

# Gerenciando como os executivos do setor

As empresas têm o hábito de surpreender constantemente seus colaboradores com mudanças nas estratégias ou na gestão. Muitos de nossos técnicos ainda não se acostumaram a isso e reagem, às vezes, de forma perigosa, principalmente, para eles próprios.

O grande guru da qualidade, Dr. W. Edwards Deming, costumava argumentar: “você não precisa necessariamente mudar, já que a sobrevivência não é obrigatória”. Isso certamente se aplica a empresas e a pessoas. Se quisermos crescer, vencer e continuar bem no negócio, temos de antes de mais nada sermos pró-ativos às mudanças, saber elegê-las, abraçá-las e implementá-las da melhor forma possível.

Por isso, a alta administração tem a obrigação e o costume de sempre buscar mudanças, para que a estagnação e a acomodação não derrotem a empresa que administram. Essas mudanças vão desde a forma de gestão, como também passam pelas mudanças nos portfólios de produtos, nas áreas geográficas a atuar, nas tecnologias a adquirir, nas ferramentas gerenciais a utilizar, etc.

Tenho visto muitos técnicos reagirem às mudanças ou a suas implementações, como se a empresa estivesse trazendo “mais uma novidade, que acaba não levando a nada, como tantas outras”. Cabe aos gestores, aos executivos das empresas, a sabedoria para escolher bem os novos passos a serem dados, sem se preocupar apenas em estar na moda e sair implementando programas que todas as outras empresas já implementaram.

Há de se estar convencido do que se quer ou se precisa mudar. Também há de se ter a obrigação em convencer aqueles que serão partícipes na mudança. Provavelmente, todos os executivos do setor têm algumas palavras-

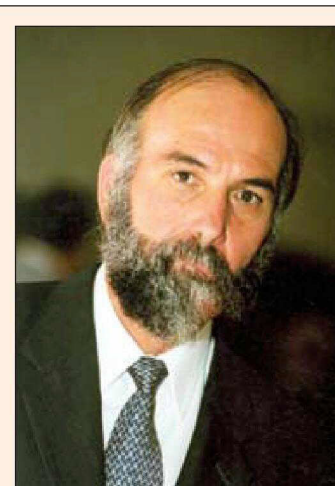
chave que estão constantemente martelando sua mente. Apesar de mudança ser uma palavra importante, ela é apenas a conseqüência, que surge em função de uma decisão baseada em outras palavras igualmente charmosas.

A palavra mais badalada na alta gestão nos dias de hoje é a palavra valor, mas junto com ela estão outras, como foco, excelência, resultados, custos. Todas elas fazem parte desse novo estilo de se gerenciar negócios e que orienta as ações e as estratégias de nossos executivos. De longe, a palavra valor é o novo ícone dos gestores. Quem não a pronunciar é um executivo de segunda categoria.

Agregar valor, criar valor, distribuir valor aos acionistas, valor patrimonial, empresas de valor, valor da marca, valor econômico adicionado, valor social, valor ambiental, valor do capital intelectual e tantas outras combinações existem. Já temos até revistas e jornais com a palavra “valor” no nome. Só está faltando um canal de televisão. É a tônica empresarial que exprime modernidade. Valor consegue até mesmo superar a palavra competitividade, quiçá a mais importante nesse jogo empresarial.

Passando superficialmente sobre os fundamentos do nosso negócio, vemos que há imperiosas razões para esse comportamento e essa fixação: somos uma indústria capital intensiva que quer e precisa continuar prosperando apesar das crises existenciais que tem vivido. Resumindo, precisamos agregar valor e não destruir valor.

Para isso, temos de conquistar novos mercados, como Ásia e América Latina, além de manter os ricos mercados norte-americanos e europeus, além do sempre interessante mercado doméstico. Temos também de revigorar nossa base florestal, debilitada pela insuficiência de plantios nas últimas



SÉRGIO SANTORICO

**Celso Foelkel**

É vice-presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree  
[www.celso-foelkel.com.br](http://www.celso-foelkel.com.br)  
 email: [celso@abtcp.org.br](mailto:celso@abtcp.org.br)

[www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html](http://www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html)

décadas. Temos ainda de encontrar maneiras de se reciclar mais e melhor os papéis já utilizados, para que eles não se acumulem como resíduos e desperdícios nos lixões.

Temos de entender melhor a cadeia geradora de valor do negócio em que atuamos, não mais do “berço ao túmulo”, mas do “nosso berço ao berço de uma outra indústria” que venha a utilizar nossos produtos ou resíduos. Isso é só um muito pouco do muito que se há para fazer. Falta de oportunidades é algo que não faz parte de nosso negócio. Os executivos sabem disso.

Apesar da palavra benchmarking já ter perdido um pouco de seu encanto, é exatamente isso que nossos executivos mais fazem, pois comparar é regra essencial na competição. São frequentes as questões, como: em que posição estamos no nosso segmento? O que podemos fazer para ficar com a cara melhor que nossos adversários na competição? Qual nossa performance financeira? Qual o retorno que esta-



mos dando aos nossos donos? Ele é melhor ou pior que o que nossos competidores estão retornando aos acionistas deles? Qual a atratividade de nosso negócio? Há investidores novos querendo colocar dinheiro nele? Como estão se comportando no mercado de capitais as ações das empresas do setor? Estamos fazendo uma gestão sábia de nossos ativos? Quem está crescendo e quem está morrendo no setor? Porque? Algumas das razões para esse crescimento ou morte se aplicam aqui na nossa empresa?

Alguns macrocritérios de medição acabam por exteriorizar respostas a essas perguntas. Esses indicadores preocupam nossos executivos, que estão sempre a olhá-los com carinho e a compará-los com a concorrência: receita líquida, lucro operacional, custo caixa, custos do overhead, custos fixos, custos de distribuição, EBTIDA, rentabilidade, margem de lucro, capacidade para reinvestir, liquidez dos ativos, capacidade de pagamento das dívidas, capacidade de geração de valor, fontes geradoras de lucros e de prejuízos, fontes geradoras de caixa, giro dos estoques, endividamento, necessidade de capital de giro, relacionamento com investidores e market share.

Em uma indústria de processo, como a nossa, esses indicadores todos são reflexo da forma como operamos nossas fábricas; como fazemos uso dos insumos necessários à produção; e de como gerenciamos o dinheiro que entra e sai da empresa. Como somos capital intensivos e também empresas dependentes de escala de produção, em geral a soma de dinheiro movimentado é muito grande, em ambos os sentidos, entrando e saindo. Logo, nossos técnicos são grandes responsáveis pela composição desses índices.

Entretanto, na maioria das vezes, eles, sequer, sabem ou são informados de seu papel em relação a isso. Continuam raciocinando e sendo cobrados pela alta gerência apenas quanto a toneladas produzidas, velocidade das máquinas, consumos específicos e, quando muito, pelos custos unitários. Há um grande aprendizado requerido nesse sentido pelo setor.

Sabemos que as empresas buscam a excelência, mas o que seria isso? Como saber se somos excelentes ou não? Também aqui é possível se relacionar uma série de atributos típicos de empresas excelentes do setor. Eles se aplicam bem às empresas vencedoras, pequenas ou grandes, de commodities ou de especialidades, não importa. Pode-se vencer em quaisquer desses segmentos. Nossos executivos têm a obrigação de se preocupar com eles, ou usando a linguagem que eles gostam de usar, têm de se focar nos mesmos.

Procurei listar a seguir um conjunto de atributos usuais em empresas excelentes do setor. Algumas praticam com maior ou menor intensidade uma ou outra dessas características. Aproveite para refletir sobre como se comporta sua empresa (ou os executivos dela), após ler cada um deles. Vamos então ao que define excelência nas empresas e o que norteia nossos executivos (assim espero!):

- clara visão das vantagens competitivas (“drivers”) do setor/negócio;
- foco nos processos que garantem o sucesso do negócio;
- capacidade de sustentar uma posição competitiva setorial;
- disciplina e sabedoria no uso do capital, tanto para modernizações internas, como nas novas aquisições;
- sabedoria para distinguir as fontes de capital ao utilizá-lo: lucro gerado nas operações, endividamento com instituições financeiras, aporte de dinheiro pelos acionistas, rendimento financeiro do capital, etc.;
- capacidade de crescer de forma sustentável, valendo-se mais da geração de receitas do que de endividamentos;
- claro plano estratégico com metas desafiadoras, mas alcançáveis;
- capacidade de atrair parceiros estratégicos para alianças ou para investimentos conjuntos (atratividade);
- cultura de excelência operacional (eficiência e eficácia);
- portfólio adequado de produtos e de mercados (geográficos e market share);
- competência para fazer com que os clientes reconheçam valor no que estão comprando (produtos e serviços);
- capacidade tecnológica que permita

fazer bem o que precisa ser feito (automação, TI, máquinas estado-da-arte, manutenção incomparável, etc);

- arquitetura prática, simplificada e performante dos sistemas e processos;
- adoção de melhores práticas para melhoria contínua;
- equipe competente, capaz e orquestrada, motivada pelos desafios e pelas mudanças a implementar;
- comportamento e alinhamento da gestão e dos colaboradores com as estratégias da empresa;
- gestão e compartilhamento das informações e do conhecimento;
- rede de comunicações azeitada;
- flexibilidade para navegar em mares calmos ou turbulentos;
- saúde financeira e legal;
- capacidade de gerar caixa/receitas;
- capacidade de gerenciar muito bem o “cash flow”;
- qualidade no processo decisório (desde a alta gerência até operadores e todos que decidem sobre processos e resultados);
- gestão da qualidade e produtividade;
- posicionamento como produtor de baixo custo;
- responsabilidade social e comunitária;
- compromisso e respeito aos trabalhadores, não apenas aos próprios, mas também aos terceirizados;
- responsabilidade em relação ao meio ambiente;
- imagem institucional;
- foco na inovação continuada;
- confiabilidade em todos os sentidos.

Falando em confiabilidade, acrescentaria ainda a palavra credibilidade para a alta gestão praticar mais. É isso que todos queremos, como cidadãos e pessoas, que compõem uma sociedade carente disso no País que escolhemos viver. Gostaríamos de ver nossos negócios vencedores, confiáveis e com credibilidade, aceitos pela sociedade e pelos nossos empregados.

Gostaria que nosso setor recebesse dos colaboradores e familiares, dedicação, confiança, entusiasmo e amor. Curioso estar terminando essa coluna com a palavra amor, sempre esquecida de ser pronunciada pelos nossos executivos. Deve ser mais por vergonha de se dizê-la, porque certamente não é por falta de praticá-la. 