

6. Referências bibliográficas

- ABREU, A. **A modernização da imprensa (1970-2000)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- BAMBERG, Michael. **Positioning between structure and performance**. In: Journal of Narrative and Life History. 7(1-4), 1997.
- BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- BAZERMAN, C. **Gêneros Textuais, Tipificação e Interação**. São Paulo: Cortez, 2005.
- BARGIELA-CHIAPPINI, F. **Face and politeness: new (insights) for old (concepts)**. In: Journal of Pragmatics 35 (2003), p.1453-1469.
- BARNES, Mary. **The use of positioning theory in studying student participation in collaborative learning activities**. Paper apresentado no simpósio Social positioning theory as an analytical tool at The Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education. Melbourne, 2004.
- BARTHES, R. **A Retórica da Imagem**. In: O óbvio e o Obtuso: ensaios críticos III. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.
- BELL, A. **“Miscommunication” and Problematic Talk**. Sage, 1991.
- BUTTNY, R. **Talking problems: studies of discursive construction**. Albany: State University of New York Press, 2004.
- CALDAS-COULTHARD, C; COULTHARD, M. (eds.) **Texts and Practices: Readings in Critical Discourse Analysis**. London: Routledge, 1996.
- CAPELLANI, D. **Projeção e Negociação de Identidades em Entrevistas com Candidatos à Presidência da República nas Eleições de 2002**. 2004. 170 fl. Mimeo. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Letras – Lingüística)– Faculdade de Letras da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2004.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COUPER-KUHLEN, E. & M SELTING. **Introducing Interactional Linguistics**. In: COUPER-KUHLEN, E. & M SELTING (eds) Studies in Interactional Linguistics. London. J. Benjamins Publishing, 2001.
- DAVIES, B.;HARRÉ, R. **The Discursive Production of Selves**. In: Journal for

the Theory of Social Behaviour, 20 (1):43-63, 1990. Tradução de Mary Jane P. Spink.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Introduction**: entering the field of qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S (eds.) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

DISCINI, N. **Comunicação nos Textos**. São Paulo: Contexto, 2005.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da Linguagem Visual**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ECHEVESTE et al. **Perfil do Executivo no Mercado Globalizado**. Revista de Administração de Empresas – RAE- v.3 n.2 São Paulo: maio/agosto de 1999.pp:167-186

EDWARDS, Derek. **Script Formulations**: an analysis of event descriptions in conversation. In: Journal of Language and Social Psychology. V.13.n.3. Sage: 1994.

ENSINK, T.; SAUER, C. **Framing and Perspectivizing in Discourse**. John Benjamins, 2003.

ERBOLATO, M. **Técnicas de Codificação em Jornalismo**: redação, captação e edição no jornal diário. 5.ed. São Paulo: Ática, 2004.

ERICKSON, F. **Co-membership and wiggle room**: Some implications of the study of talk for the development of social theory. In: N. COUPLAND; S. SARANGI; C. CANDLIN. **Sociolinguistics and Social Theory**. London: Longman, 2001.

FAIRCLOUGH, N. **Media Discourse**. New York: Oxford University Press, 1995.

FERRARA, Lucrécia D'Aléssio. **Leitura Sem Palavras**. 4.ed. São Paulo: Ática, 2001.

_____. **O Texto Estranho**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

FERREIRA, R. **Guerra na língua**: mídia, poder e terrorismo. Fortaleza: EdUECE, 2007.

FOUCAULT, Michel. **A Ordem do Discurso**. 16. ed. São Paulo: Loyola, 2008a.

_____. **A Arqueologia do Saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008b.

GARCEZ, P. **Resenha de The discourse of Negotiating Studies of language in the workplace**. In: Language in society, 25(3), p. 463-468, 1996.

GARCEZ, P. **Formas institucionais de fala-em-interação e conversa cotidiana**:

elementos para a distinção a partir da atividade de argumentar. In: Palavra 8. Departamento de Letras da PUC-Rio. Rio de Janeiro: Editora Trarepa, 2002.

GAVRUSEVA, L. **Positioning and Framing**: constructing interactional asymmetry in employer-employee discourse. In: Discourse Processes 20, 325-345, 1995.

GEE, J.; HULL, G.; LANKASHEAR, C. **The New Work Order**: behind the language of the new capitalism. Sidney: Westview Press, 1996.

GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

GILLE, J. *Pautas argumentativas en el diálogo espontáneo*: un estudio de conversaciones intra e interculturales. 2001. 187 f. Tese (Doutorado em Lingüística). Stockholm University/Department of Spanish and Portuguese.

GOFFMAN, E. **Footing**. In: GARCEZ, P.; RIBEIRO, B. Sociolingüística Interacional. Porto Alegre: Age, [1981] 1998.

_____. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. 13.ed. Petrópolis, Vozes, 1985.

GRACIA, T. I. **O “giro lingüístico”**. In: Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais. Editora Vozes, 2004: 19-49.

GRYNER, H. **Variação modal como estratégia argumentativa**. In: MACEDO, RONCARATI & MOLLICA (orgs.) *Variação e Discurso*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro: 1996.

GRYNER, H. **A seqüência argumentativa**: estrutura e funções. *Veredas – Revista de estudos lingüísticos*. Universidade federal de Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 97-112, jul./dez. 2000.

GUIMARÃES, L. **As Cores na Mídia**: a organização da cor-informação no jornalismo. São Paulo: Annablume, 2003.

GUMPERZ, J.J. **Convenções de contextualização**. In: GARCEZ, P.; RIBEIRO, B. Sociolingüística Interacional. São Paulo: Loyola, 2002.

HALL, S. **Representation**: cultural representations and signifying practices. London: Sage Publications, 1997.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-modernidade**. 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HALLIDAY, M. **An Introduction to Functional Grammar**. Londres: Edward Arnold, 1985.

- HARRÉ, R.; LANGENHOVE, L. (eds.) **Positioning Theory**: moral contexts of intentional action. Malden: Blackwell, 1999.
- HARRÉ, R.; LANGENHOVE, L. (eds.) **Varieties of Positioning**. Journal for the Theory of Social Behavior, 21:4, 393-407, 1991.
- HARRÉ, R. **The Social Construction of Selves**. In: Yardley, K.; HONESS, T. In: Self and Identity: psychological perspectives. John Wiley and Sons Ltda, 1987.
- HARRÉ, R.; SLOCUM, Nikki. **Disputes as complex social events**: on the uses of positioning theory. Common Knowledge – V.9, Issue 1, pp. 100-118, 2003.
Duke University Press.
- HEBERLE, V. **Revistas para Mulheres no Século 21**: ainda uma prática discursiva de consolidação ou renovação de idéias? In: Linguagem em (Dis)curso – LemD, Tubarão, v.4, n.esp., p. 35-60, 2004.
- HERITAGE; J.; GREATBATCH, D. **On the institutional character of institutional talk**: the case of news interview. In: BODEN, D; ZIMMERMAN, D. Talk and Social Structure. Cambridge: Polity Press, 1991.
- HOLLWAY, W. **Fitting work**: psychological assessment in organizations. In: HENRIQUES, J.; HALLWAY, W.; URWIN, C.; VENN, C.; WALKERDINE, V. (eds.) Changing the subject. New York: Methuen, 1984, p. 26-59.
- JOLY, M. **Introdução à análise da imagem**. 11. ed. Campinas, SP: Papirus, 1996.
- KOCH, Ingedore. **Argumentação e Linguagem**. São Paulo: Cortez, 1984.
- LABOV, W. **Language in the inner city**: studies in the Black English Vernacular. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1972.
- LAGE, N. **Ideologia e Técnica da Notícia**. 3. ed. Florianópolis: Insular, Ed. daUFSC, 2001.
- LAGE, N. **A Reportagem**: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- LAGE, N. **Teoria e Técnica do Texto Jornalístico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LEEDY, P.D. **Practical research planning and design** (5.ed.) New York: Macmillan, 1993.
- LEITNER, Gerhard. The Sociolinguistics of Communication Media. In: **The**

Handbook of Sociolinguistics. Edited by Florian Coulmas. Oxford: Blackwell, 1997. p. 187-204.

LINDE, C. **Evaluation as linguistic structure and social practice.** In: GUNNARSSON, B.; LINELL, P.; NORDBERG, B. (orgs.) **The construction of professional discourse.** London: Longman, 1997, p.151-172.

LUHMANN, N. **A realidade dos meios de comunicação.** São Paulo: Paulus, 2005.

MACKEN-HORARIK, M. **Appraisal and the special instructiveness of narrative.** In: *Text* 23 (2), 2003, p.285-312.

MACKEN-HORARIK, M. **Envoi: intractable issues in appraisal analysis?** In: *Text* 23 (2), 2003, p.313-319.

McLAREN-HANKIN, Y. **Conflicting representations in business and media texts: the case of PowderJect Pharmaceuticals plc.** In: *Journal of Pragmatics*, xxx (2007).

MAGALHÃES, C. **Interdiscursividade e Conflito entre Discursos sobre**

Raça em Reportagens Brasileiras. In: *Linguagem em (Dis)curso – LemD, Tubarão*, v.4, n.esp., p. 35-60, 2004.

MAYNARD, D. **Inside Plea Bargaining: the language of communication.** New York: Plenum Press, 1984.

MARCUSCHI, Luiz Antonio. **Gêneros textuais: definição e funcionalidade.** In: *Gêneros Textuais & Ensino.* DIONISIO, Angela Paiva; MACHADO, Anna Rachel Machado; BEZERRA, Maria Auxiliadora. 4.ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2005.

MARISOL del-Teso-Craviotto. **Words that matter: lexical choice and gender ideologies in women's magazines.** In: *Journal of Pragmatics* 38 (2006), p.2003-2021.

MARTIN, J. **Beyond Exchange: appraisal systems in English.** In: HUNSTON, S.; THOMPSON, G. (eds.) *Evaluation in Text: authorial stance and the construction of discourse.* Oxford: Oxford University Press, 2000. p.142-75.

_____. Introduction. *Text*, 23 (2), 2003, p. 171-181.

MELO, J. **Comunicação, opinião e desenvolvimento.** Petrópolis: Vozes, 1971.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da Administração: como entender a Babel dos gurus empresariais.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- MOITA LOPES, L. **Práticas narrativas como espaço de construção das identidades sociais**: uma abordagem socioconstrucionista. In: RIBEIRO, B.; LIMA, C.; DANTAS, M. *Narrativa, Identidade e Clínica*. Rio de Janeiro: Edições IPB/CUCA, 2001.
- MOITA LOPES, L. **Identidades Fragmentadas**: a construção discursiva de raça, gênero, e sexualidade em sala de aula. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2002.
- NIEMEYER, Lucy. **Elementos de Semiótica aplicados ao Design**. Rio de Janeiro: 2AB, 2003.
- NÖTH, W.; SANTAELLA, L. **Panorama da Semiótica**. São Paulo: Annablume, 2003.
- OLIVEIRA, Maria do Carmo. **Media, the new capitalist culture and communication in the workplace**. The 15th World Congress of Applied Linguistics - Discourses and Organisations Symposium, Esse, Alemanha, 2008.
- OLIVEIRA, Maria do Carmo. **Media and professional success stories**. Georgetown University, 2008.
- PARADELA, V.; CARDOSO, A.; CORRÊA, C.; FRANCA, C. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PAULUS, Trena et. al. **Positioning theory as analytic tool for understanding intersubjective meaning-making**.
- PEIRCE, C. **Semiótica**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- PENA, F. **Teoria do Jornalismo**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2006.
- _____. **Jornalismo**. Coleção 1000 perguntas. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005.
- _____. **Teoria da Comunicação**: conceitos, mídia e profissões. Coleção 1000 perguntas. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005.
- PLAZA, J. **Tradução Intersemiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- POTTER, Jonathan; EDWARDS, Derek. **Social representations and discursive psychology**: from cognition to action. In: *Culture & Psychology*. Sage: 1999.
- POTTER, Jonathan. **Representing reality**; discourse, rhetoric and social construction. Sage: 2005.
- RABAÇA, G.; BARBOSA, C. **Dicionário da Comunicação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- REGO, F. **Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1987.
- RIBEIRO, B.; HOYLE, S. **Frame Analysis**. Rio de Janeiro: Editora Trarepa. Departamento de Letras da PUC-Rio, Palavra 8, 2002.
- SANTAELLA, Lúcia. **Comunicação & Pesquisa: Projetos para Mestrado e Doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.
- SANTAELLA, Lúcia. **Semiótica Aplicada**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- SANTAELLA, L.; NÖTH, W. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. São Paulo: Iluminuras, 2005.
- SANT'ANNA, Vera Lúcia de Albuquerque; SOUZA-E-SILVA, M. Cecília P. **Trabalho e Prescrição: aproximação ao problema a partir dos estudos da linguagem**. Artigo apresentado no Inpla de agosto de 2007.
- SCHIFFRIN, D. **Discourse markers**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- SCHIFFRIN, D. **In Other Words: variation in reference and narrative**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- SCALZO, M. **Jornalismo de Revista**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2006.
- SCOLLON, R. **Mediated Discourse as Social Interaction: a study of news discourse**. Longman: London, New York, 1998.
- SHI-XU. **Argumentation, explanation, and social cognition**. Text 12 (2), p. 263-291, 1992.
- _____. **Cultural representations: analyzing the discourse about the other**. New York: Peter Lang, 1997.
- _____. **Opinion discourse: Investigating the paradoxical nature of the text and talk of opinions**. Research on Language and Social Interaction, 33(3), p. 263-289, 2000.
- SILVEIRA, S.; MAGALHÃES, T. (orgs.) **A fala-em-interação em situações de conflito: recursos lingüísticos e práticas comunicativas**. São Carlos: Claraluz, 2008.
- SPINK, Mary Jane. **Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- STUBBE, M. et. al. **Multiple discourse analyses of a workplace interaction** . In: Discouse Studies 5 (3).

- TANNEN, D. **Talking voices**: repetition, dialogue, and imagery in conversational discourse. In: *Studies in Interactional Sociolinguistics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- TEIXEIRA, T.; SILVEIRA, A.; NETO, C.; OLIVEIRA, G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- TIRADO, Francisco; GÁLVEZ, Ana. **Positioning Theory and Discourse Analysis**:
- TÖRRÖNNEN, Jukka. **The concept of subject position in empirical social research**. In: *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31:3. Malden: Blackwell, 2001.
- TÖRRÖNNEN, Jukka. **Between public good and the freedom of the consumer**: negotiating the space, orientation and position of us in the reception of alcohol policy editorials. In: *Media, Culture & Society*. v.23:171-193. Sage: 2001.
- TROMPENAARS, Fons & HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business*. 2.ed. New York, McGraw-Hill, 1998.
- VAN DIJK, T. **O giro discursivo** Prefácio, em *Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais*. Editora Vozes, 2004: 7-14
- VAN LEEUWEN, T. **The representation of social actors**. In: *Texts and Practices: readings in Critical Discourse Analysis*. London: Routledge, 1996.
- VAN LEEUWEN, T. **A multimodal perspective on composition**. In: *Framing and Perspectivising in Discourse*. John Benjamins, 2003.
- VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VESTERGAARD, T. **That's not news**: persuasive and expository genres in the press. In: *Analysing Professional Genres*. Editor: Anna Trosborg. Amsterdã/Philadelphia: John Benjamins, 2000. p.97-119.
- VIEIRA, Amitza Torres. **Movimentos Argumentativos em uma entrevista televisiva**: uma abordagem discursivo-internacional. Juiz de Fora: Clio Edições Eletrônicas, 2003, 99p.
- WHITE, P. **Valoração** – a linguagem da avaliação e da perspectiva. . In: *Linguagem em (Dis)curso – LemD*, Tubarão, v.4, n.esp., p. 35-60, 2004.
- Yin, R. K. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

7. ANEXOS

7.1.

Anexo 1

– Data de publicação, título e subtítulo da reportagem de capa e reprodução da imagem da capa das edições da Revista Exame publicadas no ano de 2005.

EDIÇÃO	DATA DE PULICAÇÃO	REPORTAGEM DE CAPA	IMAGEM DA CAPA
834	13/01/2005	A saúde das nações EXAME reúne artigos de dez especialistas internacionais para diagnosticar os principais problemas do planeta. Todos têm uma lição a dar ao Brasil	
835	27/01/2005	Quem são eles Levantamento exclusivo EXAME-Heidrick & Struggles revela o perfil dos executivos que mandam nas empresas do Brasil	
836	16/02/2005	O coquetel dos investimentos A inflação no Brasil e a variação do dólar em relação a outras moedas internacionais serão os indicadores mais importantes para definir o que fazer com seu dinheiro em 2005	
837	02/03/2005	A próxima atração Como a indústria do entretenimento está mudando o jeito de trabalhar dos demais segmentos empresariais	

838	16/03/2005	<p>O desafio de trabalhar com o pai</p> <p>Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio</p>	
839	23.03.2005	<p>O estigma do lucro</p> <p>Para o consumidor brasileiro, a missão das empresas é gerar emprego e apoiar projetos sociais. Já ganhar dinheiro...</p>	
840	08.04.2005	<p>No comando da número 1</p> <p>Como, sob a liderança de Roger Agnelli, a Vale do Rio Doce se transformou no maior fenômeno do capitalismo brasileiro</p>	
841	20.04.2005	<p>O gênio da liderança</p> <p>EXAME leu em primeira mão no Brasil o novo livro do executivo mais famoso do mundo, Jack Welch. Mostramos aqui as razões do sucesso que ele teve e ainda tem</p>	
842	05.05.2005	<p>A China vai conquistar o mundo.</p> <p>E sua empresa está na mira</p> <p>Eis o desafio imposto pelos chineses aos empresários brasileiros: cortem os preços em 20% ou desapareçam</p>	
843	20.05.2005	<p>O preço de uma decisão errada</p> <p>Os vícios e as armadilhas que levam até as melhores empresas a perder bilhões com escolhas infelizes</p>	

844	03.06.2005	<p>Ele mudou até a vida</p> <p>Por causa do celular, negócios estão sendo criados e dizimados. O próprio comportamento humano está mudando</p>	
845	16.06.2005	<p>O maior usineiro do mundo</p> <p>Ao injetar modernidade num setor marcado pelo atraso, Rubens Ometto se transformou no maior produtor global de açúcar e de álcool</p>	
846	28.06.2005	<p>A MBR é a empresa do ano</p> <p>Braço da Companhia Vale do Rio Doce, a mineradora é símbolo do movimento de internacionalização dos negócios brasileiros</p>	
847	13.07.2005	<p>O custo da corrupção</p> <p>O pagamento de propinas e outras práticas ilegais barram os investimentos e fazem a economia do país deixar de crescer 2 pontos percentuais todos os anos</p>	
848	27.07.2005	<p>O poderoso Wal-Mart</p> <p>Como um empório interiorano se transformou na maior e mais influente empresa do mundo</p>	
849	10.08.2005	<p>Na mira do politicamente correto</p> <p>Fabricantes de armas. Redes de fast food. Indústrias de cigarro e de bebidas. Empresas de alimentos transgênicos. Nunca tantos negócios foram tão questionados por grupos de ativistas. EXAME analisa a estratégia de</p>	

		sobrevivência dessas companhias	
850	25.08.2005	A fórmula das empresas que não param de crescer Levantamento inédito realizado por EXAME mostra quais são os cinco fatores que garantem o crescimento constante -- e com lucro -- de um seletor grupo de empresas brasileiras	
851	08.09.2005	Para os melhores, tudo Por que as empresas que adotam para valer as práticas da meritocracia são também as mais rentáveis	
852	21.09.2005	Por que o Brasil não acompanha o mundo A economia mundial atravessa um período de prosperidade sem precedentes. Enquanto isso, o Brasil completa uma década de crescimento medíocre	
853	05.10.2005	Sem política ninguém sobe nas empresas A habilidade de fazer alianças é cada vez mais importante para a carreira e os negócios. Mas atenção: não confunda política com politicagem	
854	19.10.2005	O preferido dos empresários Pesquisa inédita EXAME/Vox Populi mostra que o governador Geraldo Alckmin é o candidato à Presidência dos homens de negócio, com 84% dos votos	

855	03.11.2005	<p>O Google quer dominar o mundo</p> <p>No início, era só um sistema de busca. Depois, o Google ensinou ao mundo como ganhar dinheiro com a internet. Agora, ameaça os negócios de mídia, software, telefonia e varejo. Onde vai parar?</p>	
856	16.11.2005	<p>Idéias que viram dinheiro</p> <p>Duas empresas brasileiras e três companhias multinacionais mostram como criar um ambiente que estimula a inovação</p>	
857	02.12.2005	<p>A segunda abertura brasileira</p> <p>Quinze anos depois da primeira liberalização comercial, um desafio semelhante se coloca ao país -- promover um novo choque de globalização ou ficar para trás na corrida pelo desenvolvimento</p>	
858	14.12.2005	<p>A hora de mudar</p> <p>Todas as empresas passam por mudanças para sobreviver. O desafio é descobrir quando e como fazê-las</p>	

7.2.

Anexo 2 - Reportagem de capa da edição 850

A fórmula das empresas que não param de crescer

25.08.2005

Levantamento inédito realizado por EXAME mostra quais são os cinco fatores que garantem o crescimento constante -- e com lucro -- de um seleto grupo de empresas brasileiras

Por Cristiane Mano

EXAME Cresça ou desapareça. Essa mensagem singela -- mas perturbadora -- se tornou um imperativo para as empresas. A questão é que o crescimento consistente, que perdura ao longo dos anos, preserva o lucro, permite investimentos e faz acionistas felizes é privilégio de poucos. De acordo com um estudo da consultoria McKinsey, elaborado com dados de 100 grandes empresas americanas entre 1994 e 2003, apenas um terço delas aumentou as vendas acima do PIB e, ao mesmo tempo, gerou retorno superior à média para o acionista. Muitas vezes, o delicado equilíbrio entre o aumento de vendas e a manutenção dos lucros parece inconciliável. "Em vez de ser tratados como forças antagônicas, crescimento e lucro têm de ser convergentes", disse a EXAME Patrick Viguerie, um dos coordenadores da pesquisa da McKinsey. Mas quais seriam os motores que conduzem ao crescimento com lucro e à longevidade? Para responder a essa pergunta, EXAME encomendou à Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), da Universidade de São Paulo, um levantamento das companhias brasileiras que, nos últimos cinco anos, cresceram com lucro ano a ano. O resultado é uma lista de 91 empresas. Foram detectados cinco princípios que levam ao crescimento sustentado: meritocracia, inovação, senso de oportunidade, moderação e conhecimento profundo dos clientes. Para ilustrá-los, foram escolhidas cinco companhias -- ALL, Perdigão, Nortox, DPaschoal e Visanet. Para uma empresa, é difícil reunir todos os princípios -- alguns, inclusive, parecem conflitantes. É impossível, porém, que um negócio atinja o crescimento sustentado sem apresentar algumas dessas características. A seguir, os cinco motores do crescimento.

Os 5 princípios
Veja o caminho seguido pelas empresas que crescem com lucro
1 - Meritocracia Os funcionários têm metas ligadas ao crescimento da companhia e são remunerados pelo cumprimento delas
2 - Inovação São as pequenas inovações e não as mirabolantes que de fato garantem a continuidade do crescimento
3 - Senso de oportunidade Não basta estar no lugar certo na hora certa. É preciso farejar a oportunidade e insistir na estratégia
4 - Moderação Nada de fusões e aquisições. As companhias com crescimento sustentado crescem de maneira orgânica
5 - Conhecimento dos clientes Saber o que os clientes querem permite crescer onde é mais fácil e barato na base de consumidores já conquistada

O primeiro motor que impulsiona as empresas de crescimento sustentado é a meritocracia, o reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados. Não dá para crescer com lucro sem que os funcionários -- da base ao topo da hierarquia -- estejam comprometidos com essa meta. E não dá para garantir esse comprometimento sem que a empresa ofereça algo em troca. Um exemplo eloqüente é a ALL, empresa de logística controlada pela GP Investimentos, fruto da privatização de parte da malha ferroviária estatal, que faturou 300 milhões de dólares em 2004. Dos 2 000 funcionários, 700 têm metas individuais. Os padrões rigorosos produzem histórias como a do técnico de operações Marcos Pedroso. No ano passado, ele desenvolveu um novo detector de descarrilamento de vagões, que consome menos bateria e custa a metade em relação ao modelo anterior. Recebeu como prêmio um carro zero-quilômetro. Pedroso não é exceção. Em 2004, a ALL pagou 7,8 milhões de reais em bônus. Os gerentes e supervisores da companhia podem ganhar até 15 salários a mais por ano.

O impacto de centenas de funcionários tentando obstinadamente produzir mais com menos fez o custo fixo da empresa cair 27% de 2001 a 2004. Essa redução impulsiona o crescimento ao dar fôlego a novos investimentos. Em 2004, a empresa investiu 190 milhões de reais, o equivalente a um terço do faturamento. A economia não significou redução de eficiência -- as metas vêm acompanhadas de objetivos para a manutenção de padrões de operação. "As metas individuais

podem ser nossas piores ou melhores aliadas", diz Bernardo Hees, presidente da ALL. "Para que o sistema dê certo, é preciso que cada uma delas seja coerente com a estratégia geral da empresa."

Um dos grandes inspiradores do sistema de mérito na ALL foi o americano Sam Walton, fundador da rede varejista Wal-Mart -- que, em seus 55 anos de existência, cresceu a ponto de se tornar a maior companhia do mundo. Walton, um dos gurus de Jorge Paulo Lemann, fundador da GP Investimentos, estabeleceu que todo funcionário, independentemente de sua posição hierárquica, teria acesso a todos os escalões da empresa, tornando a transparência uma irmã inseparável da meritocracia. Também distribuiu ações a todos os empregados, fazendo com que o sucesso do negócio significasse também sucesso pessoal.

Inovar -- e isso parece óbvio -- é outro princípio essencial para crescer. Sem novas tecnologias, novos produtos e sem, sobretudo, a descoberta de novas necessidades do mercado, o destino das empresas costuma ser a estagnação. Ou a morte. Quando se fala em inovação, porém, é preciso fazer duas observações. Primeira, nem sempre inovar faz parte do cotidiano da empresa. Mesmo a americana DuPont, conhecida pela capacidade de criar novos mercados, desenvolve produtos como o Teflon uma vez a cada década. De acordo com o levantamento da McKinsey, 70% das companhias com resultados acima da média tiveram sucesso explorando negócios já existentes. A segunda observação é que as inovações radicais ou as revoluções dificilmente se repetem ao longo do tempo -- portanto, raramente se materializam em crescimento sustentado. "As inovações radicais levaram empresas como a Dell à lista das maiores do mundo", diz Viguerie. "Mas elas são exceção."

Na vida real, as inovações mais comuns -- a despeito de qualquer idéia glamourosa -- são as que mudam detalhes do dia-a-dia, no desenvolvimento de produtos, numa nova maneira de captar recursos ou num jeito diferente de organizar as equipes. A Toyota, por exemplo, é reconhecida pelo design e pela engenharia de seus carros. Ao desenvolver um novo modelo, a montadora usa pelo menos 60% dos componentes presentes nos automóveis que já fazem parte da linha de produtos. Assim, a Toyota tornou-se capaz de desenvolver um novo

automóvel em apenas 12 meses, ante uma média de três anos das concorrentes. O custo de desenvolvimento e produção também cai dramaticamente -- esse é um dos segredos que garantem o crescimento constante da empresa, a despeito da agonia pela qual passam os concorrentes americanos. No ano passado, o lucro da Toyota superou os 10 bilhões de dólares -- mais que os resultados de GM, Ford e DaimlerChrysler somados.

No Brasil, um bom exemplo de empresa que consegue fazer inovações sem revoluções é a Perdigão, uma das maiores processadoras de carne do país, com faturamento de 1,9 bilhão de dólares em 2004. Em 2001, ela inovou ao se tornar a única empresa de carnes brasileira a manter pratos prontos congelados com marca própria, a Perdix, no varejo europeu. Na mesma época, entrou com a marca Fazenda na Rússia. "No começo erramos o tempero de uma extensa linha de produtos", diz Nildemar Secches, presidente da Perdigão. "Agora estamos mais cautelosos, a cada lançamento, para adaptá-lo à preferência local." A mistura equilibrada de cautela e inovação garantiu que, no ano passado, as exportações de produtos industrializados da companhia aumentassem 15% em relação ao ano anterior. A trajetória da empresa é repleta de outras pequenas inovações, nem sempre ligadas a produtos. Uma das mais significativas foi na forma de captar recursos para sua expansão. Em 2000, a Perdigão se tornou a primeira empresa brasileira de alimentos a abrir o capital na Bolsa de Nova York. Com isso, conseguiu baixar seu custo de captação de dinheiro. A chancela das ações listadas no maior mercado do mundo, aliada ao bom desempenho com as exportações, permitiu levantar recursos para investir na expansão internacional.

É provável que esse seja o princípio de mais complicada reprodução. Estar no lugar certo na hora certa costuma ser o começo de todo empreendedor de sucesso. É isso que faz com que eles cresçam a taxas assustadoras nos primeiros anos de seus negócios. A questão é como manter isso em empresas já consolidadas. Como farejar a oportunidade e manter-se firme na estratégia, mesmo que as evidências digam que é hora de pular fora? Poucas empresas exemplificam tão bem essa máxima quanto a fabricante de defensivos agrícolas Nortox. Com vendas de 218 milhões de dólares em 2004, ela é hoje uma das empresas do setor químico que mais crescem no país, graças a uma oportunidade vislumbrada pelo fundador e

mantida desde o início da empresa -- a soja. "Eu via que muita gente do Sul começava a investir em soja no Paraná", diz o gaúcho Osmar Amaral, de 80 anos, que abriu a empresa nos anos 50. "Tive certeza de que ali havia uma grande oportunidade." Na época, as empresas de defensivos estavam deixando a região, devido às sucessivas quebras de safra provocadas pelas geadas. Amaral era representante comercial de uma dessas companhias. Ao enxergar a oportunidade, ele comprou uma pequena fábrica, dando origem à Nortox. Um de seus primeiros clientes foi André Maggi, pai de Blairo Maggi, maior produtor de soja do mundo e atual governador de Mato Grosso. Desde então, os negócios da Nortox têm acompanhado a expansão da fronteira agrícola com a cultura do grão. Instalada no Paraná, a empresa há muito ultrapassou os limites do estado. Atualmente, apenas 40% do faturamento vem do Sul e do Sudeste -- as vendas hoje alcançam estados sem tradição no agronegócio, como Piauí e Maranhão.

PELOTÃO DE ELITE	
As principais características das 91 empresas brasileiras que conseguiram crescer em vendas e manter o lucro nos últimos cinco anos	
Setor	
Outros	33%
Química e petroquímica	15%
Siderurgia	14%
Atacado e comércio exterior	11%
Serviços públicos	8%
Alimentos	7%
Mineração	6%
Comércio varejista	6%
Outros	33%
Funcionários	
Entre 1 000 e 5 000	47%
Menos de 1 000	22%
Entre 5 000 e 10 000	15%
Entre 10 000 e 30 000	9%

Mais de 30 000	7%
Rentabilidade média(1)	
Entre 40% e 70%	45%
Entre 20% e 40%	34%
Entre 10% e 20%	17%
Entre 1% e 10%	4%
Crescimento médio	
Entre 0,8% e 5%	32%
Entre 5% e 10%	32%
Entre 10% e 20%	27%
Entre 20% e 30%	5%
Entre 30% e 45%	4%
(1) Lucro líquido ajustado sobre o patrimônio líquido ajustado <i>Fontes: Melhores e Maiores; Fipecafi</i>	

Ter senso de oportunidade não significa, necessariamente, ser pioneiro. Pode também significar ser um seguidor em um novo mercado. Segundo Viguerie, da McKinsey, essa é uma lição ensinada pelos imitadores da americana Home Depot, empresa que, nos anos 80, criou o varejo baseado na idéia do "faça você mesmo". A Lowe's, tradicional loja de material de construção, farejou a oportunidade e tratou de copiar o modelo. Hoje, a Lowe's é a segunda maior rede de bricolagem dos Estados Unidos, com vendas de 36 bilhões de dólares em 2004. Perde apenas para a própria Home Depot. Mas os resultados da Lowe's, que cresceu 18% em 2004, levaram a McKinsey a considerá-la uma das estrelas do crescimento nos últimos dez anos. A cópia, feita a tempo, deu certo. Pode parecer um contra-senso falar em crescimento moderado numa época em que as fusões e aquisições parecem a receita mais segura para expandir os negócios. Mas, na prática, a maior parte das empresas que crescem com constância -- e de forma saudável -- não costuma dar saltos gigantescos. Na amostra avaliada pela McKinsey, apenas 30% das companhias que cresceram e deram retorno acima da média adquiriram novos negócios, compraram concorrentes ou se expandiram por novas regiões. Algumas vezes, é preciso fazer o caminho oposto: abrir mão de negócios pouco rentáveis ou sem potencial futuro. "Muitas empresas procuram oportunidades de crescimento em grandes idéias",

disse a EXAME o guru de estratégia Ram Charan, autor do livro Crescimento e Lucro. "Na verdade, elas precisam de pequenos projetos que tenham efeito cumulativo."

Um bom exemplo disso é a DPaschoal, maior rede de revenda de autopeças do país. A partir de 2001, seus executivos decidiram crescer sem abrir novas lojas próprias. A idéia era credenciar lojas independentes, que passariam a usar a marca Top Service. A DPaschoal deu treinamento e ajudou a melhorar as instalações desses varejistas. Resultado: as vendas aumentaram e eles, que já eram clientes da empresa, passaram a comprar mais.

Em apenas três anos, a rede Top Service saiu de uma base zero para 262 lojas credenciadas -- um ritmo de abertura três vezes maior que o de lojas próprias na década anterior. Ao descartar as aquisições e as novas lojas, a DPaschoal deixou para trás a trajetória inconstante dos anos 90. Nos últimos cinco anos, atingiu um crescimento anual médio de 11%, um índice invejável para o varejo, e faturou 570 milhões de dólares em 2004. "Não vamos com muita sede ao pote", diz Paulo Sérgio Paschoal, diretor-superintendente da empresa. "Nosso lema é solidificar o que construímos sem ter obsessão pelo crescimento por si só." No livro *Empresas Feitas para Vencer*, o estudioso Jim Collins também condena a busca pelo crescimento de maneira irrefletida. Ele e sua equipe analisaram 1 435 empresas americanas no período de 1965 a 2000. Apenas 11 delas conseguiram sustentar, por mais de 15 anos, uma expansão considerada extraordinária. De acordo com Collins, nenhuma dessas companhias se preocupou obsessivamente com o crescimento acelerado. Ele foi consequência, e não fim.

Tirar mais dinheiro dos mesmos clientes constitui o último ponto em comum entre as empresas que não param de crescer. "Temos gerado mais receita nova com os mesmos clientes do que indo atrás de novos", diz Hees, da ALL. Um desses clientes é a SLC, terceira maior produtora de arroz do país. Há dois anos, a ALL apenas transportava o arroz da fazenda para a fábrica da empresa, no Rio Grande do Sul. Hoje a operadora cuida até da distribuição do produto final para o varejo da zona leste de São Paulo. "As empresas, sobretudo na área de prestação de serviços, precisam criar produtos que preencham necessidades de seus clientes",

afirma José Paschoal Rossetti, professor da Fundação Dom Cabral. Nenhum exemplo de expansão das receitas com os mesmos clientes é tão representativo quanto o da Visanet, administradora das transações efetuadas com os cartões da marca Visa, com receitas de 500 milhões de dólares em 2004. Ao ser criada, há dez anos, a Visanet operava apenas as transações de débito e crédito. Atualmente, as mesmas máquinas que fazem esse tipo de transação oferecem cerca de dez operações distintas, como o crédito direto ao consumidor. O princípio é fazer com que os mesmos clientes -- os 30 bancos emissores de cartões dessa bandeira no país -- usem outros serviços com a mesma tecnologia instalada.

Boa parte das idéias para novos produtos -- note-se que aí também entra em ação o princípio da inovação -- sai de reuniões realizadas mensalmente entre representantes da empresa e de quatro dos principais bancos emissores. Além de cuidar do relacionamento com os bancos, a Visanet procura se aproximar dos cerca de 800 000 estabelecimentos que têm máquinas de processamento de transações. O objetivo é conhecê-los a ponto de criar novos serviços específicos. Foi com base nesse conhecimento que, no ano passado, um dos escritórios da empresa no interior de São Paulo passou a oferecer um serviço para cerca de 600 lojas da operadora de telefonia celular Claro. Enquanto captura a transação de compra, a máquina da Visanet transmite para a sede da Claro o valor da compra e o número da linha de celular correspondente. Normalmente, os funcionários das lojas ficavam responsáveis pela transmissão dessas informações, o que gerava erros e atrasos. Ao resolver um problema do cliente, a Visanet acabou se beneficiando, pois as lojas passaram a incentivar o uso de cartões Visa. As transações na rede de lojas Claro dobraram desde que o serviço passou a funcionar. "É uma idéia simples, que não exigiu novos investimentos, e tem um bom impacto nas receitas", diz Luiz Eduardo Ritzmann, diretor executivo de estratégia de produtos da Visanet.

Os exemplos da ALL, da Perdigão, da Nortox, da Visanet e da DPaschoal mostram que é possível crescer de forma consistente. Não existem, porém, atalhos nessa expansão. Nem conforto. Trata-se de um processo de longo prazo, construído dia após dia e que necessita, sobretudo, de coerência. Nenhuma empresa pode crescer de maneira saudável, por anos seguidos, se não souber

exatamente aonde quer chegar. "Não há um negócio que não possa crescer", diz o guru Ram Charan. "Sempre há espaço para aumentar as vendas com lucro quando se olha para o próprio negócio sob um novo ângulo."

ALL	
Pontos fortes Meritocracia Inovação Conhecimento do cliente	
Crescimento médio anual	
Empresa	Setor(1)
8,6%	1,8%
Rentabilidade média anual	
Empresa	Setor(2)
19,2%	-1,6%
<p>(1) Crescimento anual composto das vendas médias das empresas do setor listadas entre as 500 de Melhores e Maiores.</p> <p>(2) Média da rentabilidade anual do setor, segundo dados das 500 empresas de Melhores e Maiores</p>	

Perdigão	
Pontos fortes Inovação Senso de oportunidade	
Crescimento médio anual	
Empresa	Setor(1)
11,2%	7,4%
Rentabilidade média anual	
Empresa	Setor(2)
14,8%	10,1%
<p>(1) Crescimento anual composto das vendas médias das empresas do setor listadas entre as 500 de Melhores e Maiores.</p> <p>(2) Média da rentabilidade anual do setor, segundo dados das 500 empresas de Melhores e Maiores</p>	

Nortox	
Pontos fortes Senso de oportunidade Moderação	
Crescimento médio anual	
Empresa	Setor(1)
32,5%	3,5%
Rentabilidade média anual	
Empresa	Setor(2)
20,6%	21,4%
<p>(1) Crescimento anual composto das vendas médias das empresas do setor listadas entre as 500 de Melhores e Maiores.</p> <p>(2) Média da rentabilidade anual do setor, segundo dados das 500 empresas de Melhores e Maiores</p>	

Visanet	
Pontos fortes Conhecimento do cliente Meritocracia	
Crescimento médio anual	
Empresa	Setor(1)
11%	-1,9%
Rentabilidade média anual	
Empresa	Setor(2)
35,4%	25%
<p>(1) Crescimento anual composto das vendas médias das empresas do setor listadas entre as 500 de Melhores e Maiores.</p> <p>(2) Média da rentabilidade anual do setor, segundo dados das 500 empresas de Melhores e Maiores</p>	

Dpaschoal	
Pontos fortes Moderação Conhecimento do cliente Meritocracia	
Crescimento médio anual	
Empresa	Setor(1)
11,5%	1,6%
Rentabilidade média anual	
Empresa	Setor(2)
13,2%	0,3%
<p>(1) Crescimento anual composto das vendas médias das empresas do setor listadas entre as 500 de Melhores e Maiores.</p> <p>(2) Média da rentabilidade anual do setor, segundo dados das 500 empresas de Melhores e Maiores</p>	

7.3.

Anexo 3 - Reportagem de capa da edição 851

Para os melhores, tudo

08.09.2005

Por que as empresas que adotam para valer as práticas da meritocracia são também as mais rentáveis

Por Nelson Blecher e Ana Luiza Herzog

EXAME No grupo aí ao lado há alguns dos profissionais considerados mais estratégicos e talentosos da Promon, empresa de engenharia, criada há 45 anos em São Paulo. São todos donos de ações da companhia e já colocaram no bolso a parte que lhes coube dos 6,7 milhões de reais em bônus distribuídos aos funcionários que atingiram ou excederam suas metas no primeiro semestre de 2005. Outro tanto virá no final do ano. Na condição de acionistas, também receberam dividendos. A Promon encabeça a mais recente lista do guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado por EXAME e Você S/A. A companhia é um caso exemplar de excelência no relacionamento com as pessoas

que lá trabalham -- uma inusitada mistura de sócios e funcionários. Desde remuneração e benefícios até perspectiva de desenvolvimento profissional e bom ambiente de trabalho, respeito e confiança de seu pessoal, sua pontuação está bem acima da média da maioria das empresas brasileiras. Mas há um quesito no qual a Promon e as nove empresas que escalaram as posições seguintes do ranking tornam-se melhores entre as melhores, à frente das demais 140 classificadas no guia. É a ênfase que conferem à meritocracia -- o reconhecimento e a valorização explícita dos melhores funcionários.

Promon 1º lugar		
Número de funcionários	Setor	Sede
641	Serviços de engenharia	São Paulo (SP)
<p align="center">Práticas de meritocracia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuição semestral de 33% dos lucros atrelada ao desempenho - Convite para que funcionários que se destacam participem de projetos da diretoria 		

Oitenta de cada 100 profissionais que nelas trabalham concordam que todos têm oportunidade de receber um reconhecimento especial. Também consideram justa a participação que recebem nos resultados. Nelas, a politicagem e o favoritismo -- identificados como os fatores mais críticos nas empresas desde que o guia foi lançado, em 1997 -- estão mais controlados. De acordo com a pesquisa, coordenada pela consultoria Great Place to Work Institute, 73% dos funcionários das dez melhores empresas consideram que as promoções beneficiam as pessoas que mais merecem. Essa crença gera resultados palpáveis. A rentabilidade do patrimônio líquido produzida por esse conjunto de empresas alcançou 26,2%, em média, no ano passado. É cerca de 50% superior ao do conjunto das 150 empresas do guia e mais do que o dobro das 500 maiores empresas do país classificadas pelo anuário Melhores e Maiores.

É formidável que haja no Brasil empresas que, de fato, coloquem em prática a tal meritocracia. O sistema está na base do capitalismo de sucesso. Foram seus genes que forjaram o sonho americano e estimularam as sagas dos empreendedores, de Henry Ford a Steve Jobs. Seu princípio é simples -- os melhores precisam ser

(bem) recompensados pelo resultado que trazem. E estimulados a continuar dando o melhor de si mesmos. Essa valorização promove a seleção natural, aguça o desejo de fazer melhor e acaba por levar mais longe os mais capazes. A antípoda da meritocracia é o anacrônico paternalismo, com seu cortejo patológico de apadrinhamentos e nepotismo, que já conduziu um número enorme de empresas ao abismo. Pode parecer cruel. Não é. Os verdadeiros talentos precisam ser reconhecidos por uma questão de justiça, de motivação e de preservação de resultados. E, no final das contas, é basicamente de talentos que as melhores empresas são feitas. Jack Welch, ex-presidente mundial da GE, sempre foi um dos mais ferrenhos defensores do mérito nos negócios. "Já vi esse atributo transformar empresas medíocres em notáveis", afirmou Welch em sua autobiografia, *Paixão por Vencer*. "É tão justo do ponto de vista moral quanto o mais correto dos sistemas gerenciais."

Magazine Luiza 8º lugar		
Número de funcionários 5 843	Setor Varejo de eletroeletrônicos	Sede Franca (SP)
Práticas de meritocracia <ul style="list-style-type: none"> - Distribuição aos funcionários da loja de 10% do lucro excedente às metas - Pagamento de até quatro salários anuais de bônus para os gerentes - Aumento do percentual de comissão a cada meta atingida 		

Instaurar um regime meritocrático é algo complexo -- e talvez isso explique por que um número tão pequeno de empresas brasileiras siga esse caminho. "Trata-se de um dos pontos vulneráveis que hoje expõem a competitividade do país", diz Amaury de Souza, diretor da Techne, consultoria especializada em recursos humanos. "Os processos de remuneração seguem procedimentos superados, privilegiando a posição hierárquica e o tempo de serviço." Segundo ele, os sistemas implantados na maioria das empresas falham na avaliação ou simplesmente não reconhecem as diferenças individuais. Isso ficou patente num levantamento mundial conduzido pelo instituto americano International Survey Research, de Chicago, do qual a Techne é associada. O grau de satisfação dos

empregados brasileiros em itens como feedback e avaliação sobre desempenho no trabalho é bem inferior ao dos colegas americanos, ingleses e até de Cingapura. Detalhe: foram ouvidos somente funcionários das 500 maiores empresas brasileiras.

"As empresas ganham quando seus executivos estabelecem distinções claras e inequívocas entre os negócios e as pessoas de alto e baixo desempenho, quando cultivam os fortes e extirpam os fracos", diz Welch. Sob sua gestão, os gerentes da GE passaram a avaliar e classificar os subordinados em três categorias em termos de desempenho -- os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores. O primeiro grupo, segundo ele, torna-se merecedor de uma "chuva" de bônus e opções de ações, elogios, amor, treinamento e uma ampla variedade de recompensas "que inflam o bolso e a alma". Ao último grupo, está reservada a porta da rua. A eficácia lógica do sistema darwinista da GE se revela quando Welch trata do maior grupo -- os 70% que formam o escalão intermediário. Nenhuma empresa, segundo ele, pode dispensar a energia e o comprometimento dessa maioria. O que se deve fazer é concentrar as atenções e treinar com afinco as pessoas com potencial para ingressar no nível superior.

Na Promon, cuja peculiaridade consiste em ter 75% dos 641 funcionários como acionistas, a tarefa de identificar e zelar pela carreira dos profissionais com alto potencial cabe ao presidente, Luiz Ernesto Gemignani. "Administro uma lista com 50 nomes na faixa de 25 a 35 anos", diz. Eles foram apontados pelo chefe imediato ou por receberem elogios de clientes ou por terem se destacado na sessão do Mastigando Idéias, um workshop seguido de lanche realizado no horário do almoço protagonizado por funcionários que expõem suas idéias e soluções encontradas no trabalho. Um desses jovens é o engenheiro Marcio Zapater, de 24 anos. Na empresa há três anos e meio, Zapater, que se graduou em primeiro lugar de sua turma na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, já recebeu dois aumentos salariais, cada um de 15%, em média. "Fui chamado à sala do presidente algumas vezes, e nunca meu chefe se perturbou com isso", afirma. Na época de reajustes salariais, se o nome de um dos jovens promissores não está na lista, o chefe é imediatamente acionado por Gemignani para justificar a ausência.

As 10 Melhores Empresas para trabalhar	
As companhias no topo do ranking em 2005	
1º	Promon
2º	Todeschini
3º	Credicard
4º	Randon
5º	Zanzini
6º	Landis+Gyr
7º	Serasa
8º	Magazine Luiza
9º	Multibrás Amazônia
10º	DPaschoal

Essa transparência também se revela numa prática lá chamada de autoproposição salarial. O portal de recursos humanos da Promon divulga os valores de cada faixa salarial e pesquisas de remuneração feitas por consultorias. Se um funcionário estiver insatisfeito com o salário, tem a chance de propor uma renegociação -- algo inimaginável na maioria das empresas brasileiras. "Não queremos perder gente promissora em razão de salário inadequado", diz Gemignani. Todos na Promon são submetidos à avaliação de performance. Os profissionais é que escolhem seus avaliadores e têm acesso aos resultados. O sistema é muito semelhante ao adotado pela Credicard, emissora de cartão de crédito e terceira colocada no ranking do guia. A nota obtida pelo funcionário -- que vai ajudar a determinar sua carreira e seus ganhos -- é resultado não apenas do chefe, mas de uma avaliação de um colegiado, do qual ele também participa. "É assim que impedimos que os profissionais fiquem expostos a qualquer tipo de injustiça ou proteção", diz Lício Nogueira, diretor de recursos humanos.

Empresas como Credicard e Promon optaram pela meritocracia quando entenderam que seu crescimento dependia da capacidade de ter com elas os profissionais mais preparados. O que move a Promon são inovações, só obtidas com profissionais especializados, com capacitação acima da média nas áreas de

engenharia e telecom. Quatro deles cursam hoje MBA e mestrado no exterior, com as despesas pagas pela empresa -- um sinal de reconhecimento. Juntam-se a outros 65 funcionários que nos últimos três anos estudaram nos Estados Unidos. A Credicard está encravada no setor financeiro, conhecido por sua competitividade e pela remuneração variável agressiva que oferece a seus talentos. A empresa emprega mão-de-obra cobiçada pelos rivais: jovem, de bom nível social e muito bem formada. "É gente ávida por aprender, inovar, testar", afirma Nogueira. "E também disposta a abandonar o barco se não se sentir desafiada e devidamente recompensada por um bom desempenho."

Esse é um discurso que vale para todas as empresas, mas cuja prática ainda é incipiente no Brasil. Os prêmios por reconhecimento individual ou para a equipe, por exemplo, raramente chegam à base do negócio. Todos os funcionários são tratados como iguais -- embora evidentemente uns sejam melhores naquela função do que outros. Uma pesquisa feita pela Hewitt, consultoria de recursos humanos, mostrou que somente metade das empresas avalia o desempenho individual. O alvo são apenas executivos, e pouco mais de um terço das empresas estabelece prêmios pelos resultados atingidos. Segundo o levantamento, apenas 18% das companhias possuem programas destinados ao nível operacional. "Só agora grande número de empresas planeja modernizar seus sistemas de avaliação de desempenho", diz Carlo Hauschild, diretor da consultoria Hewitt. "Querem rever seus programas de remuneração variável para que fiquem atrelados às suas metas." Será inevitável, com isso, contemplar a base. Uma empresa nos Estados Unidos levou ao extremo essa preocupação e rapidamente se tornou a mais bem-sucedida de seu setor. Os executivos da Southwest recebem salários cerca de 30% inferiores, em média, que os profissionais de outras companhias aéreas. São compensados com opções de ações, que dependem do resultado da empresa. Pilotos, comissários e funcionários nos aeroportos, por sua vez, ganham salários acima da média do setor. O pressuposto disso é que, para colocar o cliente em primeiro lugar, é preciso não deixar o pessoal da linha de frente em segundo. Outra empresa americana que se guia por esse lema é a Home Depot, líder no varejo de produtos para o lar. Com quase 2 000 lojas nos Estados Unidos, Canadá e México, a Home Depot emprega 292 000 funcionários. Em 2002, a empresa deu a partida num programa batizado

Dividindo o Sucesso, que distribui, a cada semestre, uma parte dos lucros às lojas que superaram suas metas de vendas. Seus funcionários recebem bônus proporcionais às vendas realizadas. No primeiro semestre do ano passado foram destinados ao programa 30 milhões de dólares, quase o dobro do mesmo período do ano anterior. Os cheques gigantes são assinados pessoalmente por Bob Nardelli, o presidente mundial da Home Depot. Entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, a empresa com o sistema mais parecido ao da Home Depot é o Magazine Luiza, rede de varejo de móveis e eletroeletrônicos com sede em Franca, no interior de São Paulo. Seu sistema identifica e reconhece as lojas com melhor desempenho ao longo do ano. Como prêmio, 10% do excedente do lucro planejado volta para os funcionários. No ano passado, a loja da rede em Franca foi uma das vencedoras e ganhou 42 000 reais. Seu gerente, Matias Alves Taveira, ficou com 7 000 reais. O restante foi dividido entre 70% dos 126 funcionários da unidade que mais contribuíram para o resultado.

Para tornar visíveis os mais promissores entre seus 5 843 funcionários, o Magazine Luiza vale-se de uma prática inusitada. O funcionário do mês é escolhido por um processo eleitoral em que todos votam. Para começar, ele deve candidatar-se ou ser indicado pelo chefe. Cada candidato tem até 2 minutos para justificar seu pleito perante os colegas. Ainda que seja o favorito do chefe, só vai para o mural como destaque do mês, com direito a foto, quem tiver coragem de dizer que merece e explicar as razões. "Os brasileiros têm vergonha de dizer que são bons", afirma a empresária Luiza Helena Trajano, presidente do Magazine Luiza. "Desde criança se acostumaram a achar constrangedor ser o melhor, o CDF da classe, o que senta na frente."

A antropóloga carioca Livia Barbosa tem uma explicação para esse comportamento. Segundo afirma, a idéia do triunfo pessoal sobre o grupo, tão cara aos americanos, não vingou na cultura brasileira. Ao contrário, quem dele se desgarrar em busca de afirmação e sucesso pessoal fica malvisto. "No Brasil, as diferenças individuais jamais foram legitimadas como critério para definir o sucesso", diz Livia. Já entre os americanos é forte a crença na igualdade de oportunidades. A avaliação e o conseqüente reconhecimento independem das

condições sociais. Comparam-se resultados. "É por isso que, nos Estados Unidos, ninguém questiona a meritocracia", diz Livia. Esse travo cultural não é uma exclusividade nacional. Jack Welch revela em suas memórias que precisou vencer resistências para implantar o sistema de diferenciação nas filiais da GE em países como Japão, França, Holanda e China. "As desculpas que ouvimos sobre os obstáculos culturais não passam disso -- desculpas", diz ele. "A diferenciação, uma vez em prática, justifica-se em qualquer língua."

Landis+Gyr 6º lugar		
Número de funcionários 257	Setor Indústria de equipamentos	Sede Curitiba (PR)
Práticas de meritocracia		
<ul style="list-style-type: none"> - O desempenho individual é responsável por 30% da remuneração variável dos gerentes - Prêmios em dinheiro para os funcionários com idéias aprovadas para aumentar a produtividade e/ou reduzir custos 		

Quando se fala em recompensa, o dinheiro vem em primeiro lugar. Para as empresas, essa é sem dúvida a moeda forte na troca por motivação e comprometimento dos funcionários. Mas atenção: só dinheiro não basta para gerar entusiasmo e bom desempenho prolongados. É preciso expressar o reconhecimento com todas as letras e, melhor ainda, publicamente. Um estudo em que foram entrevistados 2,5 milhões de funcionários de 237 companhias nos Estados Unidos, no Canadá, na Europa e na América Latina demoliu alguns mitos a respeito de compensação financeira e motivação no trabalho. Segundo o estudo, coordenado por David Sirota, especialista americano em melhoria de desempenho, tão importante quanto o salário e os benefícios é executar bem uma tarefa e orgulhar-se do reconhecimento. É nesse ponto que as empresas mundo afora estão falhando. O levantamento concluiu que somente metade dos entrevistados se declara satisfeita com o reconhecimento que recebe depois de uma tarefa bem realizada. Se não fosse tão importante, não haveria uma gama de premiações, cujos símbolos mais expressivos são o Nobel e o Oscar, solenidades transmitidas mundialmente pela TV. Ficou claro, no estudo, que a recompensa monetária deve sempre vir acompanhada de reconhecimento. Tapinha nas costas e elogios são indispensáveis. "Uma pessoa pode suportar infinitos elogios", ironizou Sigmund Freud, pai da psicanálise. Estudiosos do tema, assim como líderes de

empresas bem-sucedidas, são unânimes em afirmar que esses mimos são quase tão importantes para empurrar os profissionais rumo aos resultados quanto o dinheiro. "O que a gente sempre diz é que o dinheiro enche o bolso do funcionário, mas essas práticas enchem a alma", afirma Luiza Helena, do Magazine Luiza. Vendedores que superam a cota de vendas em 10% vêm a comissão subir também 10%. Prêmios em dinheiro são atrelados à meta de cada funcionário, de cada loja e da rede como um todo. Mas os merecedores de destaque também ganham salva de palmas em eventos da empresa e até outdoor com foto na cidade onde moram. "Aqueles que contribuem para o sucesso da organização devem ser elogiados, e seus feitos ressaltados, para que sirvam de exemplo aos demais", prega o consultor Roberto Shinyashiki. Pelo que se vê, as empresas brasileiras começam a se dar conta disso.

Com reportagem de Suzana Naiditch.

7.4.

Anexo 4 - Reportagem de capa da edição 838

O desafio de trabalhar com o pai

10/03/2005

Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio

Por Tiago Lethbridge

Os controladores de uma empresa familiar contrataram um consultor para solucionar um conflito de relacionamento que parecia comprometer o futuro do negócio. Depois de escutar as razões de todos os parentes, o consultor os reuniu e disse:

-- Eu só vejo duas saídas para o caso. Uma é lógica e racional. A outra é milagrosa. A lógica e racional é uma fada descer do céu e, ao tocar os integrantes desta família com sua varinha de condão, levá-los a resolver suas diferenças.

-- Essa é a saída lógica e racional? Qual é então a saída milagrosa? -- perguntou o patriarca e presidente da empresa.

-- A saída milagrosa é esperar que vocês se comportem como gente grande e se sentem à mesa por 5 minutos para resolver o problema.

Embora essa história seja uma piada, o clima entre os controladores de uma companhia familiar pode chegar a um estágio de deterioração semelhante. E como poderia ser menos tenso um ambiente em que os sócios são primos, o presidente é o marido da diretora e pai dos vice-presidentes, a sucessão se dá entre os herdeiros, e casa e trabalho são no fundo dois ambientes de um só domicílio?

Na mediação de relacionamentos em empresas familiares, muitas vezes os princípios da psicologia prevalecem sobre os manuais de administração. Quem tem empresa sabe. Sócios brigam quando a firma vai mal, mas brigam também quando ela vai bem. Um quer manter o crescimento pela diversificação, o outro pela especialização. Um prefere financiar-se pela abertura de capital, o outro quer endividar-se nos bancos. Quando os sócios são parentes, diferenças empresariais nascidas no escritório vão parar na sala de jantar.

E acontece o contrário. Como famílias brigam o tempo todo, discussões tolas nascidas na sala de jantar também acabam no escritório. Famílias pequenas levam vantagem, pois há menos herdeiros em jogo -- menos briga, portanto. Com o tempo, no entanto, a confusão é inevitável. Se dois irmãos fundadores de uma companhia bem-sucedida tiverem cada um quatro filhos e seus descendentes mantiverem o ritmo de reprodução, a quarta geração contará com 512 integrantes. Conseguirá a empresa aumentar seu lucro na mesma proporção? Dificilmente uma empresa cresce no ritmo da família que a controla. Dono de 15% do mercado nacional de farinha e detentor da marca Dona Benta, o grupo J. Macedo foi fundado em 1939, no Ceará, por José Dias Macedo. Hoje, a família tem oito filhos, 29 netos e 18 bisnetos, sem contar noras e genros. A companhia fatura atualmente 500 milhões de reais. Quanto terá de faturar em dez ou 20 anos para fazer frente à taxa de expansão do clã e manter o padrão de vida de toda a família?

Aprofundar-se no tema é importante para quem decide montar um negócio com a mulher, o irmão, o tio ou o primo, na esperança de deixar alguma herança para os filhos. Refletir sobre o assunto é também útil para aqueles que trabalham numa companhia regida por laços de sangue, seja uma pequena empresa, seja uma multinacional. A análise da questão serve ainda aos empresários que desejam solucionar seus próprios conflitos familiares de forma mais racional. Estima-se que 75% das empresas familiares estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração, portanto. E apenas 5% sob controle das gerações seguintes. Como se vê, a maioria das empresas familiares desconhece os problemas que as cercam. A maneira como as relações pessoais da família dos proprietários serão administradas pode até definir se a empresa vai prosperar ou quebrar. De acordo com um estudo internacional, 65% dos casos de mortalidade em companhias familiares são provocados por conflitos entre parentes.

Há ainda uma questão econômica envolvida. O advogado americano William O'Hara, historiador de empresas familiares, resume numa frase lapidar a importância dos negócios conduzidos por famílias para a economia mundial. Diz ele: "Antes da empresa multinacional já havia a empresa familiar. Antes da Revolução Industrial já havia a empresa familiar. Antes do Império Romano já havia a empresa familiar. Existe alguma instituição mais antiga do que a empresa familiar?" Nem mais antiga nem mais atual. Num momento marcado pelo poderio notável das corporações controladas por milhares de acionistas anônimos, em toda parte o peso econômico das companhias controladas por famílias não perdeu o vigor -- e permanece extraordinariamente elevado: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. (Das 264 empresas de capital nacional listadas em Melhores e Maiores, de EXAME, 142 são familiares.) Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do produto interno bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova York. Em outras palavras, a empresa familiar é a espinha dorsal da economia mundial.

Existem atualmente 40 institutos de pesquisa ligados a grandes universidades

americanas estudando as empresas familiares e suas características, inclusive em Harvard, Yale e Wharton. E há nas livrarias mais de 3 000 títulos tratando do tema, só em inglês. Ao ritmo de dois livros por semana, dá para ler sobre isso até 2035. Boa parte do material teórico tem servido às famílias proprietárias de empresas como suporte para que modernizem suas companhias e aprendam a lidar com naturalidade quando surgirem os conflitos entre parentes.

Há quem se confunda e acredite que é familiar apenas a companhia em que os parentes participam da gestão. Mas não é isso. Empresa familiar é aquela cujos integrantes possuem participação suficiente para conduzir o negócio ou para indicar um profissional que o faça. Ou seja, familiar é a empresa em que os parentes controlam o negócio do ponto de vista acionário. Se o controlador está apenas no conselho de administração, dando as orientações gerais, ou se acumula o cargo de principal executivo, tanto faz. No passado, as famílias controlavam a totalidade da empresa, ocupavam os principais postos da diretoria e financiavam seus investimentos com recursos próprios. A necessidade cada vez maior de capital obrigou as famílias a vender parte da companhia a bancos e fundos de investimento. Em vez de controlar 100% do capital, como ocorria antigamente, muitas famílias mantêm o controle das empresas com bem menos do que isso. A família Ford controla a Ford com menos de 10% do capital. Faz isso graças a um tipo de ação diferenciada que possui. Acontece algo parecido com os DuPont, que controlam a multinacional homônima dominando 30% de uma seguradora que, por sua vez, detém 29% da companhia. A italiana Fiat também permanece nas mãos da família Agnelli em função de arranjos financeiros dessa natureza. Há casos de famílias mantendo o controle de suas empresas com apenas 5% das ações.

Erra quem pensa que empresas não-familiares respiram um ambiente harmônico. As disputas são as mesmas, puxam-se tapetes a todo instante e há desavenças devastadoras. Acontece que, em geral, o mal-estar pode ser resolvido com a demissão do desafeto. Na firma familiar, a rivalidade entre irmãos ou o ciúme entre noras às vezes pode ser insolúvel. E tudo piora quando chega o momento de definir quem será o sucessor da companhia. Os protestos podem ser inevitáveis. O direito de dirigir o negócio caberá ao filho mais velho? (Mas por que ele e não

eu?) À filha? (Mas ela é mulher, não terá pulso firme!) Ao genro? (Aquele bon vivant nem é da família!) Ou a nenhum deles? (Pai, você vai ter coragem de entregar a nossa empresa a um sujeito de fora?) Algumas companhias conseguem enfrentar o momento com uma racionalidade invejável. Na Casas Bahia, o fundador Samuel Klein resolveu que o futuro presidente do grupo será seu filho Michael Klein -- decisão tomada no dia em que Michael nasceu. Aos 54 anos, Michael é o filho homem mais velho. Além dele, há Saul e Eva. "Sucessão é um assunto que não se discute na nossa família", diz Michael, diretor administrativo da empresa. "O jeito de escolher quem sucederá o pai está na Bíblia e se baseia na primogenitura." Eva não trabalha no grupo. Saul trabalha e não dá sinais de que questiona a decisão do pai. Tudo indica que a sucessão, quando ocorrer, será pacífica.

Outras empresas explodem nessa hora. Um processo de sucessão intrincado deflagrou um dos mais dramáticos conflitos entre pais e filhos da história empresarial brasileira -- o da família Kasinski, que possuía a fábrica de autopeças Cofap. O fundador, Abraham Kasinski, e os filhos, Renato e Roberto, foram protagonistas de uma disputa que acabou resolvida nos tribunais. O pai acusou os filhos de roubar obras de arte e de aplicar desfalques na companhia. Os filhos acusaram Abraham de sabotagem, de semear a discórdia entre eles e de não abrir mão do controle da empresa por um apego quase doentio ao poder. Exaurida após anos de conflito, a empresa foi vendida em 1997 para a alemã Mahle. Pai e filhos ficaram mais de uma década sem se falar e uma tímida reaproximação foi iniciada nos últimos meses. "No começo, é tudo bonito, mas misturar família com dinheiro é um erro brutal", diz Renato Kasinski, caçula de Abraham. Outro caso rumoroso aconteceu na Lacta, no final dos anos 90. Depois da morte de sua mulher, o dono da empresa, Adhemar de Barros Filho, engalfinhou-se com os filhos numa disputa que culminou com a venda do negócio para a Philip Morris. "Com os filhos que tenho, não preciso de inimigos", declarou o empresário na ocasião.

É humano imaginar que, quando um herdeiro é escolhido, isso significa que os demais foram preteridos. É preciso maturidade para que esse momento não provoque fissuras no relacionamento. Fundador do Banco Itaú, Olavo Setubal tem sete filhos. E escolheu Roberto para chefiar a jóia da coroa da família. Emilio

Odebrecht, que montou a primeira empresa do conglomerado Odebrecht no início do século 20, teve três filhos. Coube a Norberto continuar sua saga. Norberto teve cinco filhos. E escolheu Emílio para sucedê-lo. Emílio entregou a área de engenharia e construção ao primogênito de seus quatro filhos, Marcelo. E assumiu a presidência do conselho de administração da companhia. Valentim Diniz teve seis filhos. E Abílio o sucedeu no comando do Pão de Açúcar. Abílio tem quatro filhos. Em 2002, em vez de entregar o comando do negócio a um deles, preferiu a contratação de um executivo. "Não acredito em empresas familiares a partir de um certo tamanho", já disse Abílio Diniz mais de uma vez. São decisões que deixam marcas. "É triste como perder um filho, mas passar a bola para mim seria postergar o problema", declarou na ocasião Ana Maria Diniz, filha de Abílio. Atualmente, os Diniz detêm quatro dos 12 assentos do conselho de administração da companhia.

Segundo estudos, 80% dos donos querem entregar o comando do negócio aos filhos. Mas apenas 20% deles julgam que os sucessores estão aptos para a tarefa. "Muitas vezes, os pais desconfiam tanto da capacidade dos filhos quanto da habilidade que eles próprios tiveram para prepará-los a continuar a dinastia", diz a psicóloga americana Leslie Mayer, da Wharton Global Family Alliance. O grande paradoxo nessa história é que os empreendedores costumam garantir aos filhos uma formação de altíssimo nível. Eles estudam em boas escolas, freqüentam as melhores universidades, fazem MBA no exterior. Mas são muitas vezes olhados de soslaio pelos veteranos da empresa -- e pelo próprio pai -- cada vez que tentam aplicar ao negócio técnicas que aprenderam nos estudos. Tome-se o caso do grupo Martins, maior atacadista do Brasil. Na segunda metade dos anos 90, o fundador da empresa, Alair Martins, ungiu seu primogênito, Juscelino, como sucessor. Ao contrário do pai, Juscelino teve acesso à educação da mais alta qualidade. Frequentou um curso de pós-graduação em Harvard exclusivo para donos de empresas. Com essa bagagem, começou a implementar modernas técnicas de gestão no Martins. Em pouco tempo, passou a enfrentar as resistências de um grupo acostumado ao estilo do pai. O resultado é que funcionários importantes começaram a abandonar a empresa e Alair retomou as rédeas do negócio.

Uma atitude positiva para manter o nível de convivência entre pais e filhos é

blindar a empresa contra as conseqüências de disputas familiares. Os estudiosos prescrevem medidas básicas, como planejar a sucessão com antecedência e estabelecer padrões de desempenho para o preenchimento de cargos -- de preferência por escrito. "O nepotismo é a maneira óbvia de destruir uma empresa familiar", afirma Heinz-Peter Elstrodt em estudo da consultoria McKinsey. Segundo o estudo, que analisou o perfil de 11 grandes companhias familiares, a meritocracia ajuda a amenizar o potencial de conflito, especialmente na hora da sucessão. Claro que sempre haverá parentes questionando os critérios adotados. Muitas empresas familiares têm criado regras que restringem o acesso dos parentes do dono à companhia. Outras nem se preocupam com isso. O grupo americano Huntsman, potência do ramo químico, fatura 9,2 bilhões de dólares por ano. Tem 80 fábricas e atua em 22 países. No quartel-general da companhia, em Salt Lake City, trabalham sete integrantes da família, até mesmo Markey, portador de deficiência mental, que é mensageiro e tem seu próprio escritório. Na filosofia da família, de religião Mórmon, a empresa tem a missão de servir aos parentes.

Muitos empresários vêm com desconfiança certos estudos que criticam as empresas familiares, como se a firma que passa de pai para filho tivesse um defeito genético qualquer. "Tenho certeza de que parte das conclusões retratam a opinião de quem está fora do clube dos proprietários e quer arrumar um jeito de entrar", afirma o dono de uma das maiores empresas familiares do Brasil. Deve-se admitir que algumas palavras usadas nas discussões contêm uma forte carga ideológica antifamília. O processo de transferência da gestão das mãos de um parente para as de um executivo é chamado de "profissionalização". Diz-se que a Ford se profissionalizou quando Henry Ford II entregou o comando da empresa a Lee Iacocca, nos anos 70. Então, o que fez William Clay Ford Jr., bisneto do fundador, ao demitir Jacques Nasser em 2001 e assumir a função de CEO da segunda maior montadora do mundo? "Amadorizou" a Ford? "Eu nunca pensei em ter esse emprego", afirmou Ford Jr. para justificar sua decisão. "Mas quando eu vi o que estava acontecendo com nossa companhia, pensei que poderia ajudar." Friamente, o processo de contratação de executivos pode ser bom para a companhia -- e em geral é mesmo. A transferência de poder para alguém sem laços de parentesco tem sido uma medida benéfica para as grandes corporações familiares. Os executivos acabam dizendo certos "nãos" que soariam provocativos

se proferidos por um CEO da família. Para a família que entrega a presidência a um executivo de fora, recomenda-se a constituição de um conselho de administração forte, com membros independentes. E as intervenções, como ocorreu na Ford, podem ser necessárias.

Trabalhar na empresa da família tem inúmeras vantagens. Desde muito cedo, os herdeiros têm acesso direto ao presidente da companhia, e costumam ter acesso a informações estratégicas que a maioria dos executivos só vai conhecer se chegar ao topo. Esse, porém, é um lado da moeda, o mais reluzente. Do outro, há uma enorme carga profissional e emocional que a maioria dos filhos de homens de negócios ou profissionais liberais bem-sucedidos tem de carregar ao longo da vida. O executivo Eduardo Musa, presidente da Caloi, líder do mercado brasileiro de bicicletas, tem noção exata disso. Ele é filho de Edson Vaz Musa, ex-presidente da subsidiária brasileira da Rhodia, atual sócio controlador da Caloi. Em janeiro de 2004, após ser treinado durante cinco anos como membro do conselho de administração, Eduardo assumiu a presidência da Caloi. Quando foi promovido, Eduardo recebeu um e-mail do pai. A mensagem continha uma descrição das diretrizes estratégicas da companhia -- algo que Musa enviaria a qualquer executivo profissional --, além de um apanhado de considerações pessoais que só poderiam ser ditas a um filho. "A lista enumera meus defeitos de atitude, pontos a melhorar no trato com funcionários e no temperamento, coisas que só meu pai poderia saber", diz Eduardo.

O fundador de uma empresa jamais será comparado com seu pai, que nada tinha. Ele pode arriscar, errar, começar novamente. A avaliação de sua trajetória só será concluída ao final da vida. Prosperando, será admirado por sua criação. Herdeiros não têm essa alternativa, já que recebem um negócio montado. Cabe a eles ampliá-lo. Para os sucessores, o fundador costuma funcionar como uma espécie de sombra com a qual são comparados por todos, dia e noite. "Há um conflito básico nas funções de pai e patrão", diz o consultor brasileiro René Werner, autor de livros sobre empresas familiares. "O pai dá apoio emocional. O chefe faz valer a hierarquia. Em momentos de crise, essa ambivalência causa uma confusão na cabeça de todo mundo", afirma Werner.

Há maneiras especialmente nocivas de administrar a carreira dos filhos na empresa. A primeira delas é a infantilização. Alguns herdeiros são vistos como crianças, incapazes de assumir grandes responsabilidades na companhia. Acontece também de os herdeiros -- só pela condição de herdeiros -- passarem a ser mais cobrados que os demais executivos. Quando o pai é o fundador da companhia, essa desconfiança é potencializada. "Filhos raramente recebem orientação dos pais. Quando ela vem, é de forma exageradamente crítica", diz o americano John Ward, professor da Kellogg University e um dos maiores especialistas do mundo em empresas familiares. E como o pai tem grande dificuldade de sair do negócio, mesmo com idade avançada, a crítica acompanha o filho ao longo da vida, até mesmo quando ele tem 40, 50 anos. Trata-se de um dos aspectos mais cruéis da vida de um herdeiro -- sua estrela só terá espaço para brilhar plenamente quando a do pai se apagar. Um herdeiro ouvido pelo consultor gaúcho Renato Bernhoeft, especializado em empresas familiares, respondeu assim à prosaica pergunta "como vai seu pai?" A resposta: "Numa saúde intrigante". O aumento da longevidade tende a arrastar ainda mais o processo de sucessão familiar.

Os conflitos experimentados por filhos de empresários também perturbam filhos de profissionais liberais que seguem a profissão do pai. A diferença é que é mais fácil escapar deles. Foi o que fez Ieda Jatene, filha do cardiologista Adib Jatene, um dos mais consagrados médicos brasileiros. Assim como dois de seus três irmãos, Ieda decidiu seguir os passos do pai e estudar medicina. "No início da carreira, tive a sensação de que a sombra do meu pai não pararia de crescer", diz ela. A maneira encontrada para conseguir seu próprio espaço e reconhecimento como profissional foi se especializar em cardiologia pediátrica -- e não em cirurgia, como Jatene. "Assim, estou ao mesmo tempo perto, trabalhando com ele, e consigo manter uma distância segura da sua reputação", afirma.

Segundo o consultor Bernhoeft, empreendedores têm algumas características peculiares -- são dogmáticos, centralizadores e têm dificuldade de delegar funções, dar autonomia e abrir espaço para o crescimento dos filhos. Eles teriam uma relação de criador e criatura com a empresa, que não raro assume o papel de filha predileta. Vê-la nos braços de outro torna-se uma sensação profundamente desconfortável -- ainda que os braços alheios sejam de seu filho. É o medo de ser

superado, o que muitas vezes acontece. Um dos exemplos clássicos de superação é o de Thomas Watson Jr., presidente da IBM entre 1952 e 1971. Seu pai, Thomas Watson Sr., foi um dos maiores empreendedores da história americana. Atormentado pela sombra do pai, o jovem Watson Jr. chegava a explodir em lágrimas à simples menção de um dia trabalhar na empresa. Watson Sr. havia criado uma equipe de funcionários fanática, controlada a mão de ferro por ele, do jeito de vestir (só camisas brancas) ao comportamento (nada de cigarros ou bebidas). Com o tempo, Watson Jr. mostrou que não ficaria atrás. Ambos tinham em comum o temperamento mercurial, o que desencadeou brigas famosas. Uma delas foi motivada por suas opiniões sobre os computadores. O pai achava que entrar nesse novo negócio levaria a IBM a uma crise. O filho via ali a grande oportunidade. Estava certo. Quando deixou a empresa, a IBM detinha 70% do mercado mundial -- sob sua gestão, o conglomerado teve uma das maiores valorizações de mercado da história. Segundo os especialistas, embora as brigas sejam a forma mais visível de se acabar com uma empresa familiar, há também as que desaparecem justamente pelo motivo oposto -- a ausência total de conflito. "Algumas famílias prezam tanto a harmonia que evitam entrar em discussões que podem ser cruciais para a sobrevivência do negócio", diz o professor e consultor John Davis, da Harvard Business School. Segundo ele, esse é o caminho mais curto para que a empresa não se adapte às mudanças do ambiente de negócios.

O que fazer para evitar que o caminho dos herdeiros seja tempestuoso? Os especialistas em sucessão são unânimes em apontar alguns passos comprovadamente eficientes. O primeiro é orientar o filho a começar a carreira em outra empresa. A confiança e a auto-estima são reforçadas quando suas qualidades profissionais são testadas num ambiente não-familiar. Essa é a recomendação em grupos como Sadia e Votorantim. Outro passo: ao entrar na empresa da família -- sempre por baixo --, o salário do parente deve ser condizente com seu nível funcional e faixa etária. Por fim, o pai jamais deve obrigar o filho a seguir seus passos. Sonhos não devem ser impostos. "As famílias que fracassam rápido são aquelas em que a primeira geração diz para a segunda: 'Você vai fazer isso por nós, e então nós faremos alguma coisa por você'", diz o americano Jay Hughes, autor do livro *Family Wealth: Keeping it in the Family* (em português, algo como "Riqueza familiar: mantendo-a em família"). "É melhor

dizer: qual o seu sonho e como podemos ajudá-lo?" Melhor para o parente, melhor para a companhia.

Clã Klein

secessao_838_1.jpg

Samuel Klein e
Michael:
perpetuação do
negócio

Empresa: Casas Bahia, maior rede de varejo de eletroeletrônicos e móveis do país

Fundador: Samuel Klein, 81 anos

"Ordem do Samuel não se discute"

"Quando fiz 18 anos, meu pai me deu duas chaves de presente. A primeira era a de um carro, o Corcel que eu tanto queria. A segunda, a da minha mesa no escritório da Casas Bahia. Ele fez uma exigência: se eu quisesse uma, teria de levar a outra. Foi assim que comecei a trabalhar com ele sem muita escolha. E seria complicado optar por outro caminho. Em casa, sempre soubemos que os filhos tinham a obrigação de continuar o que meu pai tinha começado. Desde cedo, eu e meu irmão, Saul, decidimos que ninguém tentaria substituí-lo. Seria impossível, já que meu pai criou a empresa do zero e entende de comércio melhor que qualquer um. Acabamos aceitando que seríamos sempre conhecidos como os filhos do Samuel Klein. Um seria o braço esquerdo e o outro seria o braço direito. Até hoje, ordem do Samuel não se discute"

Michael Klein, 54 anos, primogênito de Samuel e diretor administrativo da Casas Bahia

Clã Jatene

secessao_838_2.jpg

Jatene, Ieda, Fábio
(sentado) e
Marcelo: admiração

Patriarca: Adib Jatene, 75 anos, cardiologista do Hospital do Coração, em São Paulo, considerado um dos maiores médicos do país

"Tive de buscar meu próprio espaço"

"Desde adolescente, acompanhava meu pai no consultório. Era o jeito que encontrava de ficar perto dele, que estava quase sempre fora de casa. Eu e meus três irmãos idolatrávamos meu pai. Esse misto de admiração e ausência fez com que não pensasse em fazer outra coisa na vida senão ser médica. Dois de meus irmãos também estudaram medicina e hoje são cirurgiões cardíacos, como meu pai. No início da carreira, tive a sensação de que a sombra de meu pai não pararia de crescer sobre mim. As pessoas sempre duvidam da sua capacidade quando seu pai é uma estrela, e meu maior desafio foi conseguir meu próprio espaço. Consegui ter meu lugar, especializando-me em cardiologia pediátrica, e não em cirurgia"

Ieda Jatene, 48 anos, filha de Adib e chefe da Cardiologia pediátrica do Hospital do Coração

Clá Alencar

secessao_838_3.jpg

Alencar e Josué:
saída do pai evitou
atrito

Empresa: Coteminas, uma das maiores companhias têxteis brasileiras

Fundador: José Alencar, 73 anos, vice-presidente da República

"Duas cabeças no comando não daria certo"

"A responsabilidade em cima de mim é grande, já que eu, ao contrário de meu pai, encontrei a empresa pronta e tive chance de estudar. É preciso conquistar o respeito dos funcionários chegando mais cedo, dando o exemplo. Meu pai brinca dizendo que foi para a política porque estava começando a atrapalhar a empresa. Acho que ele sentiu que eu tinha condições de assumir, e isso, com o tempo, aumentaria as chances de atrito entre nós. Ele só virou político porque encontrou alguém que pudesse manter a Coteminas e reconheceu que não poderia haver duas cabeças no comando. Sempre gostei de participar da vida da empresa, mesmo que só ouvindo as reuniões. Meu pai sempre teve receio de me obrigar a entrar no negócio e, depois, me ver fracassar. Mas, ao contrário de outros fundadores, que não dão independência aos filhos, desde cedo ele sempre me deixou tomar decisões cruciais para a empresa. E sempre cobrou resultados"

Josué Gomes da Silva, 41 anos, filho de Alencar e presidente da Coteminas

Clá Aguiar

secessao_838_4.jpg

Heloísa, a mãe,
Júlia (em pé) e
Renata: início
complicado

Empresa: Brasilsul, uma das maiores fabricantes de roupas esportivas do país, com sede em Porto Alegre

Fundadora: Heloísa Aguiar, 49 anos

"Na empresa, minha mãe é Heloísa, a chefe"

"Eu tinha um monte de dúvidas sobre se deveria entrar na empresa da minha mãe ou não. Quando finalmente comecei a trabalhar com ela, tive certeza de que era aquilo que queria. Os primeiros dias foram complicados. Para conquistar a confiança dos funcionários mais antigos, comecei fazendo coisas que qualquer outro faria. Nada de privilégios. Não me dirigia diretamente a minha mãe. É claro que, muitas vezes, acabamos falando de trabalho em casa. Mas, quando chegamos à empresa, uso outra linguagem e procuro manter certa postura. Esse é um lado curioso de trabalhar com ela tenho de me obrigar a chamá-la de Heloísa, e não de mãe. Pode parecer um mísero detalhe para quem vê de fora, mas dentro da empresa não "

Júlia de Aguiar, 18 anos, filha de Heloísa e funcionária da Brasilsul

Clã Musa

secessao_838_5.jpg

Musa e Eduardo:
orientações que só
um pai poderia dar

Empresa: Caloi, maior fabricante de bicicletas do país
Controlador: Edson Vaz Musa, 66 anos, presidente do conselho de administração da empresa e ex-presidente da subsidiária brasileira da Rhodia

"Minha demissão seria uma tragédia familiar"

"Quando assumi a presidência da Caloi, no ano passado, meu pai me mandou um e-mail com recomendações. Algumas delas são típicas da relação entre o presidente do conselho e o principal executivo de uma empresa. Tratam, basicamente, das diretrizes do negócio e da estratégia. Outras, só meu pai poderia escrever. Dizem respeito a meus defeitos de atitude, pontos a melhorar no trato com funcionários, no temperamento, no meu jeito ou otimista ou pessimista demais diante das coisas. Além de me julgar como executivo, ele me julga como pessoa. Se tudo der errado na Caloi, e meu pai tiver de me demitir, será não só um problema profissional, mas também uma tragédia familiar. Meu pai é muito exigente em ambos os aspectos. Depois que almoçamos com outro executivo de mercado, por exemplo, meu pai comenta os assuntos de trabalho discutidos, claro. Mas também reclama se eu deixo o guardanapo cair no chão"

Eduardo Musa, 38 anos, filho de Edson, presidente executivo e sócio da Caloi

Clã Veirano

secessao_838_6.jpg

Ronaldo Veirano e
Ricardo: medo de
comprometer a vida
pessoal

Empresa: Veirano Advogados, quinta maior banca de advogados do país

Fundador: Ronaldo Veirano, 64 anos

"Para os sócios, sou J.C., o filho de deus"

"Meu pai teve destaque, é querido e é claro que ganhei com isso não saí do zero. Mas perder essa vantagem é muito fácil. As pessoas prestam mais atenção em mim do que em outros sócios. Tenho de tomar cuidado com minhas reações, ou posso acabar ganhando o rótulo de filhinho mimado do Veirano. Desde cedo, decidi que não seria uma cópia do meu pai. Quando comecei no escritório, um sócio antigo disse: Que bom que você veio, agora vamos ter seu pai conosco por outros 40 anos. Eles, por brincadeira, criaram um apelido: J.C. Jesus Cristo. Para os sócios, sou o filho de Deus. Meu maior medo sempre foi estragar a vida familiar, misturando a família com o trabalho. Hoje, infelizmente, tenho muito mais um sócio do que um pai. Falamos de trabalho nos momentos em que deveríamos relaxar. Isso é ruim. Tenho receio de que eventuais brigas no trabalho extrapolem para dentro de casa"

Ricardo Veirano, 35 anos, filho de Ronaldo e sócio do escritório

A relação em três momentos

Cada empresa tem sua realidade particular. Mas, a partir da análise da relação entre pais e filhos, especialistas em negócios familiares tentaram chegar a um padrão médio de comportamento. Eis os resultados:

1º - OS PRIMEIROS CONFLITOS

Idades: Pai entre 41 e 50 anos e filho entre 17 e 22 anos

Características: Nessa idade, o pai começa a encarar a perspectiva da morte e a questionar suas próprias realizações. O filho vive um período de construção da identidade e carrega resquícios de conflitos com o pai durante a infância e a adolescência

RESULTADO: O momento de entrada do herdeiro no negócio costuma ser marcado por tensão nas relações

2º - HARMONIA

Idades: Pai entre 51 e 60 anos e filho entre 23 e 33 anos

CARACTERÍSTICAS: O pai, mais tranqüilo e racional, está menos competitivo e age como mentor do herdeiro. O filho se concentra na vida familiar e começa a definir os rumos da carreira. Toma decisões mais arriscadas e se sente pronto para crescer na empresa

Resultado: Esse é um período em que pais e filhos tendem a trabalhar em conjunto com mais facilidade

3º - HORA DA SUCESSÃO

Idades: Pai entre 61 e 70 anos e filho entre 34 e 40 anos

Características: O pai passa a ter medo de perder o poder com a aposentadoria e resiste em abrir mão do comando da empresa. O filho pede cada vez mais autonomia e reconhecimento e passa a se rebelar contra a autoridade do pai

Resultado: Essa é a fase crítica. O filho se sente preparado para assumir os negócios, mas o pai encontra dificuldades para passar o bastão

Fontes: John Davis, Renato Tagiuri e FDC

Negócios e família

Em todo o mundo, a sucessão é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares. Estudos recentes mostram que:

De cada 100 negócios desse tipo	34 chegam à segunda geração	12 chegam à terceira geração	3 atingem a quarta geração
--	------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

Fontes: Joseph Astrachan e John Ward

7.5. Anexo 5 - Reportagem de capa da edição 856

Idéias que viram dinheiro

16.11.2005

Duas empresas brasileiras e três companhias multinacionais mostram como criar um ambiente que estimula a inovação

Por Nelson Blecher

EXAME O gênio da inovação destes novos tempos possui talentos de um Jacques Cousteau. É um explorador capaz de correr o mundo em busca do que há de melhor nas empresas. Depois, junta tudo o que viu e decide o que pode render mais para o próprio negócio. Também possui habilidades de antropólogo. Observa e entende como os clientes reagem aos produtos e serviços disponíveis no mercado. É dotado ainda de uma capacidade premonitória. Antes dos concorrentes -- e até dos próprios clientes --, consegue criar produtos que se tornam imprescindíveis. O gênio da inovação não responde a demandas de mercado. Ele as cria. Mesmo que, para isso, tenha de aprender e aprender com uma sucessão de fracassos.

Esse ser genial na verdade não existe. Como personagem individual, é uma ficção. O que, de fato, há são grupos de pessoas com diferentes talentos, temperamentos e formações -- que, reunidas numa empresa, conseguem ver antes que os demais e transformam essas visões em novos e bem-sucedidos produtos. "Pessoas são tudo na inovação. E não estamos falando apenas de luminares como Thomas Edison ou celebridades como Steve Jobs, da Apple", diz Tom Kelley, presidente da Ideo, uma das mais celebradas empresas de design do mundo e autor do livro *The Ten Faces of Innovation*, lançado em outubro nos Estados Unidos e ainda inédito no Brasil.

6 características de toda empresa inovadora
O quadro mostra os pontos em comum de negócios que conseguem inovar sistematicamente
<p>1 - Têm uma cultura que apóia a criatividade A inovação é encarada como estratégica. Todos estão comprometidos e contam com o apoio da alta direção para ousar</p>
<p>2 - Entendem o mercado e o consumidor Valem-se de pesquisas convencionais e não convencionais para extrair conhecimento sobre as motivações dos consumidores, o que lhes permite antecipar-se à concorrência</p>
<p>3 - Mobilizam as equipes Usando farta comunicação, conseguem mobilizar funcionários de diferentes áreas para gerar idéias que se transformam em novos e lucrativos negócios</p>
<p>4 - Cultivam clima de liberdade Os funcionários podem expressar livremente suas opiniões a respeito de novos projetos. Em vez de punições, os erros geram aprendizado</p>
<p>5 - Avaliam resultados Estabelecem métricas claras tanto para avaliar o retorno financeiro das inovações como para recompensar os membros das equipes responsáveis por projetos bem-sucedidos</p>
<p>6 - Derrubam muros Algumas das empresas mais inovadoras estenderam seus processos de desenvolvimento de novos produtos também aos fornecedores</p>

Inovar tornou-se vital para empresas de qualquer porte e setor. De acordo com 90% de mais de 900 altos executivos entrevistados pela consultoria internacional de estratégia BCG, o crescimento orgânico dos negócios só é possível hoje com transformação de novas idéias em boas mercadorias. Companhias que não inovam selam uma sentença de morte. Mais cedo ou mais tarde, ela virá -- e virá, muito provavelmente, provocada pela evolução e pelas inovações feitas por uma concorrência cada vez mais pulverizada e diversificada. Outro fator diz respeito ao ritmo mais acelerado de lançamentos. Ainda ontem um modelo de automóvel demorava quatro anos para vir à luz. Hoje, leva metade desse tempo. Devido a essas constatações, duas questões se tornaram primordiais atualmente no mundo dos negócios. Questão número 1: como transformar uma empresa, com todos os seus mecanismos de planejamento e controle, num ambiente realmente inovador? Questão número 2: como garantir que as inovações geradas façam sucesso no mercado e tragam resultados financeiros? O mesmo levantamento da BCG indica que a maioria das empresas está insatisfeita com o retorno econômico de suas

inovações. "Nenhum executivo questiona o valor da inovação", afirma Victor Fernandes, diretor da consultoria Monitor. "O que a maioria das empresas não tem é uma estratégia clara de como usar a inovação como motor de crescimento."

Como a Nutritional inova
<p style="text-align: center;">Estabelece um júri</p> <p>Em reunião mensal, os principais gerentes analisam em 4 horas cerca de 40 sugestões de funcionários. Os votos são computados e decidem se uma idéia de um novo produto ou aperfeiçoamento deve seguir para o estágio, aguardar, ser revisada pelo próprio autor ou descartada</p>
<p style="text-align: center;">Envolve a cúpula</p> <p>Se uma idéia é aprovada, dois gerentes são destacados para analisar o potencial de mercado, os canais de vendas e os assuntos legais. Num estágio mais avançado, quando devem ser aprovadas as verbas de pesquisas de mercado, o processo passa a contar com a participação da cúpula</p>
<p style="text-align: center;">Remunera as boas idéias</p> <p>Equipes que sugerem novos produtos aprovados no processo ganham participação de 5% sobre os resultados de vendas da novidade durante o primeiro ano. O objetivo disso é aprimorar as sugestões e reduzir o número de idéias mal concebidas</p>

Nesta reportagem, você verá cinco casos de empresas nacionais e multinacionais que romperam com esse padrão. Um mito que essas companhias derrubaram: para inovar, é preciso aplicar uma montanha de dinheiro em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Uma pesquisa feita pela consultoria Booz Allen com 1 000 companhias abertas de todo o mundo mostra que os resultados de vendas e de lucros das que mais investem em pesquisa e desenvolvimento não são significativamente maiores que a média. Por vezes, é o oposto. Considerada um modelo de criatividade e resultado no setor automobilístico, a japonesa Toyota está em terceiro lugar na lista das montadoras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento. Seu valor de mercado, porém, supera a soma dos três maiores fabricantes mundiais.

Menos dinheiro, mais cérebro
 O conceito de inovação está cada vez mais centrado no profundo entendimento das necessidades dos consumidores. É o que aponta o caso da americana Apple, considerada a empresa mais inovadora da atualidade. O sucesso retumbante de produtos como o iPod, que já vendeu 16 milhões de unidades, deve-se mais a essa

capacidade do que propriamente à tecnologia que embute. O zelo com o design possibilita à Apple popularizar e simplificar produtos sem risco de transformá-los em commodities. É um poderoso fator de diferenciação. Sua habilidade para encantar os consumidores com novidades com que nem sonhavam é outra virtude sintonizada com a "economia da criatividade" -- expressão usada pela revista americana *Business Week* ao se referir ao atual movimento de inovação.

Participar desse movimento não significa colocar uma legião de funcionários para criar produtos a esmo. Foco é fundamental. Foi esse o caminho escolhido por Steve Jobs, fundador e presidente da Apple. Intuitivo e obcecado por detalhes e resultados, ele eliminou dezenas de projetos para alocar suas equipes em grandes apostas, como o iPod, a loja virtual de música iTunes e o iBook. A dispersão de projetos é um dos fatores que fazem o dinheiro de P&D seguir pelo ralo.

A Apple investiu 489 milhões de dólares em pesquisa de novos produtos no ano passado -- o equivalente a 5,9% de suas vendas. Esse valor não chega a um décimo das despesas da IBM com pesquisas. Desde 1999, a empresa de Steve Jobs investe abaixo da média de seu setor. "A Apple obtém resultados mais com cérebro do que com dinheiro", conclui um estudo da Booz Allen.

Como a Natura inova
<p style="text-align: center;">Explora seus valores</p> <p>Suas inovações são guiadas por valores da marca, como a importância dos relacionamentos e do autoconhecimento. Foi com base num estudo sobre os vínculos entre mães e filhos que surgiu um óleo de massagem para bebês, até então inédito no mercado brasileiro</p>
<p style="text-align: center;">Mantém ouvidos abertos</p> <p>A rede de quase 500 000 consultoras gera 200 000 ligações telefônicas a cada mês. Metade desses contatos alimenta com reclamações e sugestões a área de pesquisa e desenvolvimento</p>
<p style="text-align: center;">Envolve a cúpula</p> <p>Toda segunda-feira, o presidente, diretores e os principais acionistas participam de uma reunião que se prolonga por 8 horas, quando são examinados os principais projetos de inovação e novos produtos</p>
<p style="text-align: center;">Estabelece redes</p> <p>Ao aderir ao conceito de open innovation inovação aberta, a empresa amplia o número de acordos para desenvolvimento conjunto de inovações com fornecedores locais e laboratórios internacionais, a exemplo do mantido hoje com a Universidade de Paris</p>

Mescla suas equipes

Como cerca de 70% do faturamento provém de produtos lançados nos últimos dois anos, a empresa manteve em 2005 um portfólio com uma centena de projetos de novos produtos, cada um analisado por um grupo de cinco executivos de diferentes áreas e especialidades

Um novo produto em três dias

Neste ano a Natura, maior empresa de cosméticos do país, investe cerca de 50 milhões de reais no desenvolvimento de novos produtos. É cerca de um décimo do que gastam suas maiores concorrentes internacionais. Trata-se de um problema recorrente entre as companhias brasileiras. A saída da Natura foi procurar as soluções em lugares inexplorados. Na culinária do norte do país, por exemplo. Mais especificamente num prato típico do Pará, o pato no tucupi. Foi de um dos condimentos do prato -- o jambu -- que a Natura achou a matéria-prima para desenvolver um de seus mais recentes lançamentos, o creme anti-rugas Spilol, uma espécie de Botox. No interior do país, o jambu é usado como um popular anestésico. Ao descobrir isso, a equipe de pesquisadores da Natura -- responsável por um levantamento sistemático da biodiversidade -- intuiu que aí poderia estar a origem de um produto que paralisasse as rugas de expressão. Durante um ano e meio, os técnicos da empresa trabalharam para transformar a planta em produto. O Spilol é o único produto no mundo, à base de ingredientes naturais, com essas características. "A tarefa mais difícil não foi a descoberta em si, mas como produzi-la em escala industrial", afirma Eduardo Luppi, diretor de inovação. Um pote de Spilol custa cerca de 70 reais.

Num estudo recente da Harvard Business Review, a Natura foi apontada como caso exemplar de estratégia de inovação em mercados emergentes. Baseada no desenvolvimento realizado, a Natura consegue colocar em linha um novo produto em apenas três dias. O estudo apontou como vantagem competitiva da empresa a rede de distribuição formada por mais de 450 000 revendedoras e promotoras. É o que possibilita à Natura o lançamento de 180 novos produtos a cada ano, captando quase 70% de seu faturamento de itens lançados nos dois anos anteriores. Trata-se

de um índice muito elevado, até para padrões internacionais. Seus executivos precisam de apenas uma semana para saber se um produto caiu no gosto das clientes. Já houve casos de perfumes e bronzeadores serem retirados do catálogo antes mesmo que se disseminassem pelo mercado. "Se o canal de vendas da Natura fosse o varejo, seria necessário aplicar ao menos 50 milhões de reais para lançar cada novidade", diz seu presidente, Alessandro Carlucci. Entre os recursos de pesquisa utilizados pela companhia para detectar tendências, a Natura mantém um grupo de estudo composto de formadoras de opinião. "Estamos sempre com um olho no futuro", diz Luppi.

Como a Apple inova
<p style="text-align: center;">Com erros e acertos</p> <p>A Apple aprendeu a aprender com seus fracassos e sucessos, prática tida como um dos motores de sua cultura de constante reinvenção</p>
<p style="text-align: center;">Contagia com entusiasmo</p> <p>O idealismo e o carisma do empresário Steve Jobs, co-fundador da Apple, são responsáveis por inocular na companhia um ambiente de entusiasmo quase fanático por grandes inovações, caso do iPod</p>
<p style="text-align: center;">Privilegia o design</p> <p>Os produtos sempre nascem com uma visão de design. A visão artística, no início do processo, supera a comercial. Só depois que o design ficou pronto é que a viabilidade técnica será colocada à prova</p>
<p style="text-align: center;">Os chefes delegam</p> <p>Os chefes de equipes delegam ao máximo. Há pressão constante por melhorias. Quando Jobs não gosta de algum componente, ele pode dizer "está uma droga", mas nunca dirá "faça aquele botão maior"</p>
<p style="text-align: center;">Ousa sem medo</p> <p>Os executivos costumam confiar em suas tacadas, mesmo que não haja garantia de sucesso</p>

Chega de pesquisa
Inovação não é exclusividade de quem produz alta tecnologia. A Procter & Gamble, uma das empresas americanas que hoje estão na vanguarda do movimento de inovação, há 168 anos só produz sabonetes, xampus, fraldas, absorventes e cremes dentais, entre outros itens rotineiros. São produtos caracterizados por lentíssimo crescimento de vendas e margens de lucro cada vez mais apertadas, devido ao progressivo poderio de grandes cadeias varejistas nas negociações de preços. Dito isso, vale indagar o que fez a P&G para obter o que nenhum de seus concorrentes conseguiu. Em apenas cinco anos, a empresa

registrou aumento de 40% nas vendas e duplicou os lucros. Isso com redução nos gastos com pesquisa e desenvolvimento. A resposta é inovação.

Como o Google inova
<p>Dá tempo livre</p> <p>Cada engenheiro gasta um dia por semana para desenvolver o próprio projeto, mesmo que não esteja vinculado à missão da empresa. Se houver muito trabalho na semana, a folga fica acumulada. O Google News surgiu com esse processo</p>
<p>Lista idéias</p> <p>Qualquer funcionário pode expor idéias de novas tecnologias ou de negócios. Basta inscrevê-las numa listagem. Quem sugerir idéias pobres ou mal formuladas deve estar preparado para enfrentar as críticas</p>
<p>Atualiza decisões</p> <p>De duas a três vezes por semana, os gerentes promovem sessões para debater novas idéias. Foi numa dessas reuniões que surgiu a home page personalizada do Google</p>
<p>Promove brainstorms</p> <p>Oito vezes por ano, uma centena de engenheiros e técnicos participa de uma reunião em que seis conceitos são debatidos durante 10 minutos cada um, no máximo. O objetivo disso é enriquecer cada conceito à razão de uma idéia por minuto</p>
<p>Compra boas idéias</p> <p>Apesar de desenvolver tecnologia em casa, o Google adquire empresas com iniciativas interessantes. Em 2004, comprou a Keyhole, dona da tecnologia que permite oferecer mapas sofisticados com imagens por satélite</p>

No final da década passada, a Procter & Gamble perdia participação de mercado e via seus custos inflarem. Foi quando o executivo Alan Lafley assumiu a presidência mundial. Seu plano consistia em criar produtos que fossem reconhecidos como inovadores, sobretudo pelos consumidores. Para isso, criou uma rede de 100 000 pesquisadores independentes, espalhados por vários países. Lafley prega a tese de que, por melhores que sejam os recursos internos, há sempre criatividade brotando fora dos muros da empresa. O design dos produtos passou a ser valorizado. Uma executiva da área, Claudia Kotchka, foi nomeada vice-presidente de design e inovação e, nessa condição, passou a responder a Lafley. A partir de então, a máquina da criatividade de resultados começou a funcionar. Surgiram produtos como escovas dentais movidas a bateria, discos em formato de CD que purificam o ar, vassouras eletrostáticas que removem a poeira. A companhia também criou mercado onde não havia mercado nenhum, lançando

novas categorias de produtos, como o Crest Whistestrips, uma fita de clareamento dental, e sua versão noturna, em gel. Apenas com esses dois produtos, a Procter fatura atualmente 300 milhões de dólares por ano.

Essas novidades foram concebidas de uma prática hoje disseminada na Procter & Gamble. Seus gerentes são orientados a gastar seu tempo observando como as consumidoras -- 80% dos clientes das marcas da empresa são mulheres -- lavam as roupas, limpam a casa ou escovam os dentes. Lafley convenceu-se de que os reais desejos das clientes não são apreendidos pelas pesquisas pela boa razão de que elas não conseguem expressá-los. Ou não sabem o que querem. Em fevereiro, quando esteve no Brasil, Lafley passou uma manhã num supermercado paulistano, acompanhado de Juliana Schachin, diretora de marketing da filial brasileira. "Ele fez perguntas a consumidoras, observou as promoções, leu rótulos e verificou a colocação de nossos produtos nas gôndolas", diz Juliana. "À tarde, fez sua apresentação inspirado por essas impressões." Dois anos atrás, Juliana e seus subordinados residiram por alguns dias em lares da periferia de São Paulo. Foi assim que descobriram como aumentar as vendas das marcas Pampers e Always entre consumidoras das classes C e D: incorporando alguns benefícios de produtos premium às versões básicas de fraldas e absorventes. Mais recentemente, Juliana e seu time vestiram jaleco e se empregaram em farmácias e supermercados por alguns dias para observar como se vende para mulheres. "Não é nas pesquisas formais que se descobre o pulo-do-gato", diz Juliana. "É no olho do consumidor."

O produto que salvou uma empresa

Por vezes, a inovação surge como uma oportunidade única para afastar uma empresa do abismo. Foi numa situação dessas que a paranaense Nutrimental, fabricante de alimentos, se viu enredada. Até o início dos anos 90, mais de 80% de seu faturamento era dependente dos contratos com o programa de merenda escolar. Foi quando o sistema entrou em colapso. "O governo deixou de comprar e também de pagar o que já havia recebido", diz João Alberto Bordignon, diretor da Nutrimental. Alguns concorrentes fecharam as portas. Na época, a Nutrimental já conquistara alguma projeção nacional por ter sido a primeira a preparar alimentos especiais para as viagens iniciais do navegador Amyr Klink. Também havia desenvolvido a primeira barra de cereais do mercado brasileiro, à base de

castanhas produzidas por cooperativas de seringueiros. Foi com essa novidade que a Nutrimental pôde se reerguer. O sucesso não foi, porém, imediato. "Cometemos o equívoco de promover a barra como guloseima", diz Bordignon. Relançada dois anos depois com a marca Nutry, a barra decolou na onda dos alimentos de conveniência. Produzida atualmente em 16 versões com sabores de frutas, a marca é dona de cerca de um terço de um mercado que fatura 200 milhões de reais por ano e reúne duas dúzias de competidores. A história da Nutrimental é uma prova de quanto é importante sair na frente, fazer primeiro e, de preferência, melhor que os demais.

Da época da crise restaram práticas hoje enraizadas na empresa. Sem recursos para pagar honorários de consultoria, a Nutrimental estimulou os funcionários a aprender. Formou as "equipes de crescimento": grupos de dez funcionários encarregados de avaliar até mesmo planos estratégicos, como um novo sistema de remuneração e projetos de expansão. Coube a uma dessas equipes, em meados do ano passado, estabelecer uma nova maneira de administrar o processo de inovação. A cada mês, oito gerentes reunidos no auditório da fábrica julgam cerca de 40 sugestões submetidas por executivos e funcionários. EXAME assistiu a uma dessas sessões. É ali que aproximadamente 80% de idéias supostamente equivocadas são eliminadas. "Reduzir a margem de erro é vital para uma empresa média, como a Nutrimental", diz Guilherme Meister, gerente de marketing estratégico. A reunião flui com grande velocidade. Cada idéia não ultrapassa 10 minutos de discussão. A empresa deve produzir cookies salgados? Vale a pena mudar o tamanho de uma embalagem para atender a uma encomenda internacional? Por meio de notas, os "jurados" se guiam por critérios, como adequação ao mercado e faturamento mínimo para que um novo item seja lançado. As equipes responsáveis por novos produtos que saírem do papel e chegarem ao mercado receberão da companhia 5% dos resultados no primeiro ano de comercialização.

Como a Procter & Gamble inova
<p>Busca parceiros</p> <p>A companhia rompeu a síndrome do "não inventado aqui" e foi em busca de novas idéias mundo afora, o que acabou por criar redes de inovação com fornecedores, universidades e laboratórios de pesquisa</p>
<p>Descobre as mulheres</p> <p>Em vez de se limitar a fazer pesquisas de mercado, executivos inclusive o presidente mundial conversam e observam as consumidoras em supermercados e visitam suas casas</p>
<p>Cria novos mercados</p> <p>As informações colhidas em campo são repassadas às divisões de pesquisa e desenvolvimento. Ao entender melhor os hábitos dos clientes, a P&G pôde lançar uma série de novidades em categorias antes inexistentes ou estagnadas</p>
<p>Vai além do produto</p> <p>Antes as pesquisas visavam sobretudo aferir os prós e os contras de um novo produto. Agora, a preocupação se estende às embalagens e às promoções</p>

Num estudo feito pela pesquisadora Silvana Pereira de Aguiar, professora da Fundação Getulio Vargas de São Paulo, foram identificados 18 fatores comuns às empresas inovadoras. Talvez o mais poderoso e decisivo deles seja o que ela batizou de "mecanismo antiinércia" -- um sistema de trabalho capaz de combater o mal da mesmice burocrática, cada vez mais comum no mundo dos negócios. Apesar das peculiaridades de cada uma das empresas que figuram nesta reportagem, uma coisa é certa: todas conseguiram mobilizar seus times e romper com a barreira da imobilidade, que, com o tempo, leva uma empresa à obsolescência. Para elas, a inovação é muito mais que um termo da moda. Suas idéias se transformaram em dinheiro.