alguns dos contrastes que temos de administrar e com os quais temos de aprender a conviver. O nosso aprendizado tem sido facilitado devido ao grande número de colaboradores atuando no exterior. São mais de 12 mil pessoas espalhadas por aproximadamente 20 países, as quais estão morando com suas famílias e adquirindo experiências variadas. Hoje, em Salvador, meu vizinho de escritório é um inglês, nascido na África do Sul, que já trabalhou no Peru e atualmente está atuando em Salvador. Esse é um exemplo de como as pessoas circulam na organização. Resu-

mind, dois pontos foram e continuam sendo fundamentais para a formação e a manutenção de uma cultura consistente com as nossas práticas: possuir crenças e valores, isto é, uma filosofia que incentive o aprendizado e seu dobramento com processos gerenciais coerentes com esses valores. Além disso, precisa-se ter uma visão compartilhada entre todos sobre o direcionamento negocial e sobre a filosofia, cuja disseminação é facilitada pela circulação das pessoas nos diversos locais em que a organização atua.

Walter Kiechel — Victor Foroni, embora sua empresa não possua atuação forte no exterior, parece-me que vocês aprenderam muito com suas alianças estratégicas com empresas estrangeiras. Você poderia contar-nos um pouco sobre o que vocês aprenderam com eles e sobre o que eles aprenderam com vocês? Novas formas de administrar, idéias, maneiras de lidar com as pessoas etc.

Victor Foroni — Aprendemos com as empresas estrangeiras duas coisas importantes. A primeira foi a tecnologia, isto é, como trabalhar com diferentes materiais e processos. A outra, as novas formas de organização. Existem grandes diferenças na forma de construir uma parede no Brasil e nos Estados Unidos ou na Europa. No Brasil, como o Sergio Foguel disse, ainda construímos com tijolos, ferramentas como a colher de pedreiro e processos utilizados desde 2.000 anos a.C. Se visitarmos os museus de Pompéia veremos as mesmas ferramentas, os mesmos tijolos e materiais ainda hoje utilizados na construção civil no Brasil. Nos Estados Unidos e na Europa é utilizado um sistema chamado *dry-wall*, ou seja, molduras de aço cobertas com painéis de gesso. Trata-se de tecnologia completamente diferente. Com essas empresas estrangeiras aprendemos a construir utilizando essa tecnologia e começamos a importar materiais, projetos, além de identificar pessoas com habilidades para operar nesse sistema. Hoje, alguns fornecedores internacionais que viabilizam essa nova forma de construir já estão presentes no mercado nacional, como a empresa *Laffarge* da França, a *USG* dos Estados Unidos, a *BPB* da Inglaterra. Dessa maneira, já somos capazes de construir da mesma forma que na Europa ou nos Estados Unidos. Esse foi um tipo de aprendizado, o aprendizado das novas tecnologias. O segundo tipo está relacionado com a forma de conduzir os negócios, o que estamos aprendendo na aliança com a *Tishman Speyer*. No passado, quando queríamos construir um edifício de escritórios, colocávamos dinheiro do próprio bolso ou convidávamos um grupo de amigos para investir naquele determinado empreendimento. Essa era a maneira de fazer negócios no Brasil. Nos países de Primeiro Mundo existem investidores, instituições e fundos de pensão que precisam de produtos nos quais possam investir seu capital. Assim, as empresas de construção procuram aliar os interesses

do investidor, de alguém que precisa alugar um espaço, de um grupo que possua um terreno atrativo. Por essa atividade elas cobram uma taxa e o negócio continua sendo atrativo para todos. Estamos aprendendo muito sobre essa forma profissional de conduzir os negócios e a vantagem é saber, com certeza, que o negócio será concretizado. Com essa parceria, estamos tendo acesso a investidores internacionais. Trata-se de uma nova forma de conduzir os negócios, mesmo para o setor industrial. No passado, talvez o Jacks Rabinovich tenha posto dinheiro do próprio bolso para construir sua fábrica ou uma nova unidade. Hoje, já podemos oferecer a ele capital para viabilizar seu empreendimento. Posso construir a nova fábrica, juntamente com os meus investidores, sem que ele tenha de dispor de toda a quantia para tal. Esse processo pode ser utilizado para a construção de fábricas, hospitais, enfim, o que quer que seja. Trata-se de uma nova forma de organizar os negócios.

Jacques Marcovitch — Victor Foroni, seus parceiros estrangeiros ensinaram-lhe a utilizar novas tecnologias e a conduzir os negócios de uma forma diferente. O que você acredita estar ensinando a eles no seu negócio?

Victor Foroni — A cultura local, porque eles não conseguiriam chegar aqui e realizar os negócios sozinhos. Enquanto a pessoa não aprender a pronunciar a palavra “obrigada”, não existe mercado para ela.

Maria Tereza Leme Fleury — Tenho um comentário e uma questão. Ontem, discutindo um pouco sobre a diversidade cultural presente no Brasil em consequência das diferentes correntes de imigração que aqui chegaram, percebemos a existência de alguns traços muito claros na cultura brasileira, como a flexibilidade e a adaptabilidade, traços esses que devem ter contribuído bastante para esse processo de aprendizagem internacional e para a compreensão dos valores que embasam as ações de pessoas de outras nacionalidades. No entanto, embora isso possa representar uma vantagem, pode também constituir um perigo caso não se tenha cultura forte, valores consistentes com determinada maneira de agir e de desenvolver os negócios. Nesse sentido, gostaria de ouvir a experiência da Embraco. O que é necessário para ser bem-sucedido na China? Flexibilidade e adaptabilidade são suficientes ou algo mais é necessário?

Gilberto Krause — É necessário haver um balanceamento dos aspectos que você mencionou. No Brasil, a mistura de raças é muito grande, o que talvez contribua para que ele se torne um país flexível. Para atuar na Itália ou na China precisa-se, em primeiro lugar, reconhecer sua cultura. É preciso dar espaço para que eles possam exercer sua

maneira de pensar e agir. Isso faz parte da flexibilidade. O estilo *cowboy*, ou seja, chegar e impor as regras, não funciona. Diversas empresas norte-americanas e européias adotaram esse estilo e fracassaram. Embora flexibilidade seja o nome do jogo, ela sozinha não é suficiente. É preciso ter algo em comum, isto é, uma visão compartilhada, desmembrada em missões específicas para as diversas áreas. Vendas e *marketing* têm uma missão, assim como pesquisa e desenvolvimento, manufatura e recursos humanos. Além disso, deve-se ter um conjunto de valores claramente explicitados. Temos outros valores que abrangem como lidar com o cliente, a qualidade, os negócios, a ética etc. Outro ponto importante é ter-se uma metodologia comum de como fazer as coisas. Por exemplo, temos uma metodologia comum de como estabelecer alvos estratégicos, de como desmembrá-los nas diferentes áreas, seja de vendas, seja de manufatura, e de como transmiti-los para os diversos níveis hierárquicos da empresa. Essa metodologia comum de como fazer as coisas facilita o processo de comunicação sobre investimentos, qualidade etc., pois possuímos uma maneira comum de administrar a empresa. Outro componente é a vivência das pessoas no exterior. As pessoas que vão para a Itália ou para a China com suas famílias acabam aprendendo a falar o italiano ou o mandarim e absorvendo a cultura do país. Com isso, os estrangeiros passam a não mais as reconhecer como donas ou chefes, mas como parte integrante da empresa. Abrir espaços para os estrangeiros, para as suas críticas e para a absorção de sua experiência torna-se muito importante. Na Itália, aprendemos muito com a empresa que adquirimos e que era mais antiga do que a própria Embraco. Mesmo na China, aprendemos muito. A cultura chinesa é completamente diferente da cultura ocidental. A noção de tempo para eles é algo completamente diferente. No Ocidente, fazemos negócios com algumas restrições e procuramos atingir objetivos específicos dentro de certos prazos. Na China, eles utilizam o tempo a seu favor e como parte do processo de barganha de um negócio. Não se importam em demorar um ou dois anos para concretizar um negócio. A noção de tempo é completamente diferente e temos de ser capazes de compreender isso.

Jacques Marcovitch — O ciclo de tempo dos chineses é muito mais longo do que o nosso.

Gilberto Krause — Com certeza. Quando chegamos à China, tínhamos expectativas de que, após celebrar o contrato com os chineses, passaríamos a ter lucros no prazo de um ano e meio. Obteremos lucro somente após quatro anos, mas aprendemos que algo importante na cultura chinesa é o *Guanchi*. *Guanchi* é um tipo de relação pessoal que se precisa desenvolver na China, caso contrário não se pode fazer negócios e a empresa não é considerada confiável. Desenvolver o *Guanchi* requer tempo. So-

mente a partir daí obtivemos sucesso e progresso, passando a vender e a produzir cada vez mais.

Sergio Foguel — Tivemos, também, uma experiência na China. Uma experiência negativa, talvez por não termos sabido desenvolver esse *Guanchi*. Recebemos, por diversos anos, visitas de diferentes grupos chineses querendo conhecer as hidroelétricas construídas por nós, consideradas modelos para o mundo. Os chineses mostraram interesse em adotar uma tecnologia de concreto rolado desenvolvida por nós de forma pioneira. Tínhamos adotado essa tecnologia de concreto rolado no Brasil, na construção de uma hidroelétrica em Angola e de outra em São Bernardino, na Califórnia. Recebemos diversas missões de chineses e fomos convidados para ir à China. Naquele momento, acreditávamos que eles gostariam de nos ter no negócio. Existiam cerca de 30 empresas interessadas no mesmo, entre empresas de outros países e regionais, chinesas, estatais. Demoramos em torno de um ano para compreender o que estava acontecendo; tivemos uma equipe morando na China durante aproximadamente três anos e meio prestando serviços preliminares de engenharia para o projeto, deslocada para lá após seis anos de idas e vindas. No total, foram quase dez anos para chegarmos à conclusão de que não encontramos a maneira de adicionar valor a esse projeto no âmbito da cultura local. Decidimos, então, retornar ao Brasil. Talvez não tenhamos percebido o devido valor desse *Guanchi* que o Gilberto Krause mencionou. Conversando com a equipe que havia sido deslocada para a China, soubemos de alguns casos de *Guanchi* desenvolvidos há mais de mil anos, permanecendo no âmbito de famílias. Mesmo que o chefe de uma dessas famílias more em Cingapura, o outro em Kuala Lumpur e o outro em Shangai, se quiserem construir uma estrada em Shangai existe uma grande sinergia decorrente do processo desenvolvido há séculos. Recentemente, a imprensa publicou um desses casos. Um grupo de Hong Kong, que inclusive já atua em São Paulo e transaciona suas ações na Bolsa de New York, possui um *Guanchi* que lhe permitiu construir uma das principais estradas na China, que operaria no futuro sob regime de concessão, sem licitação ou qualquer contato escrito. É um exemplo da importância do *Guanchi*, no caso levada ao extremo.

Walter Kiechel — Mauro Molchansky, o que a Rede Globo, que está em uma atividade que não existe desde o ano 2000 a.C., mas a apenas 20 anos, aprendeu com as alianças estratégicas com empresas internacionais e o que essas empresas aprenderam com vocês?

Mauro Molchansky — Aprendemos uma série de coisas, mas talvez o aprendizado mais importante tenha sido algo que o Gilberto Krause mencionou, a questão de tor-

nar-se flexível. As Organizações Globo são uma empresa familiar privada existente há vários anos. Há três anos, definimos que o nosso negócio seria a mídia e as telecomunicações e que gostaríamos de crescer nessas áreas. Iniciamos, então, diversas movimentações. Procuramos vender ativos que não estavam relacionados com o nosso negócio, como empresas de alimentação, ações em bancos e outros negócios. Paralelamente, passamos a reestruturar a organização inteira porque nosso intuito era continuar tendo sempre fluxo de caixa forte e posição financeira consolidada. Durante o período inflacionário era muito fácil explicar os resultados obtidos pela empresa. Os resultados negativos eram culpa da inflação e os positivos eram fruto das atividades do grupo. Com o Plano Real e a estabilização da economia, sentimos a necessidade de enfatizar ainda mais nosso comprometimento com a gestão do orçamento, da qualidade e do planejamento estratégico. Esse foi um dos aspectos, mas o ponto central foi a questão da flexibilidade. Quando iniciamos a negociação de uma das nossas alianças estratégicas com um grupo estrangeiro, dissemos que gostaríamos de continuar controlando os negócios no Brasil, como já vínhamos fazendo. O grupo estrangeiro, por sua vez, também manifestou interesse em controlar os negócios no Brasil e tornar-se veículo estratégico para outros grupos, tanto no Brasil como na América Latina. Após longos diálogos, a flexibilidade de ambas as partes tornou-se imperativa. Decidiu-se, então, criar um Conselho de Decisão. Todas as decisões estratégicas são enviadas a esse conselho que decide sobre sua implementação ou não. Se o Conselho não aprova as sugestões, novas idéias são apresentadas até que se chegue a um consenso. A flexibilidade também tem sido importante na administração das alianças estratégicas com outros grupos norte-americanos, italianos etc. em nossas outras áreas de negócios, como a de televisão por assinatura e a de telefonia celular. A segunda lição importante aprendida diz respeito a precisarmos ter pessoas competentes para administrar os nossos negócios, em áreas nas quais o nosso país ainda não tem competência. Isso é uma verdade em áreas de alta tecnologia, como na dos serviços de telefonia celular. Formamos uma empresa para operar esse tipo de serviço na Bahia e em Sergipe com o apoio de nosso parceiro italiano. Os italianos concordaram em enviar um diretor de *marketing* e outras pessoas qualificadas para treinar os brasileiros nes-

se novo negócio, porque compreenderam que no futuro a empresa deverá ser administrada por brasileiros. Isso significa flexibilidade. O nosso maior desafio está sendo conviver com os parceiros, aprendendo sua cultura, seus valores e desenvolvendo boas relações.

Walter Kiechel — Parece-me que, com esse Conselho de Decisão, vocês criaram uma nova forma organizacional. Voltando a um dos três temas centrais desta mesa-redonda, o referente à questão do desenvolvimento das pessoas e do que tem de ser inovado a esse respeito, gostaria de ouvir de Jacks Rabinovich a sua experiência em transformar a cultura de pessoas provenientes de empresas estatais em cultura de pessoas voltadas para o mercado. Quais foram os seus maiores aprendizados nesse sentido e o que eles aprenderam com você?

Jacks Rabinovich — Nossa empresa é um pouco diferente das demais. Os aqui presentes disseram que o crescimento foi fácil. No setor têxtil, duas famílias são donas da empresa. Crescemos pouco até 1967 e, dessa data até 1990, passamos a crescer aproximadamente 17% ao ano. Em pouco tempo passamos do estágio de uma empresa pequena para o de um grupo muito grande. Construímos fábricas, empresas novas e sempre tentamos recriar a cultura Vicunha, a exemplo do que a Odebrecht faz. Esse é o nosso ponto forte. Nossa cultura é fazer as coisas de uma maneira simples. Não somos complicados e não temos diversos níveis hierárquicos. Sempre procuramos fazer com que a empresa seja administrada por empreendedores. Em 1963 e 1964, estávamos preocupados com a formação das pessoas. Criamos, em conjunto com a Fa-



Flávia Borges Pereira, Victor Foroni e Gilberto Krause

culdade de Engenharia Industrial, a primeira Escola de Engenharia Têxtil. Sempre acreditamos que sem as pessoas nada possuímos. Em 1967, uma das maiores preocupações do setor têxtil era a economia informal. A informalidade não é apenas uma doença italiana, é também um mal brasileiro. Os investimentos no Nordeste começaram no final de 1969 e início de 1970. Naquela época, precisávamos criar uma organização que não necessitasse da presença do dono para abrir as portas da fábrica, nem de sua presença no dia-a-dia. Era necessário criar uma organização que pudesse administrar uma fábrica a 3.200 quilômetros de São Paulo. A profissionalização, algo extremamente incomum para a nossa família, foi o caminho encontrado. Treinamos as pessoas dentro da empresa, tentando transmitir nossa cultura de qualidade, consciência dos custos e simplicidade, e obtivemos resultados muito bons. Estamos, permanentemente, treinando e retreinando as pessoas em suas localidades, para que elas possam ser aproveitadas dentro de nossas empresas. Crescemos muito porque não acreditamos em economia informal. Os nossos lucros sempre foram reinvestidos dentro da empresa. Durante o período de inflação elevada, ficar com o dinheiro constituía um problema. Esse reinvestimento permanente permitiu-nos crescer bastante. Por não sermos parte de um grupo multinacional, não tínhamos os benefícios de acesso ao conhecimento, compartilhamento de experiências e, nem mesmo, o de utilizar mecanismos compensatórios de exportação para ajustar a oferta-demanda. Para exportar, eu tinha de ir com uma mala na mão tentar vender o meu produto em 20 países, em um período de 19 dias. O mesmo faziam as outras pessoas da minha empresa. Foi assim que criamos essa cultura da simplicidade. Em 1993, fomos convidados pela *Dupont* para formar uma *joint venture*. Passamos quase um ano discutindo o que poderíamos agregar e o que eles poderiam nos ensinar para que a somatória de um mais um fosse maior do que dois. No final, concluímos que ambos poderíamos ganhar com a parceria. Eles aprenderam como simplificar as suas vidas e nós aprendemos a ser mais pragmáticos e técnicos na maneira de enxergar a nossa produção. Sempre que se constitui uma *joint venture*, precisa-se ter a consciência de que não se é perfeito e que o outro também não o é. Ambos devem procurar enxergar o que o outro possui de bom, porque mesmo a pior empresa do mundo tem algo de bom a oferecer. Nesse relacionamento, a objetividade é muito importante. Essa não é uma tarefa simples, pois sempre acreditamos ser melhores do que os outros, especialmente quando temos sucesso, o que não é verdade. Os brasileiros são muito flexíveis e eu costumo dizer que temos fábricas em outros países, porque o Nordeste brasileiro é um outro país. A mentalidade é diferente e, assim como na China, temos de adaptar-nos à realidade nordestina. A única diferença é que não se pre-

cisa de passaporte e fala-se a mesma língua, mas eles pensam de maneira diferente. Adaptamo-nos bem à cultura local e hoje uma das fábricas mais eficientes do mundo no setor têxtil está funcionando no Nordeste. Cerca de 5% da produção mundial de *denim* são originários dessa fábrica do Nordeste que, segundo informações, é a mais eficiente do mundo. Esses resultados estão relacionados com o treinamento adequado e não com a cultura local. Os funcionários são bons e conseguem executar suas tarefas da maneira certa. É possível conseguir isso com incentivos, motivação, tanto aqui como em Bangladesh ou em qualquer outra parte do mundo. Quando iniciamos nossas operações no Nordeste, durante três meses houve filas na porta de nossa fábrica. Eram pessoas aguardando uma oportunidade de emprego. Quando iniciavam o treinamento, essas pessoas não conseguiam permanecer por oito horas no mesmo local, pois nunca haviam trabalhado. Elas também não conseguiam digerir a comida, pois nunca tinham tido uma refeição decente em suas vidas. Assim, dedicamo-nos muito ao treinamento dessas pessoas até tornarmos-nos bem-sucedidos em Fortaleza, no Nordeste. O problema do Brasil é exatamente aquele que Mauro Molchansky comentou: não temos a pessoa certa com o treinamento adequado para atender às exigências da globalização. Precisamos ter as escolas certas, o treinamento adequado, para que as pessoas possam desempenhar as atividades hoje exigidas. Não podemos esquecer que o nosso país ficou fora do mundo por 40 anos, tendo sido aberto a ele em 1993, 1994. Como a globalização chegou até aqui e as nossas pessoas não estão preparadas para trabalhar com essas novas tecnologias e com as diferentes formas de administrar, temos de utilizar muito o nosso cérebro e treinar o nosso pessoal.

Walter Kiechel — Como isso está sendo feito?

Jacks Rabinovich — De diversas formas. Em uma base individual e de empresa para empresa. Acredito que todas as empresas aqui presentes estão buscando treinar as suas pessoas no Brasil ou no exterior, além de estarem pressionando o governo para criar mais escolas e melhorar a qualidade das já existentes. Hoje temos aproximadamente 25 mil pessoas trabalhando conosco. Nessa área educacional, o primeiro programa implementado dentro da nossa empresa foi o de alfabetização. O segundo foi o Supletivo. Com tais cursos as pessoas passam a possuir as mínimas condições para progredir. Embora a participação nesses programas seja voluntária, aqueles que não aderem a eles acabam se desligando da empresa. Esses programas são destinados às pessoas de níveis mais baixos de instrução da empresa. O treinamento dos técnicos está sendo feito dentro e fora da empresa. Hoje, todos precisam participar da indústria e, para tanto, precisam

compreender o que estão fazendo e assimilar a cultura da empresa. Assim, estamos desenvolvendo esses programas educacionais porque isso é realmente uma necessidade, ou seja, precisamos ter as pessoas certas treinadas e com mentalidade aberta para aprender mais e produzir com maior eficiência. Recentemente, fiquei muito impressionado quando visitei uma fábrica nova da *Dupont*, ampla e moderna, na qual os trabalhadores não queriam ser chamados de operários, mas de colaboradores. Para o trabalhador tornar-se um colaborador era necessário ter no mínimo dois anos de faculdade, pois a principal atividade nessa fábrica era movimentar computadores. Computadores, automação, são inovações recentes surgidas a menos de 15 anos e que estão mudando bastante as fábricas, a maneira de produzir e a maneira de treinar as pessoas.



Oscar Boronat, Jacks Rabinovich, Mauro Molchansky e Sergio Foguel

Assim, se se deseja estabelecer no Brasil uma fábrica similar às existentes nos Estados Unidos, como a que eu visitei recentemente e a que estamos acabando de concluir, precisa-se treinar as pessoas fora do Brasil e recrutar pessoas com perfis diferentes para atender às novas necessidades. Um dos maiores desafios que teremos de enfrentar no processo de globalização é a redução de custos com as pessoas certas. O bom desempenho das máquinas novas depende do elemento mais importante, o ser humano.

Walter Kiechel — Uma das coisas que ouvi em minhas conversas aqui no Brasil é que a sua história é marcada por elevado nível de autoritarismo e por pessoas acostumadas a serem servidas e a darem ordens, o que é contrá-

rio ao discurso de participação. Além disso, ouvi de todos os presentes que estão buscando alternativas para melhorar os níveis de atividade, imaginação, contribuição e de conquistas para alcançar elevados índices de produtividade. Como são conciliados esses fatores?

Jacks Rabinovich — Gostaria de relatar uma experiência pessoal. Formei-me em engenharia no Brasil e fiz mestrado em têxteis nos Estados Unidos. Quando comecei a trabalhar, em 1952, acreditava que deveria dar ordens. No entanto, nunca ninguém aceitou minhas ordens. Então, mudei a minha estratégia. Passei a convencer as pessoas e desde 1952 venho fazendo isso. Nunca mais precisei dar uma ordem. Convencer as pessoas é a maneira certa de agir, porque ninguém consegue executar algo

bem-feito se não acredita naquilo que está fazendo, mesmo que queira. Essa estratégia é parte da cultura Vicunha. Convencer as pessoas exige mais tempo, mas produz melhores resultados. Dá-se uma ordem em um momento extremo, quando precisa-se decidir algo, na condição de chefe e de dono do dinheiro. No entanto, essa é uma solução extrema que deve ser evitada.

Walter Kiechel — Em uma das conversas com os membros da RAUSP, observei a existência no Brasil de uma cultura voltada para os resultados. As pessoas que desejam tornar-se diretores precisam obter resultados. Como são compatibilizados os resultados com um processo gradual de obtenção de comprometimento, que não deve ser pressionado por resultados?

Como são compatibilizados os resultados com um processo gradual de obtenção de comprometimento, que não deve ser pressionado por resultados?

Oscar Boronat — Em primeiro lugar, acho que o Jacks Rabinovich falou sobre a diferença entre dar ordens e a liderança verdadeira. É possível ser um líder sem ser autoritário. É justamente através desse processo que são compatibilizados esses dois fatores. Consegue-se dar ordens de maneira suave, sutil, por meio de persuasão, fazendo com que as pessoas se tornem comprometidas, enfim, envolvidas com a questão. Essa é a liderança autêntica, alcançada dando-se treinamento e oportunidade para

que as pessoas exerçam o que aprenderam. O desempenho é medido através dos resultados, não existe outra maneira. Procura-se identificar, recrutar e treinar pessoas para que se tornem líderes, sem que o objetivo seja ser o dono de suas carreiras. Esse é um processo de mão dupla. Monitora-se, conversa-se, de tempos em tempos, e recebe-se *inputs* desses jovens gerentes sobre aspectos que não estavam sendo levados em consideração naquele momento. Assim que eles se envolvem em um projeto, em determinada atividade, e iniciam a execução de suas funções da maneira esperada ou não, começam a formar conceito sobre sua atuação. Esse conceito passa a ser discutido entre seu *coach*,

se ser bem-sucedido em ambiente em que a flexibilidade é imperativa?

Gilberto Krause — Estamos passando, atualmente, por um processo de reengenharia. A idéia básica é organizar a empresa a partir do mercado, a fim de obter-se o máximo de nossa produção. Essa reengenharia está tendo por base um livro norte-americano que se tornou uma espécie de Bíblia. Seu autor dedica mais de 50% de suas páginas à explicação de como é o processo de decisão do consumidor. Estamos aprendendo como os consumidores decidem sobre a compra de um produto ou um serviço. Com esses aprendizados, mudamos nossas estruturas de

marketing, manufatura etc., a fim de melhor podermos atender às necessidades de nossos clientes. Para compreendermos as necessidades atuais e futuras dos consumidores, precisamos preparar os nossos recursos humanos, assim como precisamos de uma série de ferramentas. O fato de nosso negócio estar baseado em engenharia, pois produzimos uma máquina, que é o compressor, facilitou-nos esse processo. Desde a fundação da empresa, contamos sempre com grande número de engenheiros. Mesmo em áreas como vendas as pessoas possuem excelente formação técnica. A enge-



Participantes da Mesa-Redonda RAUSP / HBR

nharia ajudou-nos a sermos pragmáticos. Dessa maneira, foi relativamente fácil mobilizar os nossos recursos para atendermos às novas demandas do mercado. Basicamente, é isso que está sendo feito hoje. No entanto, ainda não é fácil compreender o que será o futuro. No momento, estamos buscando o comprometimento das pessoas para a implementação de uma nova ferramenta chamada *Competitive Intelligence*, um *software* que coleta diferentes informações do mercado, e buscando as maneiras de difundir essas informações para toda a empresa. Trata-se de um processo de transformação de informações em conhecimento.

nharia ajudou-nos a sermos pragmáticos. Dessa maneira, foi relativamente fácil mobilizar os nossos recursos para atendermos às novas demandas do mercado. Basicamente, é isso que está sendo feito hoje. No entanto, ainda não é fácil compreender o que será o futuro. No momento, estamos buscando o comprometimento das pessoas para a implementação de uma nova ferramenta chamada *Competitive Intelligence*, um *software* que coleta diferentes informações do mercado, e buscando as maneiras de difundir essas informações para toda a empresa. Trata-se de um processo de transformação de informações em conhecimento.

Walter Kiechel — Gilberto Krause e Mauro Molchansky, a idéia da flexibilidade é muito boa. De que maneira a liderança no futuro será diferente da de hoje? Como pode-

Jacques Marcovitch — Como as tecnologias de informação estão mudando as exigências quanto a habilidades e atitudes dos líderes no futuro?

Gilberto Krause — Estamos destruindo as idéias de resultados individuais, de gerentes, de executivos, e estamos enfatizando o trabalho em equipe. As equipes tornar-se-ão cada vez mais freqüentes, em todos os tipos de projetos (pequenos, médios e grandes) e em diversas situações. O trabalho em equipe possibilita agregar diferentes funções. As equipes ajudar-nos-ão a encarar a nova competição e dar-nos-ão maior flexibilidade. O sucesso das equipes depende do bom relacionamento interpessoal. As pessoas precisam aprender a compreender e a conviver com as diferenças, tanto no modo de ser como no modo de agir. Isso pode levar tempo, talvez de dois a três anos. No entanto, estamos dispostos a investir esse tempo. As equipes, cada vez mais freqüentes, serão globais, virtuais e estarão ligadas fisicamente ou por meio eletrônico. Temos certeza de que o trabalho em equipe é a melhor estratégia para enfrentar a nova realidade, mais flexível e mais competitiva.

Walter Kiechel — Alguns artigos publicados recentemente na *Harvard Business Review* atraíram muita atenção abordando os conflitos entre os grupos de trabalho e como consegue-se, em alguns casos, compreender a psicologia por trás desses conflitos. Esses artigos relataram, ainda, que as empresas bem-sucedidas atualmente são aquelas que conseguem transformar os conflitos em momentos de aprendizado, extraindo lições importantes para aumentar a eficiência do grupo. Será que esse cenário afeta o modo como a Rede Globo pretende liderar no futuro?

Mauro Molchansky — No futuro, ou melhor, a partir de agora, precisaremos aprender a compartilhar a liderança com os nossos parceiros, senão será difícil administrar as empresas. A melhor maneira de convenceremos o nosso parceiro sobre a nossa importância é mostrarmos a ele que tipo de valor podemos adicionar ao seu negócio e, ao mesmo tempo, ficarmos convencidos do valor que o nosso parceiro pode agregar ao nosso negócio. Essa será a única forma de criar um bom relacionamento e de administrar a empresa. Não existirá liderança, se não compartilharmos a nossa liderança com o nosso parceiro.

Maria Tereza Leme Fleury — Mauro Molchansky, a maior parte das empresas estrangeiras que estão chegando ao Brasil está sendo atraída pelo tamanho do mercado? Será que elas estão querendo dividir a liderança com alguém?

Mauro Molchansky — As empresas estrangeiras chegam em geral ao Brasil com o espírito de gerir e controlar os negócios, atitude essa também adotada muitas vezes por brasileiros no exterior. Ao iniciar as discussões sobre alianças estratégicas, um dos primeiros passos é discutir

os princípios básicos da *joint venture*. Depois de duas ou três reuniões sem consenso, as partes normalmente chegam à conclusão de que precisam ser flexíveis e dialogar mais, pois ambas gostariam de estar atuando juntas. Flexibilidade é a palavra-chave.

Jacques Marcovitch — Mauro Molchansky, acredita-se que essa idéia de tentar dominar é herança da organização em forma de pirâmide, modelo em que um só controla a organização. No Brasil, temos um outro modelo baseado no conceito de time de futebol, no qual se tem onze jogadores que exercem a liderança de acordo com o momento do jogo. Esse parece ser o modelo adotado nos princípios básicos da *joint venture*, em que cada um dos parceiros tem de deixar claro em que área e em que situação exercerá a liderança. Você acredita ser isso verdade? Se sim, como sistematiza-se esse modelo em uma aliança estratégica?

Mauro Molchansky — Ao passar pelas diferentes discussões até a assinatura do memorando de entendimento, ambas as partes já tiveram tempo suficiente para convencerem-se mutuamente sobre o valor que estará sendo agregado ao negócio de cada um dos parceiros. Essa é a maneira como as alianças vêm funcionando hoje e, acredito, será a maneira como funcionarão no futuro.

Jacks Rabinovich — Quanto ao que ocorre na Diretoria Executiva de uma empresa, tenho um exemplo específico para relatar, o da CSN, empresa que foi estatal por mais de 50 anos e que, praticamente, é a única produtora de chapas galvanizadas no Brasil. A administração da empresa foi, em alguns casos, complicada, pois seus principais executivos (presidente, diretor financeiro, de *marketing* etc.) eram nomeados pelo governo, à exceção da diretoria técnica. Tal situação, somada ao fato de que tudo o que era produzido era vendido, privilegiou a formação de uma cultura orientada para a produção. Durante o período da privatização, nosso maior desafio foi mudar sua mentalidade, de voltada à produção para voltada ao mercado. A trilha percorrida partiu da produção, passou por custos e qualidade, para chegar ao mercado. O melhor líder do passado era aquele que, constantemente, batia os recordes de produção. O líder do futuro será aquele com amplo conhecimento sobre as necessidades do mercado. No passado, a principal habilidade era saber lidar com a inflação. A convivência com uma inflação de 1,5% ao dia desenvolveu muito nossa flexibilidade. No entanto, com a estabilização da nossa economia, os nossos desafios passaram a ser similares aos de países como os Estados Unidos, isto é, desafios relacionados com a capacidade de identificar as necessidades do mercado. É o mercado que dita o preço, a qualidade e os serviços que deverão ser agregados. As-

sim, não mais administramos nossa empresa, quem o faz é o mercado. Essa foi a grande mudança.

Maria Tereza Leme Fleury — Jacks Rabinovich abordou a questão da mudança de uma cultura voltada à engenharia para uma cultura voltada a vendas e *marketing*. No entanto, acredito que, hoje, ter áreas tecnológica e de produção fortes constitui patrimônio sólido das empresas.

Jacks Rabinovich — Eu já parto do pressuposto que se não se consegue produzir com qualidade e preço baixo, já se está fora do mercado. Se não se consegue competir com preço e qualidade, pode-se tentar com serviço, mas não se conseguirá competir em âmbito mundial.

Walter Kiechel — Quanto ao futuro do Brasil, quais são os dois ou três pontos que lhes deixam mais otimistas e os dois ou três pontos que mais lhes preocupam?

Mauro Molchansky — Estou otimista em relação ao desenvolvimento do Brasil nos próximos anos. A quantidade de investimentos que está sendo alocada nos diferentes estados brasileiros é algo impressionante. Recentemente, estive conversando com um jornalista que visitou 27 estados para produzir amplo relatório sobre o tipo e o porte dos investimentos nas diferentes regiões do Brasil. Isso reforça o meu otimismo sobre o desenvolvimento do Brasil no futuro. Teremos de dar continuidade às privatizações e às outras reformas para garantirmos esse futuro. No entanto, estou extremamente preocupado com o futuro do emprego no Brasil. Não temos aqui pessoas suficientemente qualificadas para enfrentar os desafios da globalização e não estou vendo essas pessoas serem treinadas adequadamente para enfrentar essa nova fase. Assim, a atual taxa de desemprego, que vem crescendo e já é alta, deverá crescer ainda mais. Normalmente, desenvolvimento significa crescimento e geração de empregos, mas temo que no futuro esse conceito seja modificado. Cresceremos, mas geraremos empregos somente para as pessoas extremamente qualificadas, pessoas que talvez não existam no Brasil.

Walter Kiechel — O desemprego é um problema mundial. Nas discussões de hoje talvez possamos encontrar uma solução para ele.

Victor Foroni — Eu também acredito em um crescimento acelerado nos próximos anos. Basta olharmos para as nossas cidades, para a nossa infra-estrutura etc. Teremos, ao contrário dos Estados Unidos e da Europa, de fazer tudo aqui. Além disso, os fundamentos de nossa economia são muito positivos. Nossa população é bem grande e a cada ano nosso mercado consumidor aumenta, alterando a relação mercado consumidor-população. Hoje, nosso mer-

cado consumidor é formado por aproximadamente 30% da nossa população. Não tenho dúvidas sobre o potencial de crescimento de nosso país. O que me preocupa são os nossos políticos, a nossa cultura e a maneira de fazer política. A cada ano parece piorar a qualidade dos nossos políticos. Nossa estrutura estatal ainda é muito pesada e a participação do governo na economia é intensa. Apesar de os programas de privatização estarem em ritmo acelerado, acredito que a participação do governo ainda será forte. O desemprego não será um problema exclusivo do Brasil, mas um problema mundial. Precisamos aceitar e compreender que o emprego em regime integral não será uma tendência nos próximos anos, pois a estrutura produtiva está mudando bastante e continuará a se modificar. Esse problema será muito mais difícil de ser administrado nos países mais desenvolvidos, com elevado nível de consumo e maiores necessidades.

Gilberto Krause — O Brasil poderia ser dividido em duas partes. Compartilho a visão de Victor Foroni a respeito do potencial de crescimento do Brasil. Estamos entrando, agora, nesse ciclo virtual de crescimento. Existem muitos investimentos geradores de caixa para o governo que, por sua vez, investe em infra-estrutura e nos concede mais condições de investir no país. Existem, também, outros aspectos positivos, como o declínio da taxa de natalidade que nos poupará do risco de superpopulação. Em geral, as aberturas das economias no mundo têm proporcionado melhor circulação da riqueza e aumento do padrão de vida da população. Embora a competição seja mais acirrada, estamos nos sentindo mais preparados para enfrentá-la no futuro. Minha maior preocupação gira mais em torno das questões ambientais, da eventual falta de recursos que enfrentaremos e dos problemas relacionados com o aumento da poluição. Minha segunda preocupação diz respeito à questão do desemprego crônico. A solução para esse problema pode tornar-se um movimento pendular, com alguns retrocessos nas aberturas econômicas, como estratégias para garantir os empregos e direcionar o que estamos vendo hoje. O desemprego em países subdesenvolvidos não é uma equação de fácil solução. À medida que os países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento se tornem mais competitivos, produzirão mais mercadorias que, com a queda das barreiras, invadirão os países em desenvolvimento ocasionando o crescimento de suas taxas de desemprego. A resolução dessa equação será um desafio, tanto para a nossa geração como para a futura.

Walter Kiechel — A integração das economias mundiais ainda não é um ponto de consenso. Recentemente, conversando com um historiador amigo, ele disse-me que no começo do século éramos, em determinados aspectos, mais integrados do que hoje. Os investimentos estrangeiros no

Brasil e nos Estados Unidos eram maiores no passado e não precisávamos de passaporte para viajar.

Oscar Boronat — Todos abordaram a questão do mercado. Isso parece ser notório. Desde minha infância, ouço as pessoas dizendo que o Brasil é o país do futuro e eu ainda hoje acredito nisso. Em 1960, éramos o país de amanhã. Em 1970, crescemos bastante. Na década de 80, todos estavam confusos. Apesar de os resultados não terem sido bons, havia um sentimento de esperança. Em 1990, voltamos a crescer bastante e acreditar que o Brasil é um país de futuro. Trabalhei com acionistas norte-americanos, ingleses, franceses, alemães etc. e todos acreditam ser este um país de futuro em virtude de suas dimensões e do potencial de seu mercado consumidor. A explosão do consumo após o Plano Real, com a estabilização da economia e o aumento dos salários, somente com a ausência das perdas decorrentes da inflação, foi algo surpreendente. As pessoas que compunham as classes B e C passaram de 49% para 61% da população, em um período de dez anos. Na mesma época, as classes D e E caíram de 43% para 31%. Outro ponto que reforça o meu otimismo é a necessidade de ajustar as diferenças sociais. Essas diferenças só serão minimizadas com o crescimento do país como um todo. A habilidade dos trabalhadores brasileiros, de todos os níveis hierárquicos, em adaptarem-se continuamente às novas situações e em buscarem permanentemente melhorias também reforça o meu otimismo. Outro fator positivo a favor do nosso crescimento é a posição privilegiada possuída pelo Brasil no Mercosul

em consequência de suas dimensões em relação aos outros países. Apesar desse otimismo, quatro fatores deixam-me preocupado quanto ao nosso futuro. O primeiro é a atitude dos nossos políticos. Embora a ditadura tenha acabado e tenhamos eleições diretas, nossos políticos continuam agindo de maneira semelhante à do passado. Um dos indicadores dessa situação é o atraso na aprovação das reformas fiscais e sociais, cruciais para a manutenção da nossa estabilidade econômica e a minimização das diferenças sociais. O segundo ponto é a competição desleal que enfrentamos, tanto dentro como fora do Brasil. Dentro, a competição torna-se desleal quando nossos concorrentes não pagam seus impostos devidamente. É a questão da evasão de impostos, que pode tornar os preços dos produtos desses concorrentes extremamente mais baixos do que os nossos, por causa das elevadas cargas tributárias que somos obrigados a pagar por lei. No exterior, a competição torna-se injusta devido aos incentivos e à flexibilidade na legislação trabalhista que permite vários tipos de contrato de trabalho. O terceiro ponto é a questão do comportamento antiético que algumas empresas vêm adotando. Finalmente, a quarta preocupação é com a visão de curto prazo predominante em nossa cultura ocidental. Nossos resultados são avaliados pelos nossos acionistas de acordo com o desempenho de nossas ações na Bolsa de Valores. Tal situação muitas vezes pressiona os executivos na tomada de decisões de curto prazo. Curto prazo e longo prazo tomam-se, algumas vezes, incompatíveis. Essa questão pode criar certa volatilidade nos investimentos externos, uma vez que nossa moeda ainda é frágil, atraindo investimentos de forma oportunista, o que pode ser dramático para nossa economia.

Jacks Rabinovich —

Todos abordaram a questão da enorme população brasileira e do potencial de consumo representado por ela com a elevação de seu poder de compra. Quanto às mudanças no cenário político, elas estão acontecendo, porém de forma lenta e havendo muito ainda a ser melhorado. As pessoas mostram-se mais conscientes na hora de votar, por conhecerem a fama de alguns políticos com relação à corrupção. A lentidão das mudanças deixa-me impaciente. Eu talvez não



Gilberto Krause, Oscar Boronat e Jacks Rabinovich

tenha tempo para ver todas as mudanças acontecerem devido à minha idade. As mudanças sempre ocorrem em ritmo mais lento do que o que eu desejo. Uma das coisas que me deixa otimista é a quantidade de investimentos que o Brasil está recebendo. Os estrangeiros estão investindo em projetos que começarão a dar resultados em um prazo de três a cinco anos. Temos, ainda, amplo potencial de mercado e muitos recursos naturais. Descobrimos diversos recursos na Companhia Vale do Rio Doce. O Brasil possui, ainda, muitos recursos naturais que precisam ser explorados por empresas brasileiras sozinhas ou associadas a empresas estrangeiras. Como no mundo não existem mais tantas reservas como no Brasil, acredito que esse fator possa contribuir para a estabilização da nossa economia. Fui sempre e ainda sou um otimista. Acredito que o Brasil é ainda o melhor lugar para investir. Por outro lado, visualizo alguns problemas para o futuro. Com a abertura das economias no mundo surgem jogadores fortes e fracos. Somos fracos, pois qualquer empresa pode exportar para o Brasil. Nos Estados Unidos, as cotas e leis *anti-dumping* protegem as empresas locais. Os Estados Unidos são um dos países mais protegidos do mundo, não pela legislação, mas na prática. Recentemente, sofremos um processo de *dumping* nos Estados Unidos. Embora tenhamos ganho a causa, não conseguimos mais vender chapas de aço para o mercado norte-americano, uma vez que perdemos o nosso espaço por esse processo ter-se arrastado na justiça por mais de dois anos. O presidente de uma empresa japonesa relatou-me que situação semelhante ocorre no Japão. Apesar de não existirem obstáculos à exportação para o Japão, não se consegue exportar para ele. Em alguns países europeus, a situação também não é diferente. O que me preocupa no Brasil são as importações. Existem dois tipos de importação, a legal e a ilegal. Na ilegal, não se trata apenas de comprar e vender sem nota fiscal, mas também de deixar de pagar impostos. No setor têxtil, a economia informal é para nós um grande problema, pois, recolhendo 17% de ICMs e outros impostos, fica difícil concorrer com alguém que não recolhe esses impostos. Eis um exemplo: o preço do *nylon*

no mercado nacional gira em torno de US\$ 4,00 a US\$ 5,00, mas eu já vi pessoas importando 120 toneladas a US\$ 0,80 e nada acontecer a elas. Esse fator é agravado pelo avanço das telecomunicações. Hoje, com televisão e Internet, todos têm acesso a tudo e, por outro lado, não têm mais paciência de esperar por soluções que possam levar tempo. Como as mudanças em um país são lentas, isso poderá agravar ainda mais a nossa atual crise social.

Sergio Foguel — Estou otimista e ao mesmo tempo pessimista pelos mesmos fatores. Vejo-nos em meio a três processos simultâneos. O primeiro é a busca de competitividade com padrões internacionais. O segundo é o processo de aprimoramento de nossa democracia. O terceiro é o da redução de elevadas desigualdades sociais intoleráveis. A evolução desse processo dá sinais de que devemos permanecer otimistas. Alguns exemplos já foram mencionados, como o aumento do poder de compra de grande parte da população brasileira. Existe uma estatística simples sobre esse particular que me chamou a atenção. Um ano depois da implementação do Plano Real, o consumo de desodorantes no Brasil aumentou em 150%, demonstrando que boa parte de nossa população passava a usar esse produto. Essa é apenas uma estatística e eu imagino que as pessoas aqui presentes têm outras. Falamos, também, sobre uma qualidade de nosso país, a flexibilidade. Essa qualidade possui efeitos ambíguos. Quando falamos em termos de pró-atividade, capacidade de adaptação, o seu efeito é fantástico. Em negociações, no entanto, pode aparecer uma faceta de arrogância. As



Mauro Molchansky, Sergio Foguel e Domicio Lozano Kulaif

fronteiras dessa qualidade dos brasileiros precisam ser melhor investigadas. Falamos, ainda, sobre a ingenuidade dos brasileiros quanto à questão da competição. Sobre esse assunto, tenho um exemplo interessante. Em um país europeu, éramos uma das duas empresas cotadas listadas para vencer uma licitação. Tínhamos o melhor preço e perdemos. A justificativa para essa perda foi subjetiva. Entramos em uma segunda concorrência e o mesmo episódio aconteceu. Na terceira concorrência, um dos nossos subcontratados propôs-nos entrar na licitação utilizando o seu nome como líder do consórcio e ganhamos. Essa regra, nesse país, não está escrita em lugar algum. Precisamos aprender sobre essa forma de agir. No Brasil, talvez por influência do direito romano, temos leis para tudo e acabamos expondo nossas organizações de forma ingênua nesta era de competição acirrada. Outros países procuram criar condições favoráveis à competitividade de suas empresas nos mercados interno e externo. Devemos aprender a sermos mais sensitivos, diplomáticos nesses assuntos. Embora seja uma questão de tempo, não poderemos esperar muito para aprender. O outro lado é a democracia. Esperamos que até o final do próximo ano todas as reformas básicas fiscais, sociais etc. estejam concretizadas. Estamos, ainda, aprendendo a viver em uma sociedade democrática. Cresci em um período em que era proibido falar sobre democracia e essa proibição foi um choque abrupto para uma geração inteira. Isso também não pode estender-se por muito tempo. Por fim, temos as grandes discrepâncias sociais. Embora as estatísticas estejam melhores, o nível e a extensão das diferenças sociais são grandes. As eleições do próximo ano podem representar uma situação perigosa. Se nós, cidadãos, conseguirmos desempenhar esses três processos de maneira adequada e no ritmo certo, seremos o país do futuro. Caso contrário, poderemos enfrentar sérios problemas. No passado, o amanhã era não ter uma inflação de 1,5% ao dia. Esse período já passou. Hoje, o nosso desafio é administrar esses processos. Aliás, adotei o conceito dos três processos após ouvir uma conferência do Presidente Fernando Henrique Cardoso, há mais ou menos sete meses. É importante o engajamento da sociedade no estabelecimento de missões nesses três âmbitos, as quais poderão alavancar o nosso crescimento. Não temos dúvida de que, em grande parte, a solução para esses três processos passa pela educação. Hoje, está se tornando cada vez mais comum as empresas líderes do mercado aceitarem o desafio de contribuir para a solução dos problemas educacionais de nosso país, em particular o da falta de educação básica. Não seremos competitivos sem pessoas suficientemente educadas e preparadas para esses novos desafios. A democracia depende da qualidade do diálogo que, por sua vez, depende da qualidade da educação das pessoas. As diferenças sociais precisam ser trabalhadas

rapidamente. Embora creia que enfrentaremos algum desconforto para a solução desses três processos, mantenho-me otimista sobre o futuro de nosso país.

Jacques Marcovitch — Em primeiro lugar, quero agradecer a presença de todos e, em especial, a de Walter Kiechel que nos ajudou a organizar esta mesa-redonda. Minha primeira reação foi um sentimento de aprendizagem. Durante esta manhã aprendemos bastante uns com os outros e aprendemos muito sobre o futuro. A segunda diz respeito ao futuro das universidades: continuarão atuando e buscando, cada vez mais, preparar melhor as pessoas para esses novos desafios, preocupação expressa por todos vocês. Temos muito o que fazer nesse sentido. A terceira refere-se à admiração e ao respeito que tenho por todos os presentes. Existe uma característica comum a todos vocês que é maior do que o conhecimento e do que a liderança. É a sabedoria. Esse traço ficou claro na maneira simples como expuseram os problemas e as soluções. Transferir essa sabedoria para maior número de pessoas será o desafio da universidade, que espera contar com vocês para encontrar a solução. Abordamos diversos temas, como a nossa fragmentação política, com 40 partidos dos quais 22 estão presentes no Congresso; os movimentos de recessão e expansão; e os processos de intervenção do Estado na economia e de privatização. Iniciamos este século com empresas privadas que se tornaram estatais e, hoje, no final do século, estão sendo novamente privatizadas. Qual a lógica desses processos decisórios? Lembramo-nos de nossa sociedade dualista, com uma minoria extremamente engajada e uma maioria parcialmente excluída. Jacks Rabinovich lembrou-nos que a televisão é a ponte entre esses dois mundos. Como conciliar integração e fragmentação? Esse está sendo o alto preço pago pela sociedade. Sequestros nas cidades e movimentos dos Sem-Terra nas áreas rurais são alguns dos problemas que enfrentamos. Temos ainda a questão demográfica. No início do século éramos 50 milhões de habitantes e hoje somos 150 milhões. Poucos países cresceram onze vezes em um período de 100 anos. Contudo, esse crescimento está diminuindo e, provavelmente, nossa população estabilizar-se-á em torno de 230 milhões de habitantes. Esse talvez seja o motivo de o país estar mais aberto aos movimentos de integração. Em primeiro plano, integração com o Mercosul. Em segundo, maior integração interna, tentando fazer com que o Nordeste participe mais de nossa economia. Em terceiro, integração entre as Américas, tema discutido na visita do Presidente Bill Clinton ao Brasil. Por fim, integração global por meio da Organização Mundial do Comércio. Não há dúvidas de que teremos de assumir atitude pró-ativa perante esses quatro processos de integração. Isso terá de ser feito através de negociação. Nesse processo de negociação, um de



Daniela Maria Siaulys, Flávia Borges Pereira, Jacques Marcovitch, Victor Foroni, Oscar Boronat, Gilberto Krause, Jacks Rabinovich, Mauro Molchansky, Maria Tereza Leme Fleury, Sergio Foguel, Walter Kiechel e Domicio Lozano Kulaif

ossos pontos fracos é a falta de preparo dos nossos oficiais públicos. Seria importante rever o processo de escolha e de preparo de alguns Ministérios, como os da Indústria e Comércio, Fazenda e Relações Exteriores, pois serão eles que terão de negociar esses processos de integração junto aos outros governos e à iniciativa privada. Seria importante, também, preparar melhor os nossos executivos. Não existe, ainda, consenso entre os negociadores sobre o conceito de Estado Nacional, unidade que poderá organizar a economia mundial apesar das diferenças setoriais nas economias dos diversos países. Para concluir, gostaria de ressaltar a importância da nossa diversidade cultural. Se Walter Kiechel retornar ao Brasil durante o período do Carnaval, terá a oportunidade de ver um bom exemplo de como são combinadas disciplina rígida e flexibilidade. Esse é um efeito típico da diversidade cultural. Esta mesa-redonda é o resultado de um trabalho conjunto de mais de um ano entre a Revista de Administração da Universidade de São Paulo e a *Harvard Business Review*. Walter Kiechel, sua participação e sua ampla experiência na condução de encontros deste tipo, tanto no gerenciamento do tempo como no direcionamento das discussões, foram cruciais para o sucesso deste encontro. Espero que, em um prazo de dois anos, a partir desta data, tenhamos a oportunidade de reunir este mesmo grupo para avaliarmos os aprendizados de hoje. Muito obrigado a todos os presentes.

Maria Tereza Leme Fleury — Eu também quero agradecer a participação de todos, fazendo minhas as palavras do Professor Jacques Marcovitch. Este foi um momento

muito rico para o nosso processo de aprendizagem, reunindo pessoas com experiências tão diversas e, ao mesmo tempo, tão consistentes no espaço da Universidade. A meu ver, este é um espaço privilegiado para esse processo de aprendizagem, pois ele pode se refletir na elaboração e na divulgação de experiências e conhecimentos que se transformem em competências. A USP, como universidade pública, tem como meta contribuir para que isso aconteça no âmbito das pessoas e das empresas, como as que estão hoje presentes, assim como difundir esses conhecimentos para outras organizações, procurando contribuir para o desenvolvimento e o reposicionamento das mesmas neste mundo tão complexo. Agradeço ao Walter Kiechel e à *Harvard Business Review* pela realização deste projeto conjunto RAUSP/HBR, assim como a Sonia Maria Eira-Velha, Cláudia Achard, Domicio Lozano Kulaif e, em especial, a Daniela Maria Siaulys e Flávia Borges Pereira que o apoiaram em sua concepção e realização. ♦



Sonia Maria Eira-Velha e Cláudia Achard