

CARREIRAS

Mercado exige rápida adaptação a mudanças

Fusões, aquisições e alterações de estratégias levam à queda na produtividade

CAROLINA SANCHEZ MIRANDA
 SÃO PAULO

O atual cenário de negócios é marcado pelas constantes mudanças. Fusões, aquisições e alterações de estratégias acontecem a todo momento, numa velocidade muito maior do que qualquer ser humano consideraria tolerável. "Não há tempo nem para se preparar, nem para se adaptar. As mudanças engatam uma na outra", diz Valter Pieracciani, diretor da Pritchett no Brasil e da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas.

Resistir à essa realidade não leva a lugar algum. O processo de transição acontece à revelia dos funcionários e suas lideranças. Exemplos não faltam. O mais recente é o da Inbev, resultado da aquisição da Ambev pela cervejaria belga Interbrew, no qual os brasileiros assumiram o controle, apesar de deterem apenas 25% das ações da companhia.

A princípio, a idéia era dividir o poder por igual com os europeus. Além disso, ao contrário do que acontece normalmente, prevaleceu a cultura da empresa que foi comprada. O fato de o modelo de gestão tupiniquim mostrar-se mais eficiente fez com que executivos brasileiros assumissem cargos-chave e liderassem uma revolução no *modus operandi* da companhia. E os resultados têm sido positivos. O balanço do primeiro semestre de 2005 aponta um aumento de 11% do lucro bruto em relação ao ano anterior. Em volume, a venda de cerveja cresceu 5,5%.

Mesmo assim, recentemente, a companhia enfrentou protestos dos funcionários. Nada mais natural, afinal, todas as medidas tomadas pela nova gestão levaram à perda de privilégios. A remuneração passou a ser variável e os gastos foram podados. Os profissionais que estavam acostumados a participar de reuniões regadas à champagne agora têm limite para gastos com telefone celular, passagens aéreas e diárias de hotel.

De acordo com os estudos da Pritchett, as mudanças levam, inevitavelmente, à queda de

produtividade, que só é retomada depois que os profissionais passam por quatro fases: traição, negação, crise de identidade e busca de soluções. Essas seriam etapas pelas quais todas as pessoas passam ao receberem a notícia de que terão que se adaptar a uma nova realidade de trabalho.

A primeira seria a sensação de que foi enganado, traído. Afinal, quando ingressou na empresa ou naquele cargo que ocupa, o "combinado" não era esse que está sendo apresentado agora. Depois de receber a informação e pensar desta maneira, a primeira reação é tentar resistir à nova realidade, negando-se a aderir a ela e acreditando que será possível agir como de costume.

Mas, como não é possível fingir que nada está acontecendo, e as cobranças logo começam a aparecer, para manter o emprego o profissional é levado a perceber que a empresa já está caminhando em outra direção e precisa seguir por esse caminho também. Nessa fase, a da crise de identidade, as pessoas ainda não gostam do novo cenário. Estão diante da decisão de aceitá-lo e se adaptar ou continuar resistindo. Se a deci-



Fonte: Prichett & Associates, Inc.

são é a de seguir em frente, chega-se à última fase; a busca de soluções para se enquadrar nos atuais processos.

Segundo, Pieracciani, cem por cento das pessoas passam por todas essas fases, o que muda é o tempo que cada uma leva para chegar à busca de soluções. "A maioria fica na fase da crise de identidade. Ficam sem saber se aderem ou não às mudanças", comenta. "Há ainda aqueles que não saem da fase em que se sentem traídos."

A comunicação é determinante para que a transição aconteça de maneira mais rápida. Ou seja, para que as pessoas passem por estas fases de maneira mais ágil e menos traumática. "O ideal é ser o mais transparente possível", diz Patrícia Molino, da KPMG. "Quando a equipe sabe quais

são as regras, quando sabe o que se espera dela, fica tudo mais fácil", complementa. Segundo ela, não oferecer respostas satisfatórias leva os funcionários a criarem suas próprias explicações, baseadas em suposições e focos.

ADEQUAÇÃO

O mais importante é direcionar o discurso de acordo com a fase em que cada funcionário está. "Os dirigentes costumam falar para os que estão se sentindo traídos como se eles já estivessem em busca de soluções. Por isso, na maioria das vezes, não são bem recebidos", lembra Pieracciani. A fala do diretor se materializa facilmente na cabeça de qualquer um quando lembra do chefe todo entusiasmado anunciando as mudanças, que estão sendo enca-

radadas de maneira nada agradável. Patrícia alerta também para a necessidade de adequar as exigências à realidade do profissional. "Quando você fixa um objetivo que a pessoa acha que é capaz de alcançar, mesmo com bastante esforço e ela tem uma recompensa que considera satisfatória para suprir esse esforço, sente-se motivado a atingi-lo", afirma. De acordo com ela, às vezes, as empresas criam metas muito agressivas e levam os funcionários a trabalharem com a idéia de que a recompensa oferecida é intangível, o que gera desmotivação.

Para os profissionais e, principalmente, para os executivos que têm que liderar esses períodos de transição, não há tempo para se adaptar às mudanças. As etapas precisam ser vividas em tempo recorde. A maneira como se encara esse tipo de situação, inclusive, é avaliada pelos headhunters na hora da seleção. "Procura-se avaliar a maneira como se lida com a realidade, com a frustração, e se o profissional percebe as mudanças de maneira positiva", conta Mariá Pugliese da Lens&Minarelli.

Segundo Mariá, o executivo é levado a contar situações de conflito que resolveu e entendeu de forma positiva. Em alguns casos, é preciso se colocar em uma situação fictícia e dizer como a resolveria. "O mais importante é a postura, se a pessoa entende as mudanças de mercado e tenta agir sobre ela ao invés de ficar parada, insegura e assustada", afirma.

EMPREENDA

O espírito empreendedor é eterno

Ricardo Bellino*

É difícil não se impressionar com a figura de Abraham Kasinski, o fundador da Cofap. Não há como conter um certo ar de espanto diante da informação de que este empresário cheio de idéias, afeito ao trabalho duro e que esbanja vitalidade já passou da casa dos 80 — e continua falando de seus projetos com o mesmo entusiasmo dos que dão os primeiros passos na vida empresarial.



No dia 27, durante a cerimônia de entrega dos prêmios Empreendedor do Ano, a maior e mais prestigiosa premiação do empreendedorismo mundial, Kasinski foi homenageado com o Life Time Achievement Award em reconhecimento à sua notável trajetória profissional. Com seu estilo direto e objetivo, o empresário foi logo avisando: "As pessoas me perguntam quando vou parar de trabalhar. Eu digo que só vou parar quando o chefe lá em cima me disser: 'chegou a sua hora'. Eu não tiro férias, não viajo, gosto de trabalhar. Me deixem trabalhar".

E trabalhar é o que ele tem feito em suas mais de oito décadas de existência. Em meu recente livro "Midas & Sadim", publicado pela editora Campus/Elsevier, conto a história de Kasinski como exemplo de pessoa dotada do toque de Midas — aquele dom

de transformar qualquer empreitada em um negócio de sucesso. E também como uma prova irrefutável de que o verdadeiro espírito empreendedor supera quaisquer obstáculos e com isso se eterniza. Por isso, vale a pena reproduzir aqui a história que começa com a chegada de um imigrante russo a São Paulo, logo no início do século 20.

Quando Leon Kasinski abriu sua loja de pneus usados na zona leste da cidade, ele a batizou com um nome que não deixava dúvidas quanto à disposição dele e da família de partir para a luta e vencer em sua nova pátria. A loja chamava-se Três Leões — uma alusão ao espírito guerreiro do pai e dos dois filhos que o ajudavam no negócio. Mas foi o caçula da família que acabou se revelando um verdadeiro "leão".

Nascido em São Paulo, em 1917, Abraham Kasinski começou a trabalhar com o pai e os irmãos quando tinha apenas 10 anos de idade. Com a morte do pai, em 1941, Kasinski assumiu a liderança do negócio junto com o irmão mais velho. E sua força empreendedora logo se fez notar: em 1950 a loja já era a maior importadora de autopeças do país.

Mas isso não bastava. Kasinski sentia-se incomodado pela extrema dependência de produtos fabricados no exterior. Era preciso começar a produzir autopeças no Bra-

sil. E foi dessa forma que nasceu a Companhia Fabricadora de Peças, ou Cofap. Mas como convencer os mecânicos habituados a usar produtos estrangeiros a adotar as novas peças nacionais? Kasinski pôs-se a viajar pelo país e a conversar pessoalmente com eles.

Deu certo. No início dos anos 90, a Cofap tornou-se a maior indústria de autopeças da América Latina. Com a venda da empresa, Kasinski recusou-se a pendurar as chuteiras. Já octogenário, fundou uma fábrica de motocicletas em Manaus que produz 400 mil motos a cada mês. Visionário, Kasinski continua investindo em novidades: sua fábrica produz também veículos de três rodas, que são adaptados para uso comercial.

"DOUTOR" SADIM

Sadim adora títulos. Quanto mais imponentes e pomposos, melhor. Sadim é daquelas pessoas que sempre interrompem os outros para lembrá-los de que devem chamá-lo de doutor... Afinal, para quem não tem conteúdo algum, as formalidades são mesmo questões fundamentais.

*Sócio-fundador e dealmaker da Trump Realty Brazil e fundador do Inmp, o Instituto do Empreendedor, e da Bellino's Unlimited. Palestrante, autor de diversos livros, apresenta o programa "Empreenda com Ricardo Bellino", na BandNews FM

REI SADIM (O ANTI-MIDAS), EM: INJUSTA CAUSA



MOVIMENTO

HOSPITAL CONTRATA GERENTE DE HOTELARIA

O Hospital Samaritano contratou recentemente a gerente de hotelaria Ingrid Schuch Pedra Hume. Com 11 anos de experiência na área, a profissional será responsável por alinhar os conceitos de hotelaria aos pilares da instituição e pelo desenvolvimento de um amplo projeto de hospitalidade. A iniciativa chamada de "Hospitalidade Samaritano" pretende disponibilizar aos pacientes, facilidades e cordialidades similares às encontradas em hotéis, considerando as características específicas dos hospitais. Formada em administração de empresas com ênfase em Recursos Humanos, Ingrid foi coordenadora de recepção do Hospital Sírio-Libanês e, em Porto Alegre, gestora de atendimento do Hospital Moínhos de Vento.



Ingrid Hume

vendas indiretas da Oracle do Brasil. Ele passa a responder pela linha de produtos de tecnologia da empresa, que abrange banco de dados, servidor de aplicações e ferramentas de desenvolvimento. Gestor do segmento Partner Managed Accounts (OPMA ou Contas Atendidas por Parceiros e Gerenciadas pela Oracle), o executivo coordena a administração e as operações de vendas feitas pelo conjunto de 500 parceiros e três distribuidores no Brasil. A meta do executivo é aumentar as vendas individuais dos parceiros, a partir de uma atuação mais abrangente junto ao cliente. O executivo tem 17 anos de experiência no mercado de TI e está na Oracle desde 1994, quando assumiu o papel de consultor de vendas da área de pré-vendas no Rio Grande do Sul. Sua função era atuar como um arquiteto de soluções em projetos para grandes clientes. Desde então, galgou as posições de gerente de vendas e diretor de vendas para a região sul do Brasil.

PATRICE ZAGAMÉ ASSUME NOVARTIS NA ESPANHA

Após quatro anos à frente da subsidiária brasileira do laboratório Novartis, o executivo Patrice Zagamé deixa o País para assumir a divisão farmacêutica da Novartis Espanha. A promoção reconhece a bem-sucedida gestão do executivo no Brasil, que garantiu à empresa a estabilização de sua participação de mercado, crescimento das vendas e lançamentos de produtos com sucesso. Para assumir o seu lugar, chega ao Brasil o austríaco Alexander Triebnigg, vindo da operação da empresa em Portugal, onde está desde 2001. Triebnigg é médico, tendo atuado nas áreas de patologia experimental e cirurgia vascular antes de ingressar na indústria farmacêutica, em 1990.

ADRIANO CHEMIM GANHA PROMOÇÃO NA ORACLE

Adriano Chemim foi promovido a vice-presidente de

JOSÉ LOURENÇO É NOVO GERENTE NA AIB

A AIB, distribuidora de sistemas de comunicação convencional e trunking, comunicação de dados e integração de sistemas em grãndes áreas, contratou o executivo José Lourenço como gerente de contas governamentais. Com mais de 20 anos de experiência em telecomunicações, contas de governo, utilities e licitações públicas e privadas, Lourenço já atuou nas empresas Plessey Telecom, na KMP (Kabel Metal Pirelli) e na Agora Soluções em Telecomunicações. Lourenço chega na AIB com a missão de atuar no segmento de grandes contas públicas e privadas e desenvolver projetos de grande porte (sistemas corporativos integrados).



José Lourenço

REGISTRO

PALESTRAS E DEBATES SOBRE MARKETING E MODA

Nos dias 25 e 26 de abril, São Paulo será sede do primeiro Seminário Internacional de Marketing da Moda. Idealizado por Gloria Kallil, o Fashion Marketing reúne referências do mundo da moda para palestras e debates. Entre os palestrantes estão Didier Grumbach, Presidente da Federação francesa da costura, do Prêt-à-Porter dos Costureiros e dos Criadores de Moda; Sarah Lerfel, diretora da Colette de Paris; Antonio Camuñas, o porta-voz da Zara; e o designer egípcio Karim Rashid. Entre os nomes nacionais, destacam-se o estilista Carlos Miele, o publicitário Nizan Guanaes; Roberto Stern, presidente da H. Stern, e Rui Porto, Diretor da Alpargatas. Inscrições: tel.: (11) 6843-1578 ou www.fashionmkt.com.br.

APRENENDO A GERENCIAR O ESTRESSE

O Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual (Insadi) oferece nos dias 10 e 11 de maio o workshop "Gerenciamento do Estresse". Por meio de dinâmicas e exercícios baseados na ludopedagogia e na visualização criativa, o intuito do curso é auxiliar na diminuição do estresse. Tudo isso, para que os executivos possam aumentar sua criatividade, autoconsciência e melhorar a relações pessoais e profissionais. Para mais informações: (11) 3259-0505, www.insadi.org.br ou info.insadi@insadi.org.br.

BRAZILIAN BUSINESS SCHOOL REALIZA EVENTO SOBRE MBA

Será realizado no próximo dia 12 de abril, a partir das 19 horas, o evento "Tudo Sobre MBA", organizado pela Brazilian Business School (BBS). O encontro será formado por palestras e interação com os participantes. Inscrições: www.bbs.edu.br ou tel.: (11) 3266-5933.

Ligue a assine:

revista
Propaganda marketing
 0800 15 45 55

diário
Propaganda & Marketing
 0800 704 41 49

De 2ª a 6ª das 8:30 às 20:00hs